

# Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2023

*Informatiegestuurd optreden in het netwerk van de  
crisisbeheersing*

Versie: 1.0, maart 2023

Nederlands Instituut Publieke Veiligheid  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
Kemperbergerweg 783, Arnhem  
www.nipv.nl  
info@nipv.nl  
026 355 24 00

#### **Colofon**

Titel: Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2023  
Datum: maart 2023  
Versie: 1.0  
Auteurs: Willem Treurniet, Martijn Korpel, Vincent Suitela, Elnathan van Dijk

Dit referentiekader is vastgesteld door de vakraad risico- en crisisbeheersing van de Raad Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio. Dit referentiekader is tot stand gekomen in een samenwerking binnen de governance-structuur Netcentrisch Werken, in afstemming met de vakraad risico- en crisisbeheersing en ondersteund door het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

De samenstellers hebben de grootst mogelijke zorg aan de inhoud van deze uitgave besteed. Aan de inhoud kunnen echter geen rechten worden ontleend en de samenstellers aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid die zou kunnen voortvloeien uit de inhoud van deze uitgave.

Overname van informatie uit deze publicatie wordt aangemoedigd, mits met bronvermelding.

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Context: referentiekader voor het hele veiligheidsnetwerk	6
1.2 Uitdagingen	7
1.3 Wat is netcentrisch werken?	8
1.4 Waarom netcentrisch werken?	10
<b>2 Principes</b>	<b>12</b>
2.1 De beelden ondersteunen de gezamenlijke oordeels en besluitvorming	12
2.2 De beelden zijn actueel en gedeeld	14
2.3 Op de beelden wordt regie gevoerd	16
2.4 Informatie-ondersteunde samenwerking vraagt professionaliteit	17
<b>3 Begrippen</b>	<b>19</b>
3.1 Beelden	19
3.2 Informeren en communiceren	20
3.3 Informatiemanagement en datamanagement	23
<b>4 Paradoxen</b>	<b>26</b>
<b>5 Implementatie netcentrisch werken</b>	<b>27</b>
5.1 Veranderproces	27
5.2 Intensiteitsmodel netcentrisch werken	28
<b>6 Evaluatiekader</b>	<b>31</b>
<b>7 Begrippenlijst</b>	<b>32</b>
<b>Bijlage 1 Literatuur</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage 2 Evaluatiecriteria</b>	<b>36</b>
Vragenlijst Borging NCW in reguliere bedrijfsvoering	36
Vragenlijst netcentrische beheersing van risico's en kwetsbaarheden	41
Vragenlijst netcentrische crisisbeheersing	45

# Samenvatting

## Wat is netcentrisch werken?

De oorzaken of effecten van een veiligheidsincident overstijgen al snel de grenzen van organisaties en sectoren. Om de maatschappelijke impact van een (dreigende) crisis te beperken is het noodzakelijk om een brede kijk op crisismanagement en veiligheid toe te passen. Netcentrisch werken is hier een effectieve werkwijze voor gebleken. In dit referentiekader wordt deze manier van werken verder toegelicht.

Aan de hand van een viertal kwadranten kan in een notendop de essentie van netcentrisch werken weergegeven worden. Een crisis is een netwerkfenomeen dat over het algemeen met een netwerkorganisatie wordt aangepakt. In het eerste kwadrant staan gezamenlijke doelen en onderlinge afhankelijkheden dan ook centraal. Vervolgens wordt in het tweede kwadrant weergegeven dat binnen het netwerk ieder team een eigen beeld onderhoudt dat past bij het perspectief en de verantwoordelijkheden van dat team. Deze eigen beelden worden in het derde kwadrant vervolgens binnen het netwerk gedeeld en gecombineerd tot een passend totaalplaatje: het situatiebeeld. Tot slot gaat het laatste kwadrant over leiding en coördinatie binnen het netwerk.



## Wat levert de toepassing van deze werkwijze in de praktijk op?

Het referentiekader is relevant voor alle organisaties die een vitaal belang in de samenleving behartigen en heeft als belang dat al deze organisaties vanuit een gemeenschappelijk referentiekader generiek (blijven) werken. De netcentrische werkwijze biedt uiteindelijk ondersteuning aan operationeel, tactisch en strategisch leidinggevenden in hun rol binnen crisismanagement. Op basis van het actueel gedeelde beeld kan onder andere het BOB-proces sneller worden doorlopen en wordt het proces van crisiscommunicatie ondersteund.

## Principes van netcentrisch werken

Voor de toepassing van netcentrisch werken is een tiental principes opgesteld. Deze worden binnen iedere netcentrisch werkende organisatie toegepast, maar bieden deze organisaties

voldoende ruimte om hier zelf invulling aan te geven. De tien principes worden in hoofdstuk twee verder toegelicht.

### **Begrippen**

Naast de tien principes staan er ook een aantal begrippen en concepten centraal bij netcentrisch werken. Beelden zijn in deze werkwijze erg belangrijk. Zo bevat het startbeeld beknopte informatie over de aard, omvang en locatie van het incident of de dreiging. Vervolgens wordt op basis van eigen beelden een situatiebeeld opgesteld en vormen deze samen het totaalbeeld.

Rondom de betrokkenheid en het informeren van een partner bij een incident zijn er verschillende detailniveaus te bepalen. In toenemende vorm van urgentie en actieve betrokkenheid worden de volgende niveaus onderscheiden: notificeren, attenderen en alarmeren.

Naast informatiemanagement is ook datamanagement de afgelopen jaren een steeds grotere en belangrijker rol gaan spelen in de crisisbeheersing. Beide processen zijn geen doel op zich, maar dienen ter ondersteuning van de besluitvorming. Waar informatiemanagement zich echter primair richt op kwalitatieve informatie, ligt de focus van datamanagement op kwantitatieve data. Deze aanvulling op elkaar zorgt ervoor dat het besluitvormingsproces optimaal wordt ondersteunt met kwantitatieve én kwalitatieve informatie (DABOB).

### **Paradoxen**

Rondom netcentrisch werken zijn er altijd verschillende spanningen en dilemma's die niet helemaal op te lossen zijn en waar een crisisorganisatie dus een balans in moet zien te vinden. Deze dilemma's zijn in een vijftal paradoxen te omschrijven: de informatieparadox, de communicatieparadox, de virtualiteitsparadox, de autonomieparadox en de professionaliteitsparadox. In hoofdstuk vier worden deze paradoxen verder toegelicht.

### **Implementatie netcentrisch werken**

Tot slot heeft de praktijk geleerd dat voor een succesvolle implementatie binnen de eigen organisatie een veranderproces nodig is. Gedurende dit proces is het van belang om aandacht te hebben voor het proces, de organisatie, de mens en de techniek. Het benodigde veranderproces kan schematisch worden weergegeven in het intensiteitsmodel (zie paragraaf 5.2). Dit model biedt handvatten om de mate van netcentrische samenwerking uit te drukken, gebaseerd op de mate van informatie-deling en de manier van samenwerking. Er worden vijf verschillende vormen van 'samen' onderscheiden: wijzigen, delen, werken, plannen en sturen. Bij de hantering van het model is het niet per definitie een kwestie van hoe hoger, hoe beter. Iedere stap vraagt om bepaalde investeringen op zowel organisatorisch gebied als op het gebied van processen en opleidingen van functionarissen. Kijkend naar de omvang en mate van samenwerking moet iedere organisatie afwegen of de investering naar een volgend niveau het waard is.

### **Evaluatiekader**

Rondom de beoordeling van de mate waarin een organisatie daadwerkelijk netcentrisch werkt is er tot slot een evaluatiekader ontwikkeld. Dit evaluatiekader bestaat uit de volgende drie delen:

- Borging van netcentrisch werken in de reguliere bedrijfsvoering;
- Netcentrische beheersing van risico's en kwetsbaarheden;
- Netcentrische crisisbeheersing.

# 1 Inleiding

## Inhoud van dit hoofdstuk

- de **definitie** van netcentrisch werken
- de **relevantie** van het referentiekader
- het **wat** en **waarom** van netcentrisch werken

## 1.1 Context: referentiekader voor het hele veiligheidsnetwerk

**De oorzaken of effecten van een veiligheidsincident overstijgen al gauw de grenzen van organisaties en sectoren.** Hierom is een brede kijk op crisisbeheersing en veiligheid noodzakelijk om de maatschappelijke impact van (dreigende) crises te beperken. Er is typisch een netwerk van actoren nodig dat in lijn met de aard en omvang van de crisis is samengesteld. De netcentrische werkwijze is een effectieve werkwijze gebleken – zowel binnen een opgeschaalde organisatie als ook op het niveau van een netwerk van organisaties. In dit referentiekader beschrijven we wat we met deze netcentrische werkwijze bedoelen. We geven op deze plaats alvast de definitie van netcentrisch werken die in dit referentiekader wordt gehanteerd.

*Netcentrisch werken is een werkwijze waarbij binnen een netwerk van samenwerkende partijen*

- a) iedere partij een eigen beeld onderhoudt van de situatie, passend bij de eigen rol en taak;*
- b) regie wordt gevoerd op de informatie-uitwisseling;*
- c) continu een actueel gedeeld beeld wordt onderhouden;*
- d) met als doel om gezamenlijke oordeels- en besluitvorming te ondersteunen.*

### Relevantie referentiekader

Omdat samenwerking tussen organisaties binnen het gehele veiligheidsnetwerk een belangrijk thema is, is het van belang om vanuit een **gemeenschappelijk referentiekader** te (blijven) werken. Passend bij deze gedachte is dit referentiekader relevant **voor alle organisaties die een vitaal belang<sup>1</sup> in de samenleving behartigen**: van veiligheidsregio's tot vitale organisaties uit bijvoorbeeld de water-, energie- of telecomsector of geneeskundige partners. De werkwijze in dit referentiekader is generiek. Hij kan worden toegepast binnen iedere organisatie. Hij staat in beginsel ook los van de omstandigheden waaronder wordt samengewerkt. Hij kan worden toegepast in het kader van crisisbeheersing en rampenbestrijding, maar ook in het kader van het gezamenlijk monitoren van risico's en kwetsbaarheden en in het kader van de nafase van een incident.

**Het staat sectoren vrij om dit referentiekader te vertalen naar een eigen blauwdruk** voor de implementatie van netcentrisch werken. De praktijkvoorbeelden in dit document worden geïllustreerd aan de hand van organisatiestructuren van de veiligheidsregio's. De voorbeelden zouden echter ook goed toegepast kunnen worden op andere veiligheidspartners. De Unie van Waterschappen heeft bijvoorbeeld een eigen referentiekader voor de implementatie van netcentrisch werken bij waterschappen ontwikkeld.

<sup>1</sup> In dit referentiekader gaan we uit van de beleidsindeling van vitale belangen, te weten: internationale rechtsorde, territoriale veiligheid, sociale en politieke stabiliteit, fysieke veiligheid, ecologische veiligheid en economische veiligheid.

De context van het referentiekader is complex en dynamisch. Het referentiekader richt zich op het brede veld van netwerksamenwerking op het gebied van risico- en crisisbeheersing. De verschillende samenwerkingsnetwerken zijn zich in toenemende mate aan het organiseren. Daarin is de Landelijke Voorziening Crisisbeheersing (LVCb), met het Landelijk Crisismanagement Systeem (LCMS) als technische kern, in toenemende mate een belangrijke rol gaan spelen. Rondom die LVCb hebben zich inmiddels een kleine 80 partners in een stevig netwerk verzameld. Daarbij zijn veel 'partners van partners' (zoals de geneeskundige zorginstellingen als partners van de GHOR) nog niet meegeteld. De afgelopen jaren is het knooppunt coördinatie regio's rijk (KCR2) als ontwikkeling opgekomen. Dit knooppunt gaat naar verwachting binnen het netwerk behoeftes invullen op het gebied van coördinatie en operationeel informatiemanagement.

Er is in de context van het referentiekader veel in beweging en in ontwikkeling. Dit tekent de positionering van het referentiekader. Het kan input bieden aan de diverse initiatieven die lopen binnen de bredere context en het zal ook met die initiatieven mee moeten bewegen. Het document kan intussen wel goed worden toegepast binnen de governancestructuur van de LVCb. Het referentiekader schetst de wijze waarop organisaties binnen de LVCb netcentrisch werken toepassen. Ook geldt dat het referentiekader aan de basis ligt van de zogenaamde go-live toets die iedere organisatie aflegt alvorens operationeel aan te sluiten in het netwerk van partners van de LVCb. Zie met name hoofdstuk 6. Zo vormt dit document een belangrijk kader voor het borgen van de kwaliteit van toepassing van het netcentrische gedachtegoed binnen de crisisbeheersing in Nederland. Daarnaast biedt het referentiekader houvast bij het (door)ontwikkelen van kennis- en onderwijsmateriaal ten behoeve van het verder versterken van de vakbekwaamheid van de IM-professionals.

## 1.2 Uitdagingen

Welke uitdagingen maken dat de netcentrische werkwijze een effectieve werkwijze is?

### **De netwerksamenleving**

*De maatschappij kan worden beschouwd als een complex samenstel en samenspel van netwerken.* Dat kunnen fysieke netwerken zijn – zoals elektriciteitsnetwerken, drinkwaternetwerken, rioolnetwerken, wegnetten en spoornetwerken – en ook sociale, bestuurlijke en ecologische netwerken. Al deze netwerken kennen een eigen dynamiek en interacteren ook met elkaar. Binnen elk van deze netwerken kunnen dingen mis gaan en kunnen verstoringen optreden. Als gevolg van de verwevenheid van de netwerken, kunnen die verstoringen gemakkelijk gevolgen hebben voor andere netwerken. Om een crisis doelgericht te beheersen zijn samenwerking en informatiedeling nodig tussen de organisaties die verantwoordelijkheid dragen voor het functioneren van de verschillende netwerken.

### **Crisis als netwerkprobleem**

*Brand op een industrieterrein, uitval van elektriciteit in een stadsdeel, een gesprongen waterleiding bij een ziekenhuis.* Een crisis kan gezien worden als een probleem binnen een netwerk van actoren die belang hebben bij het beperken van de effecten van een crisis. Afhankelijk van haar aard overstijgt een crisis meerdere teams, organisaties, sectoren of landen. Zowel het beschikken over informatie alsook het delen van informatie zijn in het kader van de rampenbestrijding en crisisbeheersing kritische succesfactoren gebleken voor het goed functioneren van dit netwerk van organisaties.

### **Van reactieve incidentbestrijding naar continu risico's in beeld**

Netcentrische samenwerking heeft niet alleen meerwaarde op het moment dat er daadwerkelijk sprake is van een crisis. Omgaan met veiligheidsrisico's vraagt *altijd* samenwerking en informatiedeling, ook als ze zich nog niet hebben gemanifesteerd. Veel van de in dit referentiekader beschreven principes en concepten zijn dan ook van toepassing in het kader van gezamenlijke beheersing van risico's. Op het punt van netcentrische samenwerking in langdurige verbanden is nog wel behoefte aan verdere doorontwikkeling. Zo is het lastig om voldoende focus te houden binnen het netwerk en een goede balans te vinden tussen het elkaar aan de ene kant goed geïnformeerd houden en het aan de andere kant voorkómen van het elkaar voortdurend bestoken met informatie. Verder biedt langduriger samenwerking in het kader van risicobeheersing weliswaar mogelijkheden om de beeldvorming beter te voeden vanuit een gestructureerd proces van dataverzameling en analyse, maar daarbij moet worden voorkómen dat gemakkelijk te kwantificeren aspecten onbedoeld een te zwaar gewicht krijgen in de beeldvorming.

