

Rodedradenanalyse operationele prestaties 2024

Leren en verbeteren in de crisisorganisatie Gelderland