### **Informatievoorziening: hoeksteen van crisismanagement**

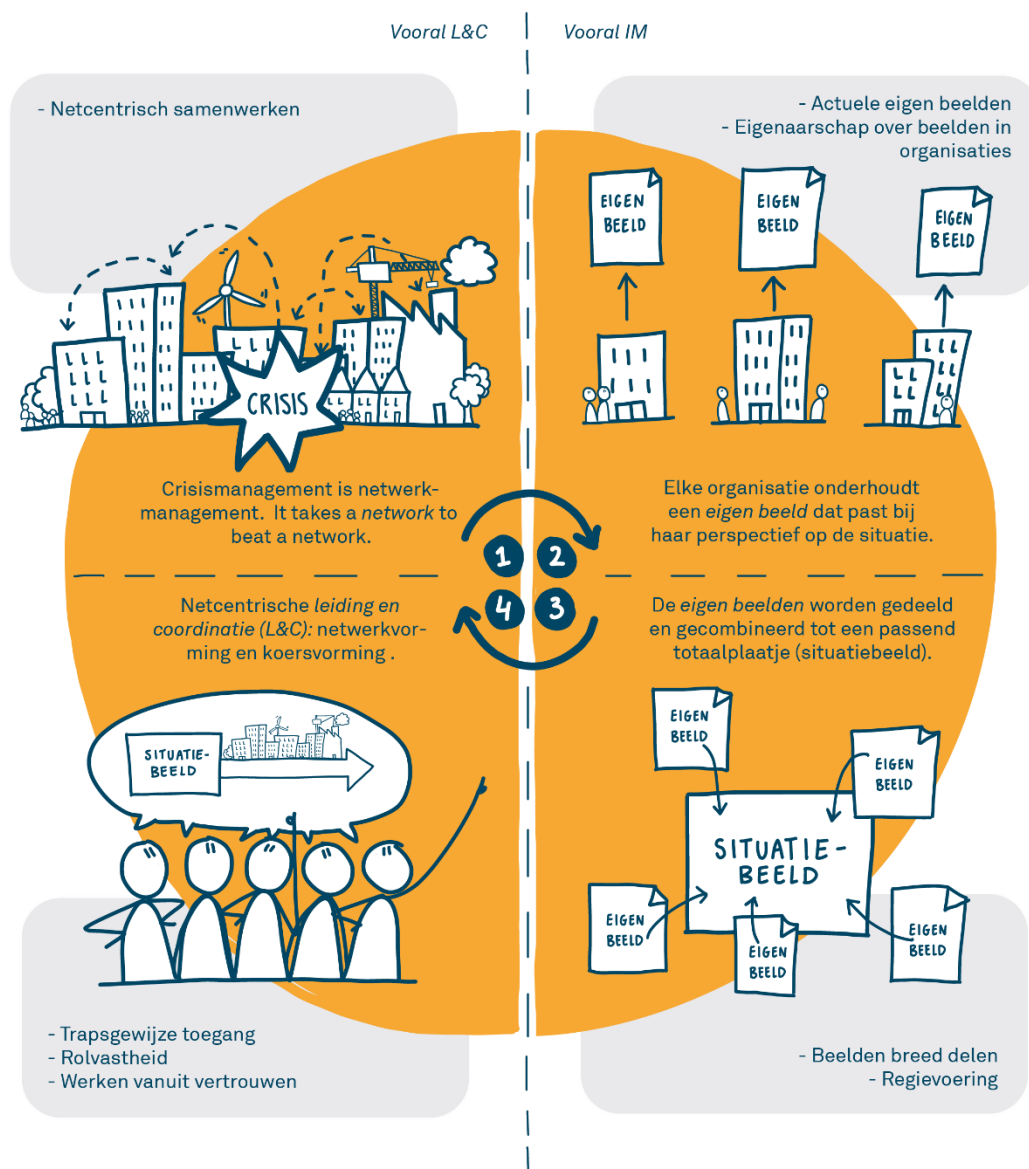
De *informatievoorziening bij risicobeheersing, rampen en crises* is één van de onderwerpen die bij vele evaluaties van incidenten terugkomt als een onderwerp dat verbetering behoeft. Zeker wanneer diverse partijen met elkaar moeten samenwerken om complexe of grootschalige incidenten op te lossen. Bij dit soort incidenten is het van belang dat alle teams *binnen een organisatie* informatie delen, maar dat ook *tussen organisaties, netwerken en sectoren* uitwisseling van informatie plaatsvindt. Enkel het uitwisselen van informatie is echter niet genoeg. Zonder informatie toe te spitsen op en door te vertalen naar relevante afwegingen in het besluitvormingsproces blijft de meerwaarde van informatie-uitwisseling beperkt.

## **1.3 Wat is netcentrisch werken?**

In paragraaf 1.1 gaven we al een definitie van de netcentrische werkwijze. Een steeds breder wordende groep van organisaties past de werkwijze toe, zowel in het kader van een eigen opschaling als ook in het kader van samenwerking tussen organisaties.

Wat is netcentrisch werken? We leggen het in vier stappen uit en daarbij volgen we de vier kwadranten van Figuur 1.





**Figuur 1 - Netcentrisch werken in vier kwadranten**

Er wordt wel gezegd: crisismanagement is netwerkmanagement. Dat klopt op twee manieren. (1) Een crisis is een netwerkfenomeen dat je met een netwerkorganisatie te lijf moet gaan. (2) De crisisbestrijdingsorganisatie zelf is ook een netwerk dat gemanaged moet worden. In deze netwerksamenwerking is hiërarchie geen primair uitgangspunt, maar gezamenlijke doelen en onderlinge afhankelijkheden staan centraal.

Binnen dit netwerk onderhoudt ieder team en iedere organisatie een actueel eigen beeld dat past bij het perspectief en de verantwoordelijkheden van dat team of die organisatie. Dat beeld wordt voortdurend gevoed door een proces van *sensemaking*, ofwel: 'chocola maken' van de situatie op basis van waarnemingen en op basis van hoe de situatie zich ontwikkeld na interventies.

De actuele eigen beelden worden binnen de genetwerkte organisatie gedeeld en gecombineerd tot een passend totaalplaatje: het situatiebeeld. De verschillende perspectieven worden met elkaar gecombineerd, de verschillende onderdelen van het netwerk bevragen elkaar ook op de beelden en op die manier ontstaat het beeld dat het

beste past. Daar is voor nodig dat de beelden breed worden gedeeld en ook dat er regie wordt gevoerd op het beeldvormingsproces.

Het laatste kwadrant gaat over leiding en coördinatie binnen het de netwerkte organisatie, op basis van het beeld. Een leider heeft eigenlijk twee instrumenten. Hij kan schakelen in de genetwerkte organisatie door waar nodig nieuwe partijen of organisatieonderdelen te laten aanhaken (netwerkvorming). En hij kan binnen delen van de genetwerkte organisatie de koers uitzetten door de juiste doelen te formuleren (commander's intent). Daarmee is de cirkel rond en zijn we weer bij het netwerkkwadrant beland.

Deze vier kwadranten geven in een notendop de essentie van netcentrisch werken weer. Je zou kunnen zeggen dat in de linkerhelft van het plaatje het zwaartepunt bij leiding & coördinatie ligt en in de rechterhelft van het plaatje ligt het zwaartepunt bij informatiemanagement. Met het begrip informatiemanagement wordt in dit referentiekader operationeel informatiemanagement bedoeld: het totaal aan activiteiten om de juiste (operationele) informatie tijdig en in de juiste vorm, aan de juiste personen beschikbaar te stellen. Dit in onderscheid van informatiemanagement in de zin van vormgeving en inrichting van de informatievoorziening en -huishouding.

Binnen dit referentiekader passen we de netcentrische werkwijze toe in de context van (voorbereiding op) risicobeheersing, crisisbeheersing en rampenbestrijding. Het zwaartepunt lag vroeger op de toepassing in de context van crisisbeheersing en rampenbestrijding, maar in steeds meer organisaties wordt de toepassing momenteel verbreed naar de context van risicobeheersing. Ook kan de werkwijze goed in de nafase worden toegepast.

## 1.4 Waarom netcentrisch werken?

Wat levert de toepassing van de netcentrische werkwijze in de praktijk op? Het proces van informatiemanagement biedt ondersteuning aan operationeel, tactisch en strategisch leidinggevend in hun rol als crisismanager. Het belangrijkste element binnen dit proces is het onderhouden van het actueel gedeeld beeld.

De winst van het werken met een actueel gedeeld beeld is voornamelijk te vinden in onderstaande punten.

Netcentrisch werken:

- > **Versnelt het proces van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB).** Als gevolg van proactieve informatiedeling kost het beeldvormingsproces minder tijd, zowel binnen een team, als ook in de keten tussen de teams. Op basis van het goed onderhouden totaalbeeld kan er meer tijd worden besteed aan de oordeelsvorming en besluitvorming. Dit wordt ook wel informatie gestuurd vergaderen genoemd.
- > **Levert een rijker beeld van de situatie en van het bestrijdingsproces.** Het proactief delen van diverse informatie-elementen en duiding uit de verschillende delen van de organisatie (en daarbuiten) zorgt voor een completer en beter totaalbeeld. Informatie uit verschillende invalshoeken zorgt er daarnaast voor dat lacunes, discrepanties, tegenstrijdigheden en onzekerheden sneller aan het licht komen.
- > **Geeft crisisteams grip op crisissituaties doordat zij zelf de kaders van crises expliciteren en zichtbaar maken voor anderen.** Aan de hand van het totaalbeeld kan de crisis worden afgebakend en een heldere focus gekozen worden. Crisisteams

kunnen dan gericht en effectief te werk gaan. Bij de samenstelling van een crisisorganisatie en de te nemen maatregelen is het immers belangrijk om het probleem helder en concreet te definiëren. De kaders helpen het crisisteam om zich te richten op vraagstukken die voor hen daadwerkelijk belangrijk zijn. Daarnaast kunnen eigen belangen helder worden uitgesproken aan anderen.

- > **Stelt de organisatie in staat om, aan de hand van een rijker beeld, sneller en beter te anticiperen** op een zich ontwikkelende situatie. Dit geldt voor operationele eenheden (waar het een verloop van een ramp of crisis betreft) en voor bestuurders (bijvoorbeeld op het tijdig organiseren van nazorg).
- > **Leidt tot beter onderbouwde, beter op elkaar afgestemde besluiten** met alle betrokken partijen en dus tot een effectievere en efficiëntere inzet tegen minder kosten.
- > **Ondersteunt het proces van crisiscommunicatie** dat hierdoor actueler en transparanter, en daarmee geloofwaardiger, wordt. De informatie die hiervoor nodig is, is als gevolg van netcentrisch werken voor de hele organisatie sneller beschikbaar en sneller gevalideerd.

Bovenstaande zes winstpunten richten zich qua formulering vooral op samenwerking in het kader van crisisbeheersing en crisiscommunicatie. Ze zijn echter onverkort van toepassing in het kader van risicobeheersing en risicocommunicatie.

## 2 Principes

Crisisbeheersing en beheersing van risico's en kwetsbaarheden vragen om genetwerkte samenwerking. Betrokken organisaties en teams zijn over het algemeen wederzijds van elkaar afhankelijk en er is niet altijd of niet in alle opzichten sprake van een hiërarchische relatie tussen de verschillende delen van het organisatienetwerk. Participatie in het netwerk wordt primair bepaald door de vraag of de situatie raakt aan de taken en maatschappelijke verantwoordelijkheden van een organisatie. Deze genetwerkte samenwerking ligt aan de basis van de tien principes die in paragraaf 2.1 tot en met paragraaf 2.4 worden beschreven:

1. Ondersteunt proces leiding & coördinatie
2. Beeldvorming onderdeel van de BOB-cyclus
3. Concentratie op knelpunten en thema's
4. Gevoed vanuit de bron
5. Publiceren voor verwerken
6. Breed delen, tenzij...
7. Wederkerigheid
8. Proces versus inhoud
9. Het voeren van regie
10. Transparantie, professionaliteit en vertrouwen

Samenwerking binnen een organisatienetwerk gaat het best als ieder onderdeel van die organisatie een actueel beeld van de situatie onderhoudt en dat beeld ook binnen het netwerk deelt. Dat geldt niet pas bij de daadwerkelijke samenwerking en coördinatie, maar ook al bij de *vorming* van de genetwerkte organisatie. De wederzijdse afhankelijkheid begint al bij het bepalen of en in welke mate een organisatie in de netwerksamenwerking dient te worden betrokken. Het delen van informatie begint daarom al voordat een organisatie daadwerkelijk participeert in afstemmingsoverleggen. Het is zaak om in ieder geval informatie over de aard en de omvang van de situatie breed te delen om organisaties zelf in staat te stellen te zich een oordeel te vormen in hoeverre de situatie raakt aan hun taken en verantwoordelijkheden. Als de aard en omvang van de situatie daar aanleiding toe geven kan besloten worden meer informatie te delen en de samenwerking te intensiveren. De samenstelling van het organisatienetwerk is dus situationeel bepaald.

### 2.1 De beelden ondersteunen de gezamenlijke oordeels en besluitvorming

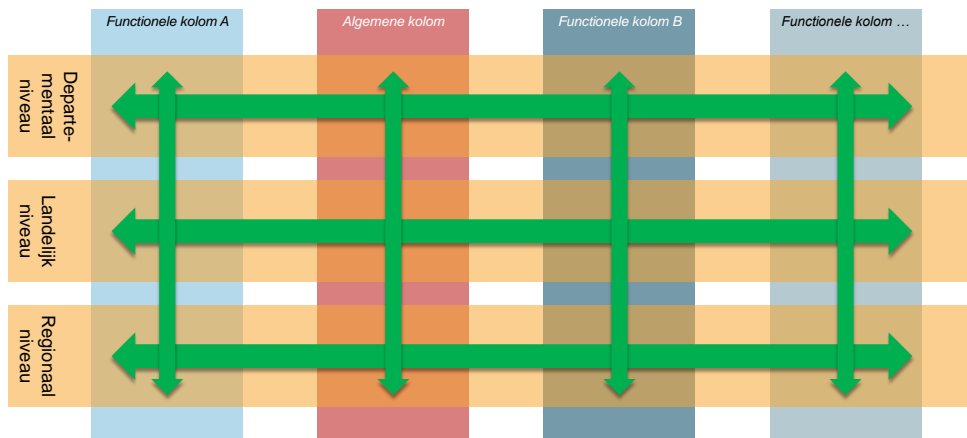
#### (1) Ondersteunt het proces leiding & coördinatie

Actuele eigen en gedeelde beelden kunnen de processen van leiding & coördinatie bij crisisbeheersing en rampenbestrijding meer adaptiviteit, snelheid, daadkracht en doelgerichtheid geven. Operationele, tactische en strategische leiders kunnen zich volledig concentreren op hun eigen rol, omdat de verantwoordelijkheid voor het beeldvormingsproces



primair bij een informatiefunctionaris ligt. Om het proces van leiding & coördinatie goed te ondersteunen moet de informatie-inhoud van een beeld toegesneden zijn op dit proces. In de praktijk vereist dit voortdurende afstemming tussen een informatiemanager of -coördinator enerzijds en een operationeel, tactisch en strategisch leider anderzijds. Dit betekent dat het delen van beelden communicatie tussen functionarissen niet overbodig maakt.

Het feit dat het delen van beelden ondersteunend is aan de coördinatie, betekent ook dat de beelden in beginsel vooral worden gedeeld langs horizontale en verticale coördinatielijnen (Figuur 2). Verticaal worden beelden vooral gedeeld binnen de eigen kolom met andere coördinatie-niveaus. Horizontaal worden beelden vooral gedeeld met samenwerkingspartners op regionaal, landelijk of departementaal niveau.

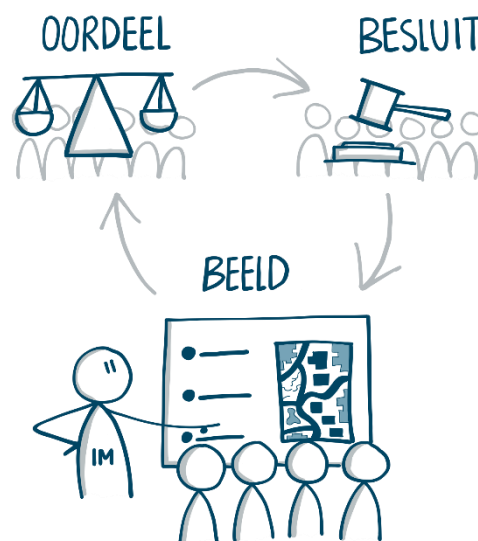


Figuur 2 - Het delen van beelden langs horizontale en verticale coördinatielijnen

## (2) Beeldvorming onderdeel van de BOB-cyclus

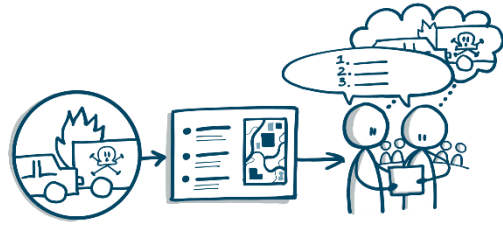
Een beeldvormingsproces is enkel doelmatig wanneer dit nauw verbonden is met oordeels- en besluitvorming. In de acute fase van een flitsincident worden vanuit de beeldvorming typisch een aantal snelle oordeels- en besluitvormingsslagen doorlopen om tot een eerste framing van de gebeurtenis te komen ("wat bedreigt ons en hoe erg is dat") en de respons op gang te brengen. Na verloop van tijd wordt de BOB-cyclus grondiger doorlopen.

Voorafgaand aan een crissoverleg wordt kort het actuele beeld door de informatiefunctionaris gepresenteerd. Vervolgens ligt binnen de crisvergadering het accent op het oordeels- en besluitvormingsproces. Als je een beeld kort en overzichtelijk wilt samenvatten, moet je dingen weglaten en wil je de nadruk leggen op de kern van het verhaal. Dit zogenaamde 'framen' is eigenlijk al een onderdeel van de oordeelsvorming omdat je bepaalt naar welke problematiek de teamleden naar gaan kijken. De te leggen nadruk (het 'frame') moet tenminste in samenspraak met de operationele leiding tot stand komen. Uit de gelegde accenten volgen de te bespreken punten die uiteraard door operationele leiding worden aangestuurd en de agenda vormen van een crissoverleg.



### (3) Concentratie op knelpunten en thema's

Van de informatieorganisatie wordt verwacht dat het beeld toegespitst wordt op de kern van het probleem om de operationele leiding zo goed mogelijk te ondersteunen. Met deze concentratie op de kern van het probleem kan het incident geframed worden en wordt bepaald wat de crisis maakt. Bij deze

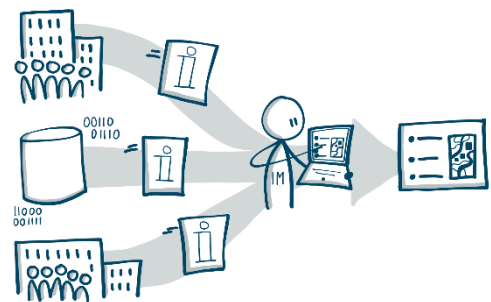


concentratie op knelpunten en thema's kan de informatieorganisatie zowel helpen bij het *divergeren* als ook bij het *convergeren*. De informatieorganisatie kan helpen bij het *divergeren* door te stimuleren dat de crisisorganisatie 'open' blijft denken en door tunnelvisie te helpen vermijden. De informatieorganisatie kan ook helpen bij het *convergeren* door hoofd- en bijzaken van elkaar te scheiden, te denken in te bereiken effecten en het beeld in een logische indeling te ordenen. Ook is het in veel gevallen nuttig om de historische en te verwachten ontwikkeling van de knelpunten en de thema's in de tijd in beeld te brengen in de vorm van een tijdlijn. Op dit vlak komt de toegevoegde meerwaarde van de IM-functionaris tot uiting en kan de operationeel, tactisch of strategische leider optimaal ondersteund worden.

## 2.2 De beelden zijn actueel en gedeeld

### (4) Gevoed vanuit de bron

Om een beeld zo betrouwbaar mogelijk te houden moet informatie vroegtijdig en dicht bij de bron worden ingevoerd en bijgehouden. Hoe dichter bij de bron informatie wordt verzameld en gedeeld, hoe gemakkelijker het ook wordt om informatie te verifiëren. De bronhouder draagt verantwoordelijkheid voor een onderdeel van het beeld.



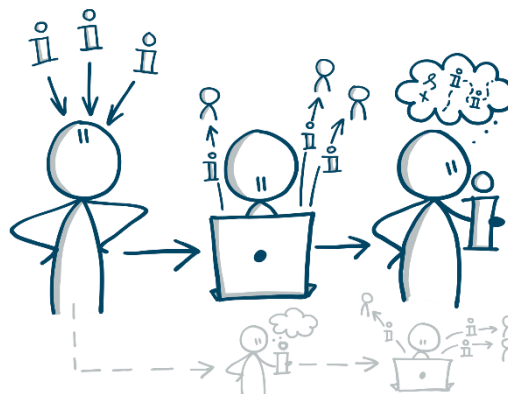
Bij langdurige beeldvormingsprocessen met een brede scope kan het waardevol zijn om het proces van de bron tot het beeld op een gestructureerde manier op te zetten. Denk bijvoorbeeld aan een langdurige en veelomvattende crisis als een pandemie of aan beeldvorming met het oog op het langdurige monitoren van risico's en kwetsbaarheden. In het verlengde van informatiemanagement kan dan een proces van datamanagement worden ingericht. Bij bepaalde thema's van het beeld kunnen dan factoren worden geïdentificeerd die bepalend zijn voor de actuele stand van zaken van dat thema of voor de ontwikkeling ervan. Zo'n factor kan vervolgens worden doorvertaald naar één of meer indicatoren die op hun beurt weer kunnen worden gevoed met data. In het geval van een pandemie kan er in één van de beelden bijvoorbeeld een thema *ontwikkeling virusverspreiding* voorkomen. Een factor die bepalend is voor dit thema is *verspreiding virus*. Een indicator daarvoor is het *aantal besmettingen*. De onderliggende data hiervoor is *testuitslag*. Het proces om vanuit de data uiteindelijk iets over een factor te zeggen is datamanagement.

### (5) Publiceren voor verwerken

Om beelden actueel te houden is het van belang dat nieuwe informatie zo snel mogelijk wordt gedeeld door de 'eigenaar' van deze informatie, zelfs nog voordat de 'eigenaar' zelf met informatie aan de slag gaat. Ook als er bepaalde onzekerheden over informatie zijn, is het van belang deze informatie, inclusief de onzekerheden, juist wél te delen. Als

onzekerheden expliciet worden vermeld, kan het delen van de informatie juist bijdragen aan de snelle validatie ervan. Hierbij moet eenieder zich realiseren dat een 'perfect beeld', als het al bestaat, niet zal worden gerealiseerd tijdens een crisissituatie.

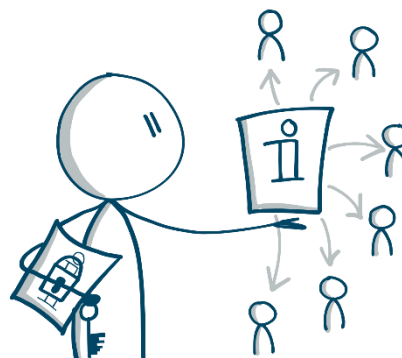
Het belang van dit principe neemt toe naarmate de (verwachte) toegevoegde waarde van de te delen informatie toeneemt. Soms kan het zelfs nodig zijn om nieuwe informatie als *breaking news* in een lopende vergadering in te brengen. Aan de andere kant kan het principe minder zwaar wegen bij informatie die uitdrukking geeft aan het geleidelijk verloop van trage processen. Als bij een pandemie bijvoorbeeld



sprake is van duizenden besmette personen is delen van een nieuwe besmetting over het algemeen niet zeer urgent. Het weegt ook minder zwaar bij informatie die juist heel snel maar beperkt fluctueert. In dergelijke geval kan ervoor worden gekozen terughoudender te zijn met het snel delen van nieuwe informatie. Bij de wijze van weergeven van informatie in het beeld dient hier wel bewust rekening mee te worden gehouden.

#### (6) Breed delen, tenzij...

Om alle belanghebbenden zo tijdig mogelijk van relevante informatie te voorzien, is het zaak om informatie breed te delen. Dit betreft zowel de brede verspreiding aan ontvangers, als brede verspreiding van informatie-inhoud. Waak voor het doen van aannames dat informatie wel of niet relevant is voor de ander (NIVEA<sup>2</sup>), de relevantie kan bij de ontvanger beter worden beoordeeld dan bij de bron. Centraal in multidisciplinaire relevantie van informatie is de impact van de gebeurtenis op de maatschappij, aangevuld met waar onderdelen van de crisisorganisatie in het optreden invloed hebben op elkaar. Met het oog op het breed delen van informatie is het belangrijk om vooraf – in de 'koude' fase – zicht te hebben op de belangrijkste partners in het netwerk zodat in de 'warme' fase snel en flexibel kan worden geschakeld.



Het principe snel en breed delen geldt niet ongelimiteerd, er zijn beperkingen in relevantie, terminologie (deel geen vaktermen), hoeveelheid (hoe meer je deelt, hoe minder overkomt) en vertrouwelijkheid. Aan de informatiebeveiliging van de ICT-voorzieningen die ter ondersteuning van het netcentrisch werken worden gebruikt worden dan ook hoge eisen gesteld. Dit geldt vooral op het punt van de *beschikbaarheid* en de *integriteit* van de informatie. Zeker bij informatiegestuurde samenwerking onder druk is het belangrijk dat de beschikbaarheid van de gedeelde informatie hoog is. Ook is het belangrijk dat goed traceerbaar is wie, wanneer, welke informatie heeft toegevoegd of aangepast. Op het punt van *vertrouwelijkheid* zijn twee aspecten met name van belang. In de eerste plaats is het zelden nodig om situatie-gerelateerde persoonsgegevens via de beelden te delen. Dergelijke gegevens zijn immers over het algemeen niet nodig in het kader van coördinatie. In de

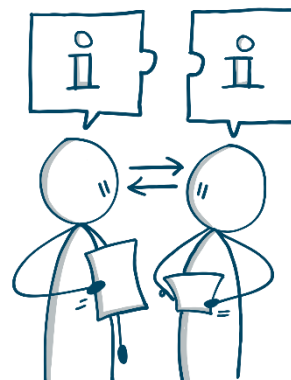
<sup>2</sup> "NIVEA: Niet Invullen Voor Een Ander"



tweede plaats is de informatie gedeeld om te gebruiken in het kader van coördinatie en heeft de informatie betekenis binnen die specifieke context. ICT-voorzieningen die ter ondersteuning van het netcentrisch werken worden gebruikt, moeten in staat zijn deze mate van vertrouwelijkheid te waarborgen.

### (7) Wederkerigheid

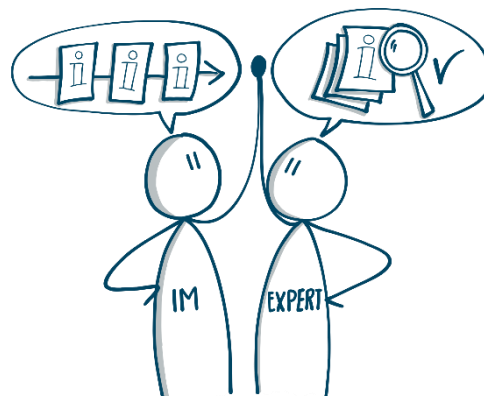
Bij informatie-uitwisseling draait het om het halen én brengen van informatie en daarover het gesprek met elkaar aangaan wanneer daar aanleiding toe is. Van de personen die informatie halen en brengen wordt verwacht dat zij het gesprek met elkaar blijven aangaan totdat er een gedeeld begrip van de situatie ontstaat. Wanneer wordt waargenomen dat informatie in het beeld niet klopt (bijv. onjuistheden of tegenstrijdigheden) wordt dit bekend gemaakt bij de informatieverantwoordelijke. Meelezen en/of mee kunnen lezen houdt dus een medeverantwoordelijkheid voor de juistheid van het beeld in. Goede netcentrische samenwerking veronderstelt een cultuur van het elkaar aanspreken op het delen van informatie.



## 2.3 Op de beelden wordt regie gevoerd

### (8) Proces versus inhoud

De informatieorganisatie is verantwoordelijk voor het proces van het delen en laten stromen van informatie. Zij zijn dus niet inhoudelijk verantwoordelijk voor informatie. Deze verantwoordelijkheid ligt bij inhoudelijk deskundigen of informatieverstrekkers die dicht bij de bron informatie verzamelen of zelf bronhouder zijn. Inhoudsverantwoordelijken en procesverantwoordelijken werken nauw met elkaar samen en houden elkaar ook scherp op wederzijdse verantwoordelijkheden.



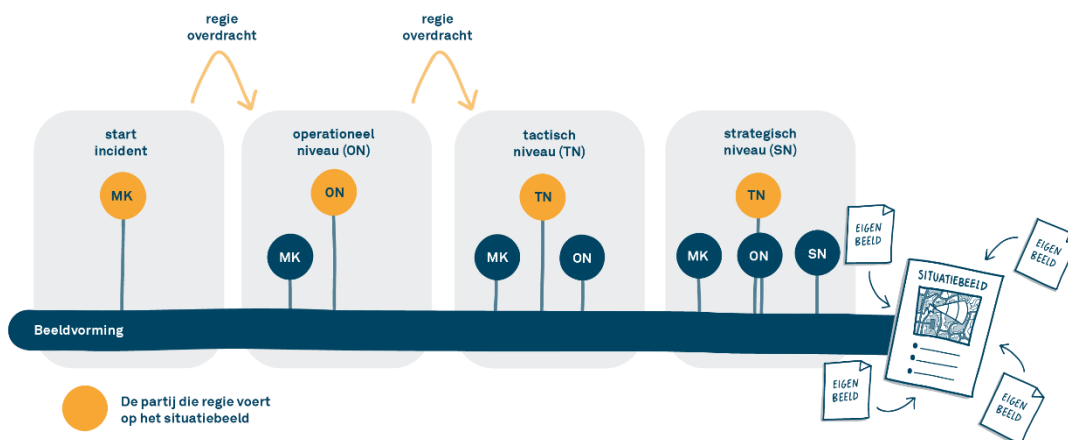
### (9) Het voeren van regie

Regie wordt binnen een bepaald taakgebied in beginsel gevoerd vanaf één plek door één regie-voerende functionaris. Deze regie-voerende informatiemanager staat in nauw contact met de coördinerende leidinggevende. Hetgeen waarover regie wordt gevoerd hangt nauw samen met de kerntaak van de organisatie van de regie voerende functionaris. Voorts kunnen verschillende soorten van regie elkaar aanvullen. Denk aan een mono-beeld, dat tot stand komt onder regie van een HIN en een multi-beeld dat vervolgens tot stand komt door een multidisciplinaire IM-functionaris en





waarin het beeld van de HIN is verwerkt. In elke fase moet duidelijk zijn waar de regie over het informatiemanagement en bij welke functionaris dit is belegd. Vaak wordt er afhankelijk van het opschalingsniveau de regie bij een bepaalde functionaris belegd (Figuur 3). Daarbij is het van belang dat er contact plaatsvindt over de regioverdracht tussen de IM-functionarissen.



**Figuur 3 - Regievoering**

Het voeren van regie kan dus trapsgewijs plaatsvinden. Wanneer er meerdere organisaties betrokken zijn bij een incident kan er ook over de organisaties heen regie gevoerd worden. Denk bijvoorbeeld aan het landelijke waterbeeld van het Watermanagement Centrum Nederland (WMCN) en het LOCC wanneer er meerdere veiligheidsregio's betrokken zijn bij één incident. Uitgangspunt is dat de regie belegd is bij de organisatie die ook een bepaalde coördinerende rol heeft.

## 2.4 Informatie-ondersteunde samenwerking vraagt professionaliteit

### (10) Professionaliteit

Informatie-ondersteunde samenwerking staat of valt met onderling *vertrouwen*. Partijen zijn alleen bereid om informatie met elkaar te delen als er duidelijkheid is over de verdeling van taken en bevoegdheden (rolvastheid), als er vertrouwen is in de professionaliteit van de samenwerkende partijen en als de toegevoegde waarde van de samenwerking helder is.



Daarbij is het ook van belang dat er een bepaalde mate van *transparantie* is, partijen moeten te allen tijde van elkaar weten wat er met de gedeelde informatie wordt gedaan en vooral met wie het gedeeld wordt.

Belangrijk uitgangspunt is dat de netcentrische werkwijze alleen tot zijn recht komt als de samenwerkingscontext daar ruimte toe biedt. Contextfactoren die bijvoorbeeld van invloed kunnen zijn: persoonlijke betrokkenheid, beperkingen door hiërarchie, ervaringen uit het verleden, interpersoonlijke interactie en TRM-vaardigheden.

Dat betekent bijvoorbeeld dat rolvastheid niet impliceert dat functionarissen en organisaties zich niet met elkaars werk bemoeien. Waar nodig spreken functionarissen elkaar juist nadrukkelijk aan op elkaars verantwoordelijkheden of wijzen elkaar op dingen die mogelijk over het hoofd worden gezien. Dit aanspreken gebeurt echter vanuit een professionele houding, zonder in de taken en de verantwoordelijkheden van een ander te treden.

# 3 Begrippen

In dit hoofdstuk worden een aantal begrippen en concepten beschreven die centraal staan in netcentrisch werken.

## 3.1 Beelden

### Startbeeld

Het eerste beeld dat snel wordt opgesteld en gedeeld bij een (flits)incident. Bevat beknopte informatie over de aard, omvang en locatie van het incident of de dreiging.

### Eigen beeld

De eigen beelden geven een meer gedetailleerd inzicht in een incident en zijn primair bedoeld voor een specifiekere doelgroep. Ze zijn daar qua informatie inhoud ook op toegesneden. Ieder (multi of mono) team heeft – vanuit haar specifieke rol en verantwoordelijkheid – een bepaald perspectief op het incident (nodig). Vanuit die rol en verantwoordelijkheid wordt informatie verzameld en wordt een eigen beeld opgebouwd.

### Situatiebeeld

Het situatiebeeld is een voor alle betrokken partijen beschikbare actuele en geverifieerde samenvatting van het incident, met als doel om het proces van leiding & coördinatie te ondersteunen door een eenduidig beeld. Het situatiebeeld heeft het karakter van een managementsamenvatting en moet geschikt zijn om in enkele minuten globaal inzicht te krijgen in een incident. Het situatiebeeld is niet gericht op een specifieke doelgroep en heeft in één oogopslag een actueel beeld van het incident. Een situatiebeeld bestaat uit drie elementen: een geografisch beeld (het 'plaatje'), een tekstuele beschrijving en een mondelinge presentatie van het beeld, bijvoorbeeld bij aanvang van een crisisonderzoek (het 'praatje'). Daarbij is het van belang dat er een duidelijke verbinding bestaat tussen deze drie elementen; alle drie dezelfde opbouw, volgorde en structuur waardoor het voor een ieder snel en goed te interpreteren is. Het situatiebeeld is samengesteld op basis van een aantal eigen beelden.

### Totaalbeeld

Het totaalbeeld bestaat uit alle eigen beelden, aangevuld met het situatiebeeld. Het centrale onderdeel van het totaalbeeld is het situatiebeeld.

### Thema's en knelpunten

Een goede ordening van beelden is bepalend voor de leesbaarheid. Het geeft overzicht bij een grote hoeveelheid informatie en daarnaast kan het al een vorm van sturing geven. Met thematisch werken worden relevant onderwerpen gekozen en uitgelicht in de vorm van multidisciplinaire thema's. Zo wordt de aandacht gevestigd op deze onderwerpen. De keuze van de thema's is de schakel tussen het informatiemanagement en leiding & coördinatie.

Thema's moeten:

- > Oordeels- en besluitvorming ondersteunen;
- > op de één of andere manier aandacht vragen;

- > logisch van elkaar te onderscheiden zijn;
- > uitdrukking geven aan beoogde doelen en *commander's intent*.

Thema's zijn een indeling van het feitelijke beeld en beantwoorden de vraag: "Wat is er aan de hand." Dit omvat altijd de huidige, feitelijke situatie, de effecten en de reeds genomen maatregelen. In het beeld kunnen zeker ook verwachtingen, vastgestelde scenario's, gedefinieerde knelpunten en genomen besluiten worden opgenomen, mits de operationele leiding dit natuurlijk vast heeft gesteld.

Van de operationele leiding kan worden verwacht dat zij op basis van het beeld, vaststellen waar op gestuurd moeten worden. Dit noemen we knelpunten. Knelpunten zijn vragen die worden geformuleerd op basis van de vraag: "Wat moeten we hiermee?". *Knelpunten volgen uit het thematische beeld, maar niet elk thema is een knelpunt. De beschrijving van de weersituatie (Meteo) is een thema. Het wordt pas een knelpunt als het weer van invloed is op het incident. Het knelpunt is dan bijvoorbeeld "windrichting draait naar verzorgingstehuis".*

### Tijdlijn

In het kader van de oordeels- en besluitvorming kan het in veel gevallen waardevol zijn een tijdlijn van het verloop van de gebeurtenis in het beeld op te nemen. In deze tijdlijn wordt zowel het verloop van de gebeurtenis in het verleden uitgedrukt als ook de te verwachten ontwikkelingen in de toekomst. Afhankelijk van de aard en de zekerheid van die verwachtingen kan dat laatste een lineaire projectie in de toekomst zijn maar ook bestaan uit twee of meer toekomstscenario's. Denk bij de lineaire projectie bijvoorbeeld aan een natuurbrand die zich met een bepaalde snelheid in een bepaalde richting ontwikkelt en daarmee naar verwachting op een bepaald tijdstip een specifiek object bedreigt. Denk bij de toekomstscenario's aan dezelfde natuurbrand waarbij het onzeker is of een bepaalde stoplijn kan worden gehandhaafd.

### Procesinformatie & sturingsinformatie

Procesinformatie betreft alle informatie die een vakdiscipline nodig heeft om de eigen processen uit te voeren. Sturingsinformatie betreft informatie die nodig is om de vakdiscipline aan te sturen, inclusief het komen tot samenwerking met andere disciplines. Procesinformatie wordt vaak monodisciplinair gedeeld, de vertaling naar sturingsinformatie kan multidisciplinair worden gedeeld.

De uitkomsten van een bepaald labonderzoek (procesinformatie) naar een aangetroffen stof zullen niet tot in de detail worden gedeeld met alle partijen. Wel wordt gedeeld in hoeverre de stof wel of niet gevaarlijk is bij inademing bijvoorbeeld (sturingsinformatie).

## 3.2 Informeren en communiceren

Met **informeren** wordt bedoeld op het verstrekken van informatie. Met **communiceren** wordt bedoeld op (wederzijds) contact en interactie tussen functionarissen onderling. Beide activiteiten hebben elkaar wel nodig. Om elkaar in een samenwerking goed te kunnen informeren is geregeld communicatie nodig om elkaar en elkaars behoeften goed te leren begrijpen. Aan de andere kant kan in de communicatie worden voortgebouwd op eerder verstrekte informatie.

## **Gradaties van informeren: notificeren, attenderen, alarmeren**

Notificeren, attenderen en alarmeren zijn drie begrippen, die vaak worden gebruikt voor informeren in verschillende omstandigheden. In dit referentiekader noemen we ze alle drie, waarbij een toenemende vorm van urgentie wordt bedoeld en een actievere rol wordt gevraagd. Deze begrippen vormen een rol om de betrokkenheid van een partner bij een incident en een gepast detailniveau te bepalen:

- Notificeren – bekendmaken, aankondigen, kennis geven van. In deze context bedoeld als het kennis geven van nieuwe of gewijzigde informatie, zonder dat er specifieke actie wordt verwacht of vereist. Dit kan bijvoorbeeld in mailvorm, zonder dat er terugmelding is of het bericht overkomt of niet. Voorbeelden van notificering zijn: een wekelijks mailbericht met wijzigingen in een actueel risicobeeld en geel gearceerde (gewijzigde) tekst in een situatiebeeld van LCMS.
- Attenderen – opmerkzaam maken. Dit betreft een actievere vorm van het overbrengen van een bericht of informatie. De ontvanger wordt expliciet opmerkzaam gemaakt dat er nieuwe of gewijzigde relevante informatie voor hem is. Daarbij wordt actief de aandacht van de ontvanger getrokken, bijvoorbeeld door een signaal (app/sms bericht). Bij attendering gaat de zender er vanuit dat van de ontvanger (nog) geen actie wordt verwacht. Voorbeeld van een attendering is een sms of app bericht, waarbij de ontvanger leest dat er nieuwe, voor hem relevante informatie is toegevoegd.
- Alarmeren – waarschuwen dat er gevaar is of dreigt en dat er hulp moet komen. De zender schat in dat de ontvanger een actieve rol heeft ter afwending van gevaar en verwacht van de ontvanger dat die actie gaat ondernemen en toetreedt tot de crisisorganisatie. Dit betreft bijvoorbeeld een C2000 pager bericht waarbij de ontvanger ter plaatse moet komen.

## **Wederkerigheid**

Bij notificeren en attenderen wordt van de ontvanger verwacht dat deze geen bijzondere acties onderneemt, anders dan (a) het nagaan of de inschatting klopt dat de ontvanger geen actieve rol heeft en (b) het in extra gereedheid brengen van mensen en/of de organisatie voor het geval er spoedig wel actie noodzakelijk is.

In geval van attenderen en alarmeren vind idealiter een vorm van een reactie plaats, dat de zender weet dat de ontvanger het bericht heeft gezien, gelezen en begrepen.

Bij elk van de communicatievormen bepaalt en/of bevestigt de ontvanger of de inschatting van de zender klopt. Het kan dus zijn dat een ontvanger na een attenderingsbericht, na een eigen inschatting besluit dat actieve deelname aan het incident gewenst is. In dat geval vindt altijd terugkoppeling plaats aan de zender, zodat die weet dat de ontvanger actief is geworden, waarom dat is en dat deze toe wil of kan treden tot de crisisorganisatie.

## **Eigenaarschap van data**

Een bronhouder is in beginsel altijd eigenaar en regisseur van de eigen informatie en data. Als broneigenaar kan je expliciet kiezen welke informatie wordt gedeeld en met wie. Hierbij geldt het beginsel dat informatie wordt gedeeld, tenzij dat niet kan, mag of niet wenselijk is. In onderstaande paragraaf worden het 'informatie delen, tenzij' daarnaast uitgesplitst naar detailniveau en de mate van betrokkenheid.

## **Trapsgewijze betrokkenheid**

Aangezien verschillende partners en/of hulpdiensten, per situatie (of activiteit) verschillende vormen van betrokkenheid hebben, leidt dat tot verschillende behoeftes in detailniveau van

informatie. We noemden eerder al het principe van het breed delen van informatie, tenzij... In beginsel is de ontvangende partij het beste in staat om te bepalen welke informatie relevant is om taken goed te kunnen uitvoeren. Dat betekent echter niet dat alle informatie met de hele wereld wordt gedeeld. Dat zou bij iedere organisatie onmiddellijk leiden tot informatie-overload. Daarnaast leggen de wettelijke kaders enige beperking op aan het delen van informatie. De artikelen 2.4.1 en 2.4.2 van het besluit veiligheidsregio's bepalen dat informatie wordt gedeeld met de onderdelen van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing én met andere bij de ramp of crisis betrokken partijen, *voor zover zij deze gegevens nodig hebben voor de uitvoering van hun taken en bevoegdheden.*

We onderscheiden de volgende detailniveaus:

- Totaalbeeld – Regievoerend informatiemanagers van een organisatie hebben onder meer als taak om raakvlakken met andere organisaties in beeld te brengen (en mede) in te schatten. Zij hebben een vertrouwensfunctie in de zin dat via hen altijd sprake is van enige mate van het delen van informatie tussen diensten en organisaties, om in te schatten of er raakvlakken zijn. Zodra er een raakvlak is, wordt dit gesignaleerd bij een leidinggevende en wordt besloten of er al dan niet iets gedaan moet worden met dat raakvlak. Zo ja, dan kan actief worden besloten om meerdere leden of de hele organisatie aan een incident of activiteit te koppelen. De regievoerend informatiemanager vormt echter de voorhoede. Van deze functionaris wordt verwacht dat deze vertrouwelijk omgaat met laagdrempelig gedeelde informatie, ook van andere partijen.
- Maatwerk beeld (dashboard) – Voor een uitvoerende functionaris (of partner) die actief bij een incident (of activiteit) betrokken is, is het noodzakelijk om zonder tussenstap alle informatie te kunnen inzien. Deze partijen hebben ook een actieve deelname, waarbij een diep detailniveau passend en noodzakelijk is. Wel kan dit worden gericht op de beelden die voor die functionaris relevant zijn. Dit zijn altijd het situatiebeeld, het team beeld en het eigenbeeld van de functionaris. Voor een AC Bevolkingszorg in het ROT zijn dit dus het situatiebeeld, het ROT beeld, het BZ beeld en eventueel aangevuld met een COPI beeld (per organisatie af te spreken).
- Situatiebeeld – Voor partners die een inschatting willen maken of ze wel of niet een rol hebben in een incident, volstaat doorgaans een situatiebeeld met daarin de locatie, aard, omvang en impact van het incident inclusief duiding. Op basis hiervan is een gemiddelde partner doorgaans in staat om te bepalen of er een rol wordt verwacht of niet.
- Incidentenlijst – Voor een partner die niet actief is betrokken en zijdelings scant of er voor die partner mogelijk relevante zaken voordoen, is in beginsel een lijst van incidenten met daarin de plaats, aard, omvang en betrokken diensten voldoende om te bepalen of er een nadere inschatting moet plaatsvinden of de partner een rol heeft of niet.

### **Hogere mate van betrokkenheid: wederzijds akkoord**

De bovenstaande detailniveaus zijn gekoppeld aan een mate van betrokkenheid in het incident (of de activiteit). Om een niveau dieper in detailniveau te gaan kan de ontvanger dat aanvragen. De broneigenaar moet daar expliciet akkoord op geven. Als beiden akkoord geven, moet het diepere detailniveau direct toegankelijk zijn.

Denk hierbij aan een waterschap, dat van de veiligheidsregio een attentering krijgt van een grote brand die bij een belangrijke watergang blijkt te zijn. Het waterschap geeft aan dat ze mogelijk een actieve rol hebben omdat ze mogelijk in een kerntaak worden geraakt (waterkwaliteit) en vraagt een monitorende rol aan. De informatiemanager van de

veiligheidsregio ontvangt dit verzoek (met een alarmering) en accordeert (eventueel na overleg met een leidinggevende) de diepere mate van betrokkenheid inclusief de bijbehorende detailniveau van het beeld. Samenwerking tussen een veiligheidsregio en een waterschap is in de praktijk overigens vaak zo intensief en frequent dat het wederzijds akkoord veelal bij voorbaat al wordt toegekend.

### Bij voorbaat akkoord (trusted partners)

De hierboven genoemde mogelijke betrokkenheid kan (inclusief het bijbehorende detailniveau van informatie) ook bij voorbaat al worden toegekend aan een partner. Denk hierbij aan een buurorganisatie, of een partij of functionaris die standaard wordt gealarmeerd bij incidenten. Nog steeds zal een partner de actieve betrokkenheid expliciet aangeven. De accordering is allen al bij voorbaat gegeven, waardoor geen tijd verloren gaat voor een 'trusted partner'.

### Transparantie

Met bovenstaande werkwijze is altijd zichtbaar wie 'toegang heeft' tot een bepaald detailniveau, en wie ook daadwerkelijk 'toegang neemt', inclusief de bijbehorende mate van betrokkenheid. Het is zichtbaar welke organisaties betrokken zijn in welke rol (monitorend/actief) inclusief welke functionarissen met welke rol wat kunnen zien.

### In- en uit een incident stappen

In Figuur 4 worden de verschillende begrippen uiteengezet in de mate van toegang tot informatie en de mate van betrokkenheid bij het incident:

Mate van toegang tot informatie	Volledig			
	Situatiebeeld			
	Aard/Omv/Loc			
		Niet actief	Monitorend	Actief betrokken
		Mate van betrokkenheid		

Figuur 4 - Toegang tot informatie en de mate van betrokkenheid

Mocht een incident relevant zijn voor een bepaalde organisatie kan deze organisatie in het incident stappen. Dit kan door de situatie te monitoren of door actief betrokken raken op verschillende mogelijke manieren. Wanneer blijkt dat een bepaalde organisatie geen rol meer speelt bij een bepaald incident wordt er ook verwacht dat deze partij uit het incident stapt.

## 3.3 Informatiemanagement en datamanagement

### Afgelopen decennia: ontwikkeling mensgericht informatiemanagement

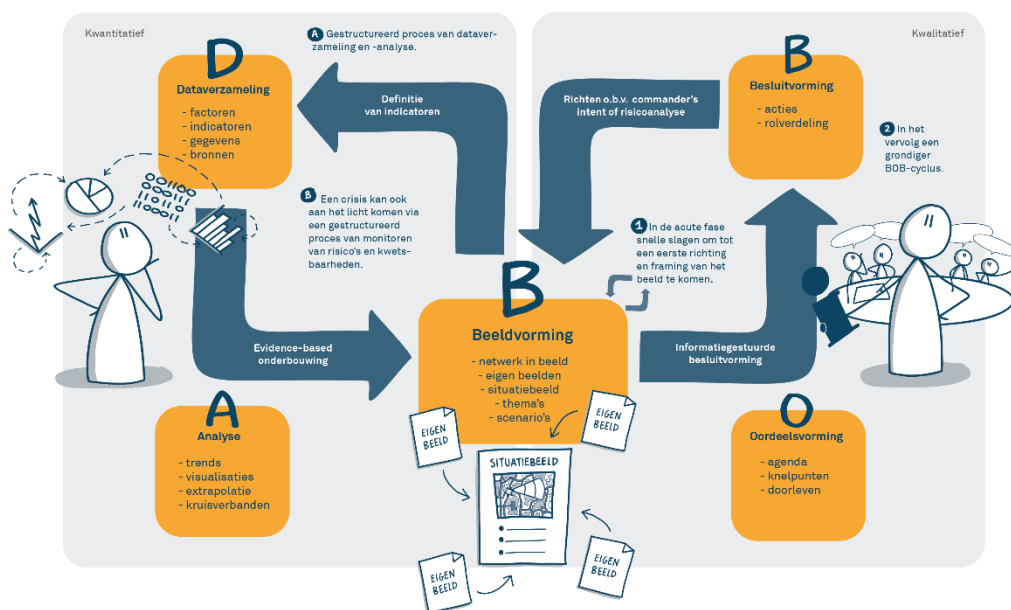
*Informatiemanagers en -coördinatoren die in verbinding staan met de hele netwerkorganisatie en situatiebeelden onderhouden.* Met name de afgelopen decennia is in het kader van samenwerking in het veiligheidsdomein veel geïnvesteerd in het informatiemanagementproces. Er worden actuele situatiebeelden gedeeld tussen veiligheidspartners en oordeels- en besluitvorming worden op deze beelden gebaseerd. Deze beelden worden gevoed uit verschillende bronnen. In veel gevallen zullen dat waarnemingen zijn van functionarissen uit de crisisorganisatie.



## Transformatie: de wereld van datamanagement

*Dataspecialisten die gestructureerd gegevens verzamelen en deze visualiseren in dashboards.* De laatste jaren is in het veiligheidsdomein ook steeds duidelijker geworden dat, zeker bij langdurige netwerksamenwerking, datamanagement een belangrijke schakel is in crisisbeheersing. Zo'n langer durende samenwerking kan een langdurige crisis zijn, maar ook een samenwerking in het kader van het op continue basis monitoren van risico's en kwetsbaarheden. Net als het informatiemanagementproces is het datamanagementproces geen doel op zich, maar heeft het de bedoeling om besluitvorming te ondersteunen. Waar informatiemanagement zich primair richt op kwalitatieve informatie, ligt de focus van datamanagement op kwantitatieve data. De twee domeinen dienen elkaar dus niet te vervangen, maar elkaar zo aan te vullen dat het besluitvormingsproces optimaal wordt ondersteund met kwantitatieve én kwalitatieve informatie.

## Werelden verbinden: van BOB naar DABOB



**Figuur 5 - Dataverzameling, Analyse, Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming**

We hebben geconstateerd dat het van belang is om de processen van informatiemanagement en datamanagement met elkaar te verbinden. Deze verbinding is schematisch weergegeven in Figuur 5. De beeldvorming staat hierin centraal. In de acute fase van een flitsincident worden vanuit de beeldvorming typisch een aantal snelle oordeels- en besluitvormingscyclussen doorlopen om tot een eerste framing van de gebeurtenis te komen ("wat bedreigt ons en hoe erg is dat") en de respons op gang te brengen (1). Na verloop van tijd wordt de BOB-cyclus grondiger doorlopen (2). De beeldvorming wordt dan vooral gevoed vanuit waarnemingen van functionarissen uit de crisisorganisatie. Soms kan het de moeite waard of zelfs noodzakelijk zijn om de beeldvorming ook te laten voeden vanuit het datadomein (A). Thema's in de beeldvorming - zeg maar aandachtspunten van een team of een organisatie - worden dan verbonden met factoren die concreter uitdrukking geven aan onderbouwing geven bij aspecten van deze thema's. Bij zo'n factor worden vervolgens indicatoren gezocht die als bepalend kunnen worden gezien voor deze factor. Een indicator kan worden gevoed vanuit een gestructureerde databron. Op deze manier kan gestructureerde dataverzameling via een data-analyseproces het beeldvormingsproces voeden. In het kader van het gericht monitoren van risico's en kwetsbaarheden, kan het



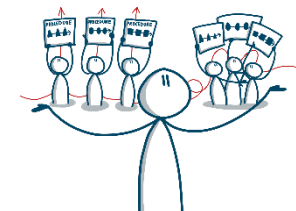
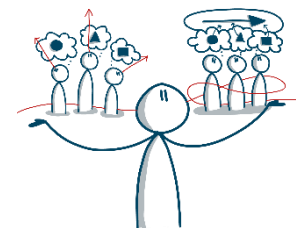
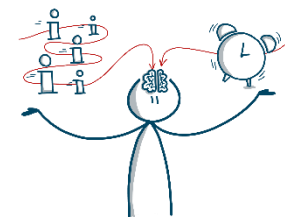
proces van het verzamelen en analyseren van data zelfs een trigger of een aanleiding geven om bepaalde thema's in de beeldvorming op te voeren (B).

Merk op dat zowel binnen datamanagement als binnen informatiemanagement vormen van betekenisgeving plaatsvinden. Binnen datamanagement wordt betekenis toegekend aan data op basis van kennis van de fenomenen waar de data betrekking op heeft. Binnen informatiemanagement wordt betekenis toegekend op basis van de doelen en de oogmerken van de crisisorganisatie.

# 4 Paradoxen

Bij netcentrisch werken hebben we te maken met verschillende spanningen en dilemma's die uiteindelijk niet helemaal op te lossen zijn en waar de crisisorganisatie dus een balans in moet zien te vinden. Ze laten zich goed omschrijven aan de hand van een vijftal paradoxen<sup>3</sup>:

- > De **informatieparadox**: professionals moeten 'information overload' voorkomen, maar opereren in situaties waarin veel informatie beschikbaar en nodig is vanwege het vaak dynamische verloop van een incident of ramp. De uitdaging zit erin om vanuit vaak veel informatie alleen de hoofdzaken te halen en deze te duiden, ter ondersteuning van leiding en coördinatie.
- > De **communicatieparadox**: tijdens een (groot) incident moeten professionals op de hoogte zijn van alle informatie, maar door de hoeveelheid informatie die uitgewisseld wordt en tijdsdruk kan niet iedereen alle informatie lezen.
- > De **virtualiteitsparadox**: professionals wisselen informatie uit via virtuele systemen, maar soms bestaat ook de behoefte om informatie face-to-face te communiceren. Deze informatie is niet digitaal beschikbaar waardoor er een spanning ontstaat tussen virtuele en persoonlijke communicatie. Bellen en uitwisselen van liaisons blijft van belang, echter gaat het gesprek meer over de oordeelsvorming op basis van een gedeeld beeld.
- > De **autonomieparadox**: professionals zijn gewend onafhankelijk en autonoom op te treden en zelfstandig vanuit hun eigen discipline oplossingsgericht te zijn maar moeten ten tijde van incidenten voortdurend reageren op informatie en aanwijzingen van buiten de eigen discipline (inclusief die van bestuurders).
- > De **professionaliteitsparadox**: professionals van de verschillende disciplines zijn gewend terug te vallen op standaard procedures en standaarden, maar moeten tegelijkertijd intensief informatie uitwisselen en communiceren met andere professionals die andere standaarden hanteren.



<sup>3</sup> Wolbers, J. J., Boersma, F. K., & De Heer, J. (2012). Netcentrisch werken in ontwikkeling; een cultuuronderzoek naar multidisciplinaire samenwerking en gezamenlijke operationele beelden in de Veiligheidsregio's. Amsterdam: Vrije Universiteit.

# 5 Implementatie netcentrisch werken

## 5.1 Veranderproces

De praktijk leert dat om netcentrisch werken succesvol te implementeren binnen de eigen organisatie, een veranderproces nodig is. In dit proces zijn globaal de volgende fasen te onderscheiden:

- Verkennen
- Kiezen
- Inrichten project
- Implementeren
- Go-live
- Stay-live

We bespreken deze fasen hieronder kort.

### **Verkennen**

In deze fase wordt verkend of een netcentrische aanpak voor de organisatie een geschikte en kosteneffectieve aanpak is. Welke problemen moeten met de implementatie van het netcentrisch werken worden opgelost en hoe ziet globaal de business case eruit? Op conceptueel niveau kan hiervoor het voorliggende referentiekader worden gebruikt en daarnaast kan ook worden geput uit netcentrische ervaringen van steeds meer organisaties.

### **Kiezen**

In deze fase wordt een keuze gemaakt voor het profiel waarop de implementatie van de netcentrische werkwijze zich richt. De twee belangrijkste hierbij zijn het kernprofiel en het structurele profiel. Het kernprofiel houdt in dat de organisatie de netcentrische werkwijze binnen de eigen organisatie implementeert en dat – uitgedrukt in de begrippen van paragraaf 3.1 – in de netcentrische samenwerking met andere organisaties het situatiebeeld van de eigen organisatie fungeert als eigen beeld dat in de externe samenwerking wordt ingebracht. Het structurele profiel houdt in dat alleen netcentrisch wordt samengewerkt met andere organisaties en het netcentrisch werken zich beperkt tot het leveren van een eigen beeld in het kader van deze externe samenwerking. Daarmee is de implementatie van het structurele profiel minder ingrijpend van aard, waarbij direct moet worden aangetekend dat de kwaliteit en actualiteit van een eigen beeld waar geen intern netcentrisch proces achter zit beperkt zijn.

### **Inrichten project**

In deze fase wordt het implementatietraject daadwerkelijk ingericht. Hierbij wordt de globale business case die eerder al was gemaakt nader gedetailleerd. De projectorganisatie wordt geformeerd en de probleemstelling, de ambities, doelstellingen en afbakening worden scherp beschreven.

## Implementeren

Bij de daadwerkelijke uitvoering van het implementatieproject is een integrale benadering van de volgende aspecten van belang:

- > Proces – de netcentrische werkwijze staat of valt met een goed informatiemanagementproces dat zorg draagt voor het delen en laten stromen van relevante informatie en dat ondersteunend is aan de gemeenschappelijke oordeels- en besluitvorming. Daarnaast is het van belang dat het informatiemanagementproces goed op het proces van leiding & coördinatie is aangesloten;
- > Organisatie – op organisatorisch gebied zijn heldere afspraken nodig over de informatiemanagementorganisatie. De taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen deze organisatie moeten helder zijn en ook voldoende om adequate invulling te kunnen geven aan het informatiemanagementproces;
- > Mens – binnen de informatiemanagementorganisatie zijn competente, opgeleide en getrainde IM-functionarissen nodig. Verder is onderling vertrouwen een noodzakelijke voorwaarde om daadwerkelijk bereid te zijn onderling informatie te delen;
- > Techniek – tenslotte zijn ondersteunende systemen nodig voor het onderhouden en ontsluiten van een actueel gedeeld beeld.

Ook als het gaat om het doorontwikkelen van de netcentrische werkwijze of het maken van samenwerkingsafspraken tussen netcentrisch werkende organisaties is het van belang dat deze vier aspecten in samenhang met elkaar beschouwd worden. De ervaring leert dat daarbij het beste gestart kan worden met het uitwerken van de informatieprocessen en de informatie-organisatie. Daarna volgt het werven van de benodigde informatiemanagementfunctionarissen en het inrichten van de ondersteunende technische middelen. Tenslotte worden de functionarissen opgeleid, getraind en geoefend in de netcentrische werkwijze. Dit opleiden, trainen en oefenen betreft niet alleen de informatiemanagementfunctionarissen maar ook de leidinggevenden van de verschillende teams en de teams als geheel.

### Go-live

Het implementatieproces wordt afgesloten met een go-live oefening. In deze oefening wordt nagegaan in hoeverre de projectdoelstellingen zijn behaald en in hoeverre de organisatie in haar netcentrisch functioneren voldoet aan de criteria die zijn genoemd in hoofdstuk 6 van dit document.

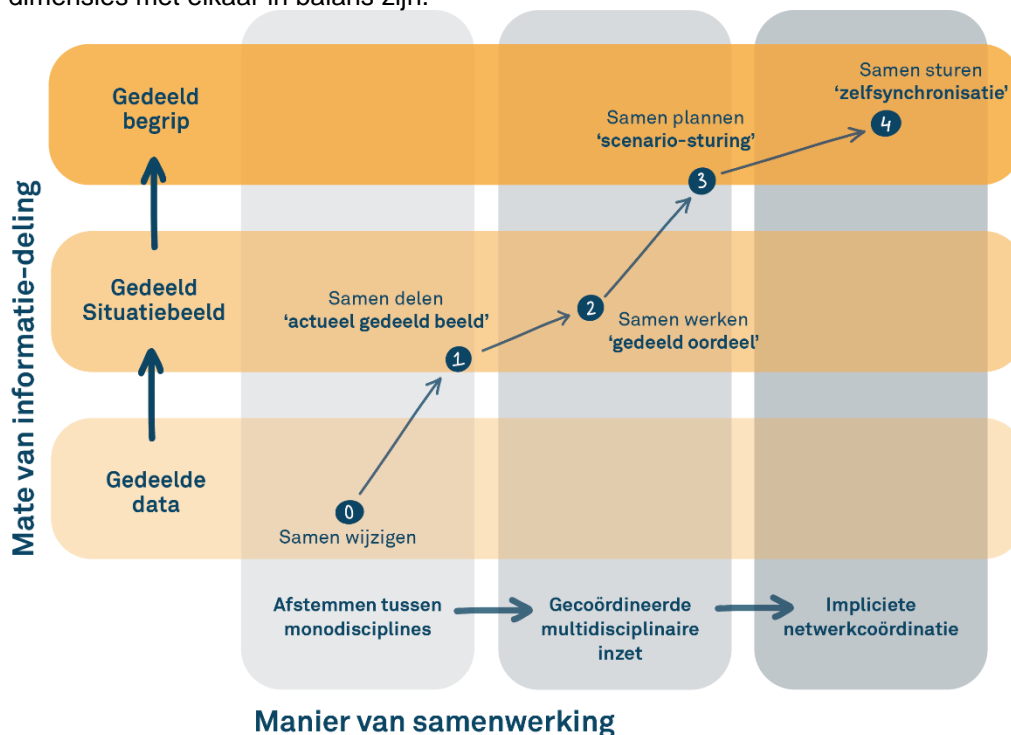
### Stay-live

Als de organisatie na de go-live oefening operationeel netcentrisch gaat werken is in de stay-live fase een PDCA-cyclus nodig om het netcentrisch werken op peil te houden en waar nodig verder te verbeteren. Door oefeningen en incidenten te evalueren – ook vanuit het perspectief van informatiegestuurde samenwerking en besluitvorming – kan de organisatie zelf steeds verder verbeteren en kan ook een bijdrage worden geleverd aan De Staat van Netcentrisch Werken op basis waarvan op landelijk niveau de governance van het netcentrisch werken plaatsvindt.

## 5.2 Intensiteitsmodel netcentrisch werken

Als we in meer detail kijken naar het ambitieniveau van een implementatie van Netcentrisch Werken kunnen we Figuur 6 als conceptueel schema gebruiken. Dit schema heeft twee dimensies: de *mate van informatiedeling* en de *manier van samenwerken*. Voor een

effectieve ontwikkeling van Netcentrisch Werken, moeten de ontwikkelingen van deze beide dimensies met elkaar in balans zijn.



Figuur 6 - Intensiteitsmodel netcentrische werkwijze

Het intensiteitsmodel biedt een taal om de mate van netcentrische samenwerking in uit te drukken. Bij het hanteren van het intensiteitsmodel is het niet een kwestie van 'hoe hoger, hoe beter'. Iedere stap in het model vraagt investeringen op organisatorisch gebied en ook op het gebied van processen en opleiding van functionarissen. In de laatste sub-paragraaf werken we dit verder uit.

### 5.2.1 Samen Delen

In eerste instantie is conform artikel 2.4.1 tot en met 2.4.4 van het besluit veiligheidsregio's geïnvesteerd in het hebben en onderhouden van een actueel gedeeld beeld van de situatie en van een eigen beeld per onderdeel van de genetwerkte organisatie<sup>4</sup>. De oordeels- en besluitvorming dienen gebaseerd te zijn op deze gedeelde beelden. Deze fase van het veranderproces heeft het label **Samen Delen** gekregen.

### 5.2.2 Samen Werken

De volgende fase in het intensiteitsmodel wordt **Samen Werken** genoemd. In deze fase wordt samenwerking steeds nadrukkelijker gestuurd op basis van te bereiken *effecten* en *oogmerken*, waarbij het 'hoe' van de uitvoering zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd. Waar samenwerkende organisaties er in de fase Samen Delen vooral op uit waren om negatieve interferenties van elkaars acties en activiteiten te beperken, wordt nu steeds meer actief en constructief gezocht naar mogelijkheden elkaar te helpen en te versterken in het bereiken van de gestelde doelen. Tegelijkertijd wordt steeds nadrukkelijker gedacht vanuit het perspectief van de te beperken maatschappelijke impact van een incident.

<sup>4</sup> In een wetenschappelijke publicatie die Jeroen Wolbers en Kees Boersma hebben geschreven op basis van het boekje *Netcentrisch Werken in ontwikkeling* wordt hiervoor de term *information warehouse* gebruikt. In termen van Mica Endsley is dit information warehouse gericht op *common perception*.

In het netwerk van samenwerkende organisaties krijgen de operationeel leidinggevende en de regie voerend informatiemanager steeds nadrukkelijker de rol van **netwerkregisseur**. De operationeel leidinggevende is hierbij vooral een verbinder van zelfstandige, zelfbewuste professionals, teams en organisaties. De informatiemanager onderhoudt een situatiebeeld dat hieraan ondersteunend is. In dit situatiebeeld staan een aantal verbindende multidisciplinaire thema's centraal. Waar tot nu toe het accent lag op de vorming van een gezamenlijk beeld, krijgt nu gezamenlijke oordeelsvorming<sup>5</sup> een steeds prominere plek. Gevoed door het totaalbeeld, vindt inhoudelijke afstemming tussen verschillende organisaties plaats.

De ondersteunende informatievoorziening maakt een tweetal ontwikkelingen door. In de eerste plaats wordt het gemakkelijker mogelijk om gepersonaliseerde views op het totaalbeeld samen te stellen. In de tweede plaats wordt ondersteuning geboden voor *collaboration awareness*: zicht op het netwerk van samenwerkende organisaties en hun rollen, verantwoordelijkheden, drijfveren, prioriteiten, capabilities en status.

### 5.2.3 Samen Plannen

Een verder toekomstperspectief van netcentrisch werken kan worden aangeduid met **Samen Plannen**. Zoals in het inleidende hoofdstuk is aangegeven, kan de maatschappij worden beschouwd als een complex samenstel en samenspel van netwerken. Al deze netwerken kennen een eigen dynamiek en interacteren ook met elkaar. Binnen elk van deze netwerken kunnen dingen mis gaan en kunnen verstoringen optreden. Als gevolg van de verwevenheid van de netwerken, kunnen die verstoringen gemakkelijk gevolgen hebben voor andere netwerken.

Waar bij in de fase *Samen Werken* sprake is van samenwerkende organisaties, is bij *Samen Plannen* sprake van een genetwerkte organisatie die als het ware een afspiegeling is van het samenstel van verstoorde netwerken. De organisaties die verantwoordelijk zijn voor het beheer van de verstoorde netwerken, werken onder regie van de veiligheidsregio samen aan het herstel van een veilige en stabiele situatie. Het gedeelde beeld bevat (of is gebaseerd op) een causaal netwerk van wat er in het kader van de crisis uit de hand is gelopen en op welke manieren de verschillende problemen met elkaar samenhangen. Deze samenhang betreft zowel functionele afhankelijkheden als ook ontwikkelingen in de tijd. Het causale netwerk kan vervolgens waar nodig worden gebruikt als basis voor scenario-ontwikkeling. Het geeft inzicht in de mogelijke interventies, de te verwachte effecten en neveneffecten.

### 5.2.4 Toepassing van het intensiteitsmodel

We gaven eerder al aan dat het bij hanteren van het intensiteitsmodel niet een kwestie is van 'hoe hoger, hoe beter'. Iedere stap in het model vraagt investeringen. Het feit dat 'hoe hoger, hoe beter' niet altijd geldt, is goed te illustreren aan de hand van de fase *Samen Sturen*. In deze fase wordt de coördinatie op een emergente manier binnen het netwerk opgelost en zijn er geen aparte teams of structuren aanwezig om deze coördinatie vorm te geven. Iets van een dergelijke vorm van coördinatie zien we in de acute fase van een flitsincident. Vanuit diverse organisaties komt de respons op gang en coördinatie wordt zo goed en zo kwaad als het gaat vanuit de reguliere structuren – vanuit de meldkamer en door middel van motorkapoverleg – gedaan. Omdat het op deze manier lastig is om doelgerichte en efficiënte respons te bereiken, is op strategisch, tactisch en / of operationeel niveau behoefte aan teams die de coördinatie op zich nemen. Met andere woorden: er is behoefte aan structuren op het niveau van *Samen Delen*, *Samen Werken* of *Samen Plannen*.

---

<sup>5</sup> In de genoemde wetenschappelijke publicatie wordt hiervoor de term *trading zone* gebruikt. Deze *trading zone* moet leiden tot *collective sensemaking* en in termen van Mica Endsley is hij gericht op *common comprehension*.

# 6 Evaluatiekader

Om te kunnen beoordelen in welke mate een organisatie daadwerkelijk netcentrisch werkt, is een evaluatiekader ontwikkeld. Dit evaluatiekader is opgebouwd uit drie delen:

- Borging netcentrisch werken in de reguliere bedrijfsvoering – In dit deel zijn criteria opgenomen aan de hand waarvan kan worden vastgesteld in welke mate het netcentrisch werken is geborgd in de reguliere bedrijfsvoering van een organisatie. Er wordt aandacht besteed aan planvorming; opleiden, trainen en oefenen (OTO) en technische middelen.
- Netcentrische beheersing van risico's en kwetsbaarheden – In dit deel zijn criteria opgenomen aan de hand waarvan kan worden vastgesteld in welke mate risico's en kwetsbaarheden op continue en informatiegestuurde wijze worden gevolgd. Er wordt aandacht besteed aan netwerkvorming, eigen beelden, rolinvulling, procesverloop, informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming en technische middelen.
- Netcentrische crisisbeheersing – In dit deel zijn criteria opgenomen aan de hand waarvan kan worden vastgesteld in welke mate crisisbeheersing op informatiegestuurde wijze worden gedaan. Ook in dit deel wordt aandacht besteed aan netwerkvorming, eigen beelden, rolinvulling, procesverloop, informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming en technische middelen. Deze criteria kunnen worden gebruikt tijdens oefeningen en ook tijdens echte incidenten.

In Bijlage 2 zijn de drie delen nader uitgewerkt.

# 7 Begrippenlijst

Beeldvorming	Het op basis van de beschikbare feiten opbouwen van een model van een incident en de ingezette capaciteiten.	Beeldvorming is uiteindelijk gericht op een <i>mentaal</i> model: een beeld 'tussen de oren'.
Besluitvorming	Het expliciteren van een bepaald, gemotiveerd besluit.	Besluiten komen vaak tot stand tijdens de oordeelsvorming en soms al tijdens de beeldvorming. Dan worden de argumenten gewisseld. Bij besluitvorming gaat het om het samenvatten van de genomen besluiten, het checken of de besluiten begrepen zijn, het checken of er nog zaken vergeten zijn en het (samen met actiehouder) door vertalen in acties. Bron: Referentiekader Regionaal Crisisplan
Capaciteit	Het vermogen om bepaalde prestaties te behalen, binnen een bepaalde omgeving, binnen een bepaalde tijd en het continueren daarvan over een bepaalde periode.	Bron: Ministerie van Defensie Competentiewoordenboek Defensie 2009
Competentie	Een unieke combinatie van kennis, vaardigheden en houding die tot uiting komt in zichtbaar gedrag, waardoor de persoon succesvol is in de uitoefening van zijn functie of rol.	Bron: Ministerie van Defensie Competentiewoordenboek Defensie 2009
Coördinatie	Onderlinge afstemming met het oog op samenhangend optreden.	Deze onderlinge afstemming kan op veel verschillende manieren gestalte krijgen. Afstemming kan <i>expliciet</i> plaatsvinden door afspraken te maken over geografische of functionele verdeling van het werk of door het gericht geven van opdrachten. Afstemming kan ook meer <i>impliciet</i> plaatsvinden door onderling informatie te delen. Bron: Nationaal Handboek Crisisbesluitvorming
Crisis	Een situatie waarin een vitaal belang van de samenleving is aangetast of dreigt te worden aangetast en waarbij de reguliere structuren en/of middelen niet toereikend zijn om de stabiliteit te handhaven.	Bron: Nationaal Handboek Crisisbesluitvorming
Crisisbeheersing	Het geheel van maatregelen en voorzieningen, met inbegrip van de voorbereiding daarop, dat het gemeentebestuur, het bestuur van een veiligheidsregio, de provincie of het rijk in een crisis treft ter handhaving van de vitale belangen,	Naar: Wet veiligheidsregio's. De definitie die in de wet wordt gehanteerd richt zich echter alleen op handhaving van de openbare orde in samenhang met maatregelen van andere organen. Gezien de definitie van crisis is dit



Crisispartner	indien van toepassing in samenhang met de maatregelen en voorzieningen die op basis van een bij of krachtens enige andere wet toegekende bevoegdheid ter zake van een crisis worden getroffen	verbreed naar handhaving van de vitale belangen in brede zin. Zie ook Nationaal Handboek Crisisbesluitvorming. De definitie is verder ook uitgebreid naar het provinciale en het rijksniveau.
Eigen beeld	Organisatie die wettelijke taken of bevoegdheden heeft bij het waarborgen van vitale belangen of die door zijn functie in de samenleving, zijn expertise, capaciteiten en/of wettelijke bevoegdheden een rol kan spelen bij de crisisbeheersing.	
	Een eigen beeld wordt gedefinieerd als een actuele en overdraagbare representatie van een activiteit, ter ondersteuning van het proces van leiding & coördinatie.	Er zijn multidisciplinaire eigen beelden van de meldkamer, en op operationeel, tactisch, strategisch en het landelijk niveau. Er zijn ook monodisciplinaire eigen beelden die de monodisciplinaire processen ondersteunen. De meest voor de hand liggende monodisciplinaire beelden zijn de beelden van partners. Denk aan brandweerzorg, politiezorg, geneeskundige zorg, bevolkingszorg, crisiscommunicatie, Rijkswaterstaat, waterschap, etc., etc.
Grootschalig incident	Incident dat gezien de aard en/of de omvang substantiële coördinatie van de uitvoering van uitvoerend werk op het gebied van bevolkingszorg, politiezorg, brandweerzorg en/of gezondheidszorg noodzakelijk maakt	Of een incident al dan niet een grootschalig karakter heeft wordt vooral bepaald door de mate van coördinatie die nodig is bij de bestrijding van het incident en van de gevolgen ervan. Die coördinatie kan zowel monodisciplinair als multidisciplinair van aard zijn.
Hoofdstructuur (van de rampenbestrijding en crisisbeheersing)	Aanduiding voor de volgende verzameling organisatiedelen die met het oog op een grootschalig incident worden ingericht: meldkamer, één of meer commando's plaats incident (waarvan één met een coördinerende taak), één of meer teams bevolkingszorg, regionaal operationeel team en een gemeentelijk beleidsteam bij een lokale rampen crisis of een regionaal beleidsteam bij een bovenlokale ramp of crisis.	Volgens het besluit draagt het bestuur van de veiligheidsregio zorg voor de inrichting van de hoofdstructuur. Hierdoor is het niet helemaal duidelijk of de hoofdstructuur meer een aanduiding is van de generieke organisatiedelen of dat de hoofdstructuur op de organisatie slaat die met het oog op een specifieke ramp of crisis wordt opgetuigd. De definitie kiest voor de tweede mogelijkheid. Merk verder op dat het woordje 'of' impliceert dat een GBT en een RBT niet naast elkaar bestaan.
Incident	Een voorval dat een directe nadelige invloed heeft, of zou kunnen hebben, op de veiligheid.	Bron: Infopunt Veiligheid
Informatiemanagement	Informatiemanagement is het totaal aan activiteiten om de juiste (operationele) informatie tijdig en in de juiste vorm, aan de juiste personen beschikbaar te stellen.	Bron: Basisvereisten crisismanagement

Informatievoorziening	Het geheel aan mensen, procedures en middelen waarmee relevante informatie aan functionarissen in een organisatie verschaft wordt.	
Leiding & coördinatie	Het proces dat alle betrokken diensten, sleutelfunctionarissen en eenheden in samenhang aanstuurt met het oog op effectieve bestrijding van een grootschalig incident.	Bron: Basisvereisten Crisismanagement
Oordeelsvorming	Bepaling van wat de verwachtingen zijn ten aanzien van het verloop van het incident, wat dit verloop betekent voor de gestelde doelen en de te betrekken actoren en wat mogelijke maatregelen zijn.	
Proces	Een proces is een keten van activiteiten in hun onderlinge samenhang, logisch geordend en gericht op het bereiken van resultaat.	Bron: Referentiekader Regionaal Crisisplan
Ramp	Een zwaar ongeval of een andere gebeurtenis waarbij het leven en de gezondheid van veel personen, het milieu of grote materiële belangen in ernstige mate zijn geschaad of worden bedreigd en waarbij een gecoördineerde inzet van diensten of organisaties van verschillende disciplines is vereist om de dreiging weg te nemen of de schadelijke gevolgen te beperken.	Bron: Wet veiligheidsregio's
Rampenbestrijding	Het geheel van maatregelen en voorzieningen, met inbegrip van de voorbereiding daarop, dat het gemeentebestuur, het bestuur van een veiligheidsregio, de provincie of het rijk treft met het oog op een ramp, het voorkomen van een ramp en het beperken van de gevolgen van een ramp.	Naar: Wet veiligheidsregio's. De definitie is verbreed naar het provinciale en het rijksniveau.
Regie (op een beeld)	Bewaken dat een beeld actueel, volledig, overdraagbaar en consistent is.	Het genoemde beeld kan zowel het situatiebeeld zijn als een eigen beeld.
Situatiebeeld	Het situatiebeeld is een voor alle betrokken partijen beschikbare actuele en geverifieerde samenvatting van het incident, met als doel om het proces van leiding & coördinatie te ondersteunen met een eenduidig beeld.	
Totaalbeeld	Het totaalbeeld bestaat uit alle eigen beelden, aangevuld met het situatiebeeld.	Merk op dat de kwaliteit van het totaalbeeld in feite wordt bepaald door de mate waarin het in staat is het proces van leiding & coördinatie te ondersteunen.

# Bijlage 1 Literatuur

- > Referentiekader Regionaal Crisisplan 2016
- > Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2012, 2015
- > Netcentrisch werken in ontwikkeling – Een cultuuronderzoek naar multidisciplinaire samenwerking en gezamenlijke operationele beelden in de Veiligheidsregio's

# Bijlage 2 Evaluatiecriteria

## Vragenlijst Borging NCW in reguliere bedrijfsvoering

De vragen zijn ingedeeld in de volgende categorieën:

- Planvorming
- OTO
- Technische middelen

### Planvorming

Waarnemingsvragen	Toelichting
<b>Netwerkvorming</b>	
1. Heeft de organisatie vastgelegd met welke andere organisaties / netwerkpartners structureel dient te worden afgestemd over risico's en kwetsbaarheden?	Het omgaan met risico's en kwetsbaarheden is een netwerkuitdaging waarover ook in netwerkverband dient te worden afgestemd. Is deze organisatorische netwerkgeving in kaart gebracht?
2. Heeft de organisatie een proces ingericht om op regelmatige basis te valideren of het overzicht van netwerkpartners nog actueel is?	Maatschappelijke ontwikkelingen en opgedane ervaringen kunnen aanleiding geven om het overzicht van organisaties waarmee wordt afgestemd over risico's en kwetsbaarheden te herzien. Wordt dit op regelmatige basis herijkt?
3. Heeft de organisatie afspraken gemaakt met de netwerkpartners over de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden?	Zijn de verantwoordelijkheidsgebieden van de verschillende organisaties op papier goed ten opzichte van elkaar afgebakend?
4. Heeft de organisatie afspraken gemaakt met de netwerkpartners over het delen van informatie, inclusief melding en alarmering en het gebruik van ondersteunende informatiesystemen?	Informatiedeling en -uitwisseling vormt de basis van netwerksamenwerking. Zijn hierover afspraken gemaakt en ondersteunende voorzieningen ingericht?
5. Heeft de organisatie afspraken gemaakt met de netwerkpartners over op- en afschaling?	Als substantiële coördinatie nodig is, kan er reden zijn om op te schalen. Opschaling kan nodig zijn binnen een organisatie, maar ook in de samenwerking tussen organisaties. Zijn hierover afspraken gemaakt en zijn de opschalingsstructuren over en weer bekend?
6. Heeft de organisatie vastgelegd op welke wijze netwerkpartners daadwerkelijk bij de respons op een incident	Er zijn verschillende vormen denkbaar waarop organisaties bij een opschaling zijn betrokken. Denk bijvoorbeeld aan het uitwisselen van informatie, het benoemen van contactpersonen of het uitbrengen van een liaison. Zijn hierover afspraken vastgelegd?

<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
dienen te worden betrokken?	
<b>Eigen beelden</b>	
7. Heeft de organisatie de vereisten voor de eigen beelden van de verschillende teams en voor het overkoepelend situatiebeeld vastgelegd?	Als netcentrisch wordt gewerkt, onderhoudt ieder team een actueel eigen beeld. Op basis van deze verschillende eigen beelden wordt een overkoepelend situatiebeeld onderhouden. Zijn er afspraken gemaakt over bijvoorbeeld de structuur, de indeling, de actualiteit, de traceerbaarheid en de validiteit van de verschillende beelden?
8. Heeft de organisatie beschreven hoe de kwaliteit van de eigen beelden en van het situatiebeeld worden gewaarborgd en gehandhaafd?	Om de kwaliteit van de verschillende beelden op peil te houden is het niet voldoende om de afspraken hierover op papier te zetten. De afspraken dienen ook te worden gehandhaafd en waar nodig te worden doorontwikkeld. Doet de organisatie dit?
9. Heeft de organisatie de ondersteunende systemen zo ingericht dat de vastgelegde vereisten voor de eigen beelden en het situatiebeeld worden ondersteund?	Het kan helpen om de ondersteunende systemen zo in te richten dat het naleven van de gemaakte afspraken min of meer worden afgedwongen of in ieder geval zo gemakkelijk mogelijk wordt gemaakt. Denk in het geval van LCMS aan het werken met sjablonen en voorbereide activiteiten. Wordt hier in voldoende mate gebruik van gemaakt?
<b>Procesverloop</b>	
10. Heeft de organisatie het proces van operationeel informatiemanagement beschreven?	Operationeel informatiemanagement is het proces waarin het (laten) stromen en delen van informatie wordt geregeld. Is beschreven hoe dit proces is vormgegeven en ingericht?
11. Omvat deze procesbeschrijving het principe het beeldvormingsproces te voeden vanuit de informatiebron(nen)?	Om een beeld zo betrouwbaar mogelijk te houden moet informatie vroegtijdig en dicht bij de bron worden ingevoerd en bijgehouden. Wordt dit principe in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
12. Omvat deze procesbeschrijving het principe informatie breed te delen?	Informatie dient breed te worden gedeeld en relevantie van informatie dient in beginsel aan de ontvanger te worden overgelaten. Wordt dit principe in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
13. Omvat deze procesbeschrijving het principe informatie snel te delen?	Informatie dient snel te worden gedeeld, zodat oordeels- en besluitvorming kan worden gebaseerd op de meest actuele informatie. Wordt dit principe in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
14. Omvat deze procesbeschrijving op welke wijze regievoering op het beeld wordt belegd en uitgevoerd?	Regievoering zorgt ervoor dat het beeld samenhangend is en dat tegenstrijdigheden en onzekerheden worden gesignaleerd en waar mogelijk worden opgelost. Wordt dit mechanisme in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
15. Omvat deze procesbeschrijving op welke wijze de verantwoordelijkheid	Delen en laten stromen van informatie veronderstelt dat functionarissen zijn gespist op het halen én

<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
informatie te halen en te brengen wordt uitgevoerd?	brengen van informatie. Wordt dit mechanisme in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
16. Omvat deze procesbeschrijving op welke wijze informatiefunctionarissen onderling afstemmen?	Informatiefunctionarissen belichamen het informatiemanagementproces. Om dit proces goed te laten lopen is het belangrijk dat ze regelmatig contact met elkaar hebben om het werk af te stemmen en om de situatie steeds beter te gaan begrijpen. Wordt deze afstemming in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
17. Omvat deze procesbeschrijving op welke wijze informatiefunctionarissen afstemmen met hun operationeel leidinggevende?	Informatiemanagement is geen doel op zich maar is dienstbaar aan de leiding, de coördinatie en de samenwerking binnen het organisatienetwerk. Met het oog op deze dienstbaarheidsrelatie is afstemming tussen informatiefunctionarissen en hun operationeel leidinggevende belangrijk. Wordt deze afstemming in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
18. Heeft de organisatie het proces van informatiegestuurde oordeels- en besluitvorming beschreven?	Het kunnen beschikken over een actueel gedeeld beeld van de situatie dient zich terug te betalen in snellere en betere oordeels- en besluitvorming. Is beschreven hoe dit proces is vormgegeven en ingericht?
19. Omvat deze procesbeschrijving hoe het gedeelde beeld centraal staat bij de gemeenschappelijk oordeels- en besluitvorming?	In de oordeels- en besluitvorming dienen de actuele, gedeelde beelden te worden gebruikt. Wordt dit in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
20. Omvat deze procesbeschrijving hoe ieder team zich richt op het eigen coördinatie-niveau?	Een strategisch team richt zich op beleid en belangen, een tactisch team richt zich op effecten en capaciteiten en een operationeel team richt zich op middelen en acties. Wordt dit in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
21. Omvat deze procesbeschrijving onder welke condities en op welke wijze scenario's worden uitgewerkt?	Als er sprake is van diepe onzekerheid, kan scenario-ontwikkeling helpen om tot een handelingsperspectief te komen. Wordt in de procesbeschrijving geconcretiseerd onder welke condities en hoe dit in z'n werk gaat?
22. Omvat deze procesbeschrijving op welke wijze beeld-, oordeels- en besluitvorming van elkaar worden gescheiden?	Om slagvaardig en doelgericht te vergaderen is het goed om beeld-, oordeels- en besluitvorming helder ten opzichte van elkaar af te bakenen. Wordt dit in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
23. Omvat deze procesbeschrijving op welke wijze acties en besluiten in het beeld worden verwerkt?	Om de verschillende teams in staat te stellen om van elkaar op de hoogte te blijven van elkaars doen en laten en om ook binnen de teams te kunnen sturen op de voortgang is het nuttig om acties en besluiten in het gedeelde beeld op te nemen. Wordt dit in de procesbeschrijving geconcretiseerd?
24. Heeft de organisatie procedures vastgesteld om	Om de kwaliteit van de processen op peil te houden is het niet voldoende om de afspraken hierover op papier

<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
het proces van operationeel informatiemanagement te monitoren en waar nodig te actualiseren?	te zetten. De afspraken dienen ook te worden gehandhaafd en waar nodig te worden doorontwikkeld. Doet de organisatie dit?

## OTO

<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
1. Legt de organisatie de kerntaken en de competenties behorend bij de IM-functionarissen vast?	De kwaliteit van de informatiefunctionarissen is een kritische succesfactor bij informatiegestuurd optreden. Is beschreven wat van deze functionarissen wordt verwacht en welke kwaliteiten ze hiervoor nodig hebben?
2. Behoort het adviseren van de leidinggevende tot deze kerntaken?	Een goede informatiefunctionaris adviseert zijn leidinggevende gevraagd en ongevraagd. Is dit aspect opgenomen in de beschrijving van de kerntaken en competenties?
3. Behoort het bijdragen aan het identificeren van de relevante netwerkpartners tot deze kerntaken?	Het identificeren van relevante netwerkpartners is belangrijk met het oog op de vorming van het samenwerkingsnetwerk. De informatiefunctionaris is één van de functionarissen die hier een nuttige bijdrage aan kan leveren. Is dit aspect opgenomen in de beschrijving van de kerntaken en competenties?
4. Behoort het verzamelen en ordenen van informatie in actuele beelden tot deze kerntaken?	Het verzamelen en ordenen van informatie is één van de kerntaken van een informatiefunctionaris. Is dit aspect opgenomen in de beschrijving van de kerntaken en competenties?
5. Behoort het presenteren van het beeld tot deze kerntaken?	Het presenteren van het beeld is één van de kerntaken van een informatiefunctionaris. Is dit aspect opgenomen in de beschrijving van de kerntaken en competenties?
6. Selecteert de organisatie de IM-functionarissen op deze kerntaken en hiervoor noodzakelijke competenties?	Wordt de beschrijving van de kerntaken en competenties van informatiefunctionarissen gebruikt bij hun selectie?
7. Beoefent de organisatie regelmatig IM-functionarissen in hun rol?	Wat je zelden doet, doe je zelden goed. Regelmatig oefenen is een belangrijke voorwaarde om in het geval van optreden in het kader van een werkelijk incident goed beslagen ten ijs te komen. Worden informatiefunctionarissen regelmatig geoefend in hun rol?
8. Maken de met de netwerkpartners gemaakte afspraken expliciet deel uit van het OTO-programma?	Wat je zelden doet, doe je zelden goed. Regelmatig oefenen is een belangrijke voorwaarde om in het geval van optreden in het kader van een werkelijk incident goed beslagen ten ijs te komen. Wordt samenwerking met de partners in veiligheid regelmatig beoefend?
9. Maakt het IM-proces expliciet deel uit van het OTO-programma van de crisisteam?	Informatiemanagement is geen doel op zich maar is dienstbaar aan de leiding, de coördinatie en de samenwerking binnen het organisatienetwerk. Worden crisisteam als geheel ook opgeleid, getraind en



<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
	beoefend in het halen en brengen van informatie en in het werken met een actueel, gedeeld beeld van de situatie?
10. Maakt de informatiegestuurde oordeels- en besluitvorming expliciet deel uit van het OTO-programma van de crisisteams?	Informatiemanagement is geen doel op zich maar is dienstbaar aan de leiding, de coördinatie en de samenwerking binnen het organisatienetwerk. Worden crisisteams als geheel en leidinggevend in het bijzonder ook opgeleid, getraind en beoefend in oordeels- en besluitvorming op basis van een actueel, gedeeld beeld van de situatie?
11. Monitort de organisatie doorlopend het niveau van operationeel presteren van functionarissen en teams?	Om het niveau van operationeel presteren van functionarissen en teams op peil te houden is het niet voldoende om de afspraken hierover op papier te zetten. De afspraken dienen ook te worden gehandhaafd en waar nodig te worden doorontwikkeld. Doet de organisatie dit?

### Technische middelen

<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
1. Heeft de organisatie een ondersteunend systeem ingericht, inclusief het technisch en operationeel beheer ervan, waarmee (informatie)beelden breed kunnen worden gedeeld?	Het op efficiënte en effectieve wijze delen en laten stromen van informatie kan alleen met behulp van een informatievoorziening die hiervoor is ingericht. In Nederland is hiervoor de Landelijke Voorziening Crisisbeheersing (LVCb) opgezet. Beschikt de organisatie over LCMS (of over andere voorzieningen die aansluiten op de LVCb)?
2. Heeft de organisatie het functioneel beheer van dit ondersteunende systeem beschreven en ingericht?	Functioneel beheer is belangrijk ter ondersteuning van de gebruikers van de informatievoorziening. Heeft de organisatie dit functioneel beheer vormgegeven en ingericht?
3. Heeft de organisatie een fallback-procedure opgesteld voor het geval dat het ondersteunende systeem niet beschikbaar is?	Het kan voorkomen dat de informatievoorziening niet goed functioneert of niet goed toegankelijk is. Het is belangrijk dat er voor een dergelijk geval fallback-opties zijn, zodat de informatiegestuurde samenwerking door kan gaan.
4. Wordt de fallback-procedure ook regelmatig beoefend?	Wat je zelden doet, doe je zelden goed. Regelmatig oefenen is een belangrijke voorwaarde om in het geval van optreden in het kader van een werkelijk incident goed beslagen ten ijs te komen. Wordt de fallback-procedure ook regelmatig beoefend?
5. Wordt het gebruik en operationeel presteren van het ondersteunende systeem geregistreerd en gemonitord?	Om het niveau van operationeel presteren van de informatievoorziening op peil te houden is het niet voldoende om de afspraken hierover op papier te zetten. De afspraken dienen ook te worden gehandhaafd en waar nodig te worden doorontwikkeld. Doet de organisatie dit?







## Vragenlijst netcentrische beheersing van risico's en kwetsbaarheden




De vragen zijn ingedeeld in de volgende categorieën:

- Netwerkvorming
- Eigen beelden
- Rolinvulling
- Procesverloop
- Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming
- Technische middelen

Per categorie zijn de kernvragen<sup>6</sup> gemarkeerd met een .

Waarnemingsvragen	Toelichting
<b>Netwerkvorming</b>	
1.  Houdt het team een overzicht van mogelijke stakeholders bij met het oog op het monitoren van risico's en kwetsbaarheden?	Wordt bijgehouden welke organisaties de belangrijkste samenwerkingspartners zijn met het oog op het monitoren van (maatschappelijke) risico's en kwetsbaarheden?
2. Wordt per samenwerkingspartner geregeld overwogen op welke wijze met deze organisatie wordt samengewerkt?	In hoeverre wordt systematisch stilgestaan bij de wijze waarop met de diverse organisaties wordt samengewerkt?
3. Respecteren de verschillende teams en organisaties elkaars rol en verantwoordelijkheid in het kader van het monitoren van risico's en kwetsbaarheden?	Zijn de verantwoordelijkheidsgebieden van de verschillende organisaties goed ten opzichte van elkaar afgebakend en wordt deze afbakening ook gerespecteerd? Komen organisaties – bijvoorbeeld gezien het feit dat informatie breed wordt gedeeld – niet in de verleiding zich bezig te houden met waar andere organisaties verantwoordelijkheid voor zijn?
<b>Eigen beelden</b>	
4.  Past het eigen beeld van risico's en kwetsbaarheden bij het perspectief van de organisatie?	Vanuit de taken en verantwoordelijkheden heeft de organisatie een specifiek perspectief op de maatschappij. Het beeld van risico's en kwetsbaarheden moet hiermee in lijn zijn.
5.  Wordt geo-gerelateerde informatie in een geografisch beeld ondergebracht?	Geo-gerelateerde informatie is het beste te interpreteren door de lezer als het via het geografische beeld wordt gedeeld.
6.  Is het eigen beeld, zowel tekstueel als geografisch, overzichtelijk en thematisch?	Het beeld dient een duidelijk overzicht te geven van het perspectief dat de organisatie op risico's en kwetsbaarheden heeft. In het tekstuele beeld geeft een thematische indeling van het beeld goed uitdrukking aan dat perspectief. Een thema is typisch een risico of kwetsbaarheid dat de aandacht van de organisatie team heeft.

<sup>6</sup> Het onderscheid tussen kernvragen en overige vragen is in deze vragenlijst minder kritisch dan in de vragenlijst over crisisbeheersing. De tijdsdruk waaronder de vragenlijst over crisisbeheersing wordt gebruikt is over het algemeen hoger en dat maakt de mogelijkheid om onderscheid te kunnen maken tussen kernvragen en overige vragen belangrijker.

Waarnemingsvragen	Toelichting
7.  Is het eigen beeld, zowel tekstueel als geografisch, actueel?	Voor beelden van risico's en kwetsbaarheden zijn geen heel harde tijdsriteria te geven op het punt van actualiteit. De actualiteit dient in verhouding te staan tot hoe dynamisch de risico's en kwetsbaarheden over de tijd veranderen.
8. Is de informatie in het beeld traceerbaar naar de informatiebron?	Is – impliciet of expliciet – duidelijk wat de bron van de informatie is?
9. Bevat het eigen beeld informatie over genomen maatregelen?	Het betreft hier maatregelen die genomen zijn of worden om de risico's en kwetsbaarheden te beheersen.
10. Bevat het eigen beeld informatie over beoogde effecten?	Het betreft hier effecten die worden beoogd om de risico's en kwetsbaarheden te beheersen.
11. Is de informatie in het beeld gevalideerd, tenzij expliciet anders aangegeven?	Worden de risico's en kwetsbaarheden feitelijk in het beeld beschreven, ontdaan van aannames, meningen, vermoedens en geruchten? Waar aannames, meningen, vermoedens en geruchten relevant zijn, dienen ze expliciet als zodanig te worden gekwalificeerd.
12. Geeft het beeld op hoofdlijnen het historische verloop van de ontwikkelingen weer?	Het beeld moet niet het karakter van een journaal krijgen, maar het globale historische verloop kan wel relevant zijn in het kader van de beeldvorming.
13. Geeft het beeld op hoofdlijnen het te verwachten (toekomstig) verloop van de ontwikkelingen weer?	Een prognose van het te verwachten toekomstig verloop van de ontwikkelingen is een belangrijk onderdeel van de beeldvorming.
<b>Rolinvulling</b>	
14.  Concentreren de informatiefunctionarissen zich op het delen en laten stromen van informatie waarbij ze de informatie-inhoud aan inhoudsdeskundigen overlaten?	Het lostrekken van data en informatie van de kennis en kunde die nodig zijn om ze te interpreteren, kan misleidende beelden opleveren. Informatiefunctionarissen hebben die kennis en kunde niet allemaal zelf in huis, maar kunnen wel actief verbinding leggen met de inhoudelijke experts.
15. Is het helder welke persoon welke informatie vragen oppakt?	Als een vraag wordt geformuleerd in het kader van de beeldvorming, wordt bij die vragen dan ook afgesproken wie verantwoordelijk is voor het beantwoord krijgen van de vraag?
<b>Procesverloop</b>	
16.  Wordt het beeldvormingsproces met het oog op het monitoren van risico's en kwetsbaarheden gevoed vanuit de informatiebron(nen)?	Om een beeld zo betrouwbaar mogelijk te houden moet informatie vroegtijdig en dicht bij de bron worden ingevoerd en bijgehouden.

<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
17. 🚩 Wordt het beeld breed binnen de (netwerk) organisatie gedeeld?	Informatie dient breed te worden gedeeld en relevantie van informatie dient in beginsel aan de ontvanger te worden overgelaten.
18. 🚩 Is voortdurend duidelijk wie de regie voert over de beeldvorming?	Eén informatiefunctionaris voert regie over de beeldvorming. Te allen tijde moet duidelijk zijn wie de regievoerend functionaris is.
19. Spreekt de informatiefunctionaris andere functionarissen aan op hun verantwoordelijkheid informatie te delen?	Hierbij gaat het vooral over functionarissen binnen zijn eigen team.
20. Spreekt de regievoerend informatiefunctionaris de andere informatiefunctionarissen aan op hun verantwoordelijkheid informatie te delen en hun eigen beeld actueel te houden?	Vult de regievoerend informatiefunctionaris de regierol ook adequaat in?
21. Halen informatiefunctionarissen actief informatie?	Worden lacunes in het beeld expliciet benoemd en wordt er actie ondernomen om deze lacunes in te vullen?
22. Heeft de informatiefunctionaris regelmatig contact met andere informatiefunctionarissen om de risico's en kwetsbaarheden beter te begrijpen?	Onder regie van de regievoerend informatiefunctionarissen is het collectief van informatiefunctionarissen belast met het onderhouden van een samenhangend beeld. Daarbij past dat ze onderling geregeld contact hebben om ervoor te zorgen dat de organisatie als geheel een gedeeld totaalbeeld heeft.
<b>Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming</b>	
23. 🚩 Worden de risico's, kwetsbaarheden en beoogde effecten regelmatig afgestemd met de verantwoordelijk leidinggevende?	Het onderhouden van een beeld van risico's en kwetsbaarheden is geen doel op zich. Als het goed is voedt dit beeld de rest van de organisatie.
24. Worden integrale scenario's ontwikkeld op basis van doelstelling en randvoorwaarden van de verantwoordelijk leidinggevende?	Het beeld van risico's en kwetsbaarheden – en dan met name de onzekerheden die erin zitten – kunnen aanleiding geven om verschillende toekomstscenario's te ontwikkelen. Deze scenario's zijn bedoeld om tijdig over handelingsperspectieven te beschikken.
25. Leidt het beeld tot oordeelsvorming, besluitvorming en acties?	Hierbij gaat het om besluiten en bijbehorende acties die aan functionarissen worden toebedeeld.
<b>Technische middelen</b>	
26. 🚩 Wordt er gebruik gemaakt van de Landelijke	Het snel en breed delen van informatie kan feitelijk alleen als er gebruik wordt gemaakt van technische

<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
<p>Voorziening Crisisbeheersing voor het breed delen van beelden van risico's en kwetsbaarheden?</p>	<p>voorzieningen. Zie ook <a href="#">Artikel 22 Wet veiligheidsregio's</a>. De Landelijke Voorziening Crisisbeheersing is de concretisering van dit wetsartikel. Naar de letter heeft de Wet veiligheidsregio's slechts betrekking op veiligheidsregio's. De stelselverantwoordelijkheid op het gebied van crisisbeheersing straalt echter uit naar de veiligheidspartners.</p>
<p>27. Functioneren de technische middelen ter ondersteuning van informatiemanagement naar behoren?</p>	<p>Worden de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van de informatie gewaarborgd?</p>



## Vragenlijst netcentrische crisisbeheersing

Deze vragenlijst betreft de lijst die idealiter wordt getest tijdens een oefening. De vragen zijn ingedeeld in de volgende categorieën:

- Netwerkvorming
- Eigen beelden
- Rolinvulling
- Procesverloop
- Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming
- Technische middelen

Per categorie zijn de kernvragen gemarkeerd met een 🌟.

<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
<b>Netwerkvorming</b>	
1. 🌟 Houdt het team een overzicht van mogelijke stakeholders bij?	Wordt door het team bepaald welke organisaties door de gebeurtenis in hun belangen en verantwoordelijkheden worden geraakt?
2. Wordt per organisatie uit de netwerkanalyse geregeld overwogen of en op welke wijze deze bij het team wordt betrokken?	Organisaties die in hun belangen en verantwoordelijkheden worden geraakt door de gebeurtenis moeten mogelijk ook bij de crisisorganisatie worden betrokken. In hoeverre wordt hier systematisch bij stilgestaan?
3. Worden de verantwoordelijkheden van de betrokken partijen gerespecteerd?	Zijn de verantwoordelijkheidsgebieden van de verschillende teams goed ten opzichte van elkaar afgebakend en wordt deze afbakening ook gerespecteerd? Komen teams – bijvoorbeeld gezien het feit dat informatie breed wordt gedeeld – niet in de verleiding zich bezig te houden met waar andere teams verantwoordelijkheid voor zijn?
<b>Eigen beelden</b>	
4. 🌟 Wordt een actueel eigen beeld bijgehouden dat past bij het perspectief dat het team op de gebeurtenis heeft?	Dit eigen beeld geeft uitdrukking aan het perspectief dat het betreffende team heeft op de gebeurtenis. Dit perspectief is afgeleid van de taken en verantwoordelijkheden van het team. Zie ook Artikel 2.4.2 Besluit veiligheidsregio's. Naar de letter heeft het Besluit veiligheidsregio's slechts betrekking op veiligheidsregio's. Het artikel waarnaar wordt verwezen geeft echter goed uitdrukking aan de breder toepasbare geest van netcentrisch werken.
5. 🌟 Wordt er een overkoepelend situatiebeeld onderhouden?	Het situatiebeeld geeft een beknopt en actueel overzicht van het perspectief dat een organisatie heeft op de gebeurtenis. Een situatiebeeld dient ook deelbaar te zijn met en begrijpelijk te zijn voor organisaties waarmee wordt samengewerkt.
6. 🌟 Wordt geo-gerelateerde informatie in een geografisch beeld ondergebracht?	Geo-gerelateerde informatie is het beste te interpreteren door de lezer als het via het geografische beeld wordt gedeeld.
7. 🌟 Is het eigen beeld, zowel tekstueel als geografisch, overzichtelijk en thematisch?	Het beeld dient een duidelijk overzicht te geven van het perspectief dat het team op de gebeurtenis heeft. In het tekstuele beeld geeft een thematische indeling van het beeld goed uitdrukking aan dat perspectief.

Waarnemingsvragen	Toelichting
	Een thema is een aspect van de gebeurtenis dat de aandacht van het team heeft.
8.  Is het eigen beeld, zowel tekstueel als geografisch, actueel?	De actuele situatie dient te worden getoond en verouderde informatie dient regelmatig uit het beeld te worden verwijderd. In <a href="#">Artikel 2.2.4</a> en <a href="#">Artikel 2.4.2 Besluit veiligheidsregio's</a> worden op dit punt de volgende eisen gesteld. Binnen vijf minuten nadat is vastgesteld dat er moet worden opgeschaald is, op grond van de beschikbare gegevens, een zo volledig mogelijke beschrijving van het incident beschikbaar. Gegevens worden vervolgens nadat zij beschikbaar zijn binnen tien minuten verwerkt in het eigen beeld en voor zover mogelijk geverifieerd. Naar de letter heeft het Besluit veiligheidsregio's slechts betrekking op veiligheidsregio's. Het artikel waarnaar wordt verwezen geeft echter goed uitdrukking aan de breder toepasbare geest van netcentrisch werken.
9. Is de informatie in het beeld traceerbaar naar de informatiebron?	Is – impliciet of expliciet – duidelijk wat de bron van de informatie is?
10. Bevat het eigen beeld informatie over de situatie?	Hierbij gaat het zowel over de gebeurtenis zelf, over de gevolgen ervan en over de gevolgen van de gevolgen, etc. Indien relevant kan ook de oorzaak worden beschreven.
11. Bevat het eigen beeld informatie over genomen maatregelen?	Het betreft hier maatregelen die genomen zijn of worden om de situatie te beheersen of in het kader van de bestrijding van de gevolgen van de gebeurtenis.
12. Bevat het eigen beeld informatie over beoogde effecten?	Het betreft hier effecten die worden beoogd om de situatie te beheersen of om de gevolgen van de gebeurtenis te bestrijden.
13. Is de informatie in het beeld gevalideerd, tenzij expliciet anders aangegeven?	Wordt de gebeurtenis feitelijk in het beeld beschreven, ontdaan van aannames, meningen, vermoedens en geruchten? Waar aannames, meningen, vermoedens en geruchten relevant zijn, dienen ze expliciet als zodanig te worden gekwalificeerd.
14. Geeft het beeld op hoofdlijnen het historische verloop van de ontwikkelingen weer?	Het beeld moet niet het karakter van een journaal krijgen, maar het globale historische verloop kan wel relevant zijn in het kader van de beeldvorming.
15. Geeft het beeld op hoofdlijnen het te verwachten (toekomstig) verloop van de ontwikkelingen weer?	Een prognose van het te verwachten toekomstig verloop van de ontwikkelingen op de korte termijn (denk aan weersontwikkelingen) is een belangrijk onderdeel van de beeldvorming.
<b>Rolinvulling</b>	
16.  Is de informatiefunctionaris een volwaardige gesprekspartner van zijn teamleider?	De informatiefunctionaris is degene aan wie de uitvoering van de beeldvorming is toegewezen. Krijgt hij het daarbij passende podium en gebruikt hij dat ook?

<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
17. Wordt de teamleider gepositioneerd als degene die eindverantwoordelijk is voor het geheel?	Maakt de teamleider duidelijk dat hij integraal verantwoordelijk is voor leiding & coördinatie én de inhoud van het beeld?
18. Ondersteunt de teamleider de informatiefunctionaris in zijn verantwoordelijkheid voor het informatiemanagement?	De teamleider neemt zijn verantwoordelijkheid om de informatiefunctionaris te positioneren in het team als verantwoordelijk voor informatiemanagement.
19. Concentreren de informatiefunctionarissen zich op het delen en laten stromen van informatie waarbij ze de informatie-inhoud aan inhoudsdeskundigen overlaten?	Het lostrekken van data en informatie van de kennis en kunde die nodig zijn om ze te interpreteren, kan misleidende beelden opleveren. Informatiefunctionarissen hebben die kennis en kunde niet allemaal zelf in huis.
20. Is het helder welke persoon welke informatievragen oppakt?	Als een vraag wordt geformuleerd in het kader van de beeldvorming, wordt bij die vragen dan ook afgesproken wie verantwoordelijk is voor het beantwoord krijgen van de vraag?
<b>Procesverloop</b>	
21. 🚩 Wordt het beeldvormingsproces gevoed vanuit de informatiebron(nen)?	Om een beeld zo betrouwbaar mogelijk te houden moet informatie vroegtijdig en dicht bij de bron worden ingevoerd en bijgehouden.
22. 🚩 Worden de actuele beelden breed binnen de crisisorganisatie gedeeld?	Informatie dient breed te worden gedeeld en relevantie van informatie dient in beginsel aan de ontvanger te worden overgelaten.
23. 🚩 Is voortdurend duidelijk wie de regie voert over de beeldvorming?	Eén informatiefunctionaris voert regie over de beeldvorming. Welke dat is kan in de loop van de tijd wel verschuiven. Te allen tijde moet duidelijk zijn wie de regievoerend functionaris is.
24. 🚩 Stemmen de teamleider en de informatiefunctionaris (ruim) voorafgaand aan het overleg af over de 'command intent', de overlegdoelen en de beeldvormingsthema's?	Om een overleg informatie-gestuurd te doen zijn, verdient het aanbeveling dat de informatiefunctionaris en de teamleider voorafgaande aan ieder overleg gezamenlijk de 'command intent', de doelen van het overleg en de beeldvormingsthema's vaststellen. Het is belangrijk om deze zaken regelmatig te actualiseren omdat ze zich met het verloop van het proces ook ontwikkelen.
25. Spreekt de informatiefunctionaris andere functionarissen aan op hun verantwoordelijkheid informatie te delen?	Hierbij gaat het vooral over functionarissen binnen zijn eigen team.
26. Spreekt de regievoerend informatiefunctionaris de andere informatiefunctionarissen	Vult de regievoerend informatiefunctionaris de regierol ook adequaat in?



Waarnemingsvragen	Toelichting
aan op hun verantwoordelijkheid informatie te delen en hun eigen beeld actueel te houden?	
27. Wordt actief informatie gehaald?	Worden lacunes in het beeld expliciet benoemd en wordt er actie ondernomen om deze lacunes in te vullen?
28. Heeft de informatiefunctionaris regelmatig contact met andere informatiefunctionarissen om de situatie beter te begrijpen?	Onder regie van de regievoerend informatiefunctionarissen is het collectief van informatiefunctionarissen belast met het onderhouden van een samenhangend beeld. Daarbij past dat ze onderling geregeld contact hebben om ervoor te zorgen dat de organisatie als geheel een gedeeld totaalbeeld heeft. Zie ook <a href="#">Artikel 2.4.1 Besluit veiligheidsregio's</a> . Naar de letter heeft het Besluit veiligheidsregio's slechts betrekking op veiligheidsregio's. Het artikel waarnaar wordt verwezen geeft echter goed uitdrukking aan de breder toepasbare geest van netcentrisch werken.
<b>Informatie-ondersteunde oordeels- en besluitvorming</b>	
29. 🚩 Stelt de teamleider bij de gemeenschappelijke oordeels- en besluitvorming het gedeelde beeld centraal en vormen de thema's de rode draad?	Geeft de teamleider het gedeelde beeld een centrale rol in overleggen? Wordt ieder overleg bijvoorbeeld gestart met het presenteren van het actuele beeld? Gebruikt hij de thema's en een tijdlijn om de oordeelsvorming te ondersteunen?
30. 🚩 Worden beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming van elkaar gescheiden door de teamleider?	Is de vergaderstructuur helder in die zin dat beeld-, oordeels- en besluitvorming goed ten opzichte van elkaar worden afgebakend door de teamleider?
31. Richt het team zich op de aspecten die passen bij het coördinatie-niveau van het team?	Een strategisch team richt zich op beleid en belangen, een tactisch team richt zich op effecten en capaciteiten en een operationeel team richt zich op middelen en acties.
32. Worden door het scenarioteam integrale scenario's ontwikkeld op basis van doelstelling en randvoorwaarden van de operationeel leider?	Deze vraag is alleen van toepassing bij teams op het tactische niveau.
33. Worden acties en besluiten in het beeld verwerkt?	Hierbij gaat het om besluiten en bijbehorende acties die aan functionarissen worden toebedeeld.
<b>Technische middelen</b>	
34. 🚩 Wordt er gebruik gemaakt van de Landelijke Voorziening Crisisbeheersing voor het	Het snel en breed delen van informatie kan feitelijk alleen als er gebruik wordt gemaakt van technische voorzieningen. Zie ook <a href="#">Artikel 22 Wet veiligheidsregio's</a> . De Landelijke Voorziening Crisisbeheersing is de concretisering van dit



<i>Waarnemingsvragen</i>	<i>Toelichting</i>
breed delen van actuele beelden?	wetsartikel. Naar de letter heeft de Wet veiligheidsregio's slechts betrekking op veiligheidsregio's. De stelselverantwoordelijkheid op het gebied van crisisbeheersing straalt echter uit naar de veiligheidspartners.
35. Functioneren de technische middelen ter ondersteuning van informatiemanagement naar behoren?	Worden de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van de informatie gewaarborgd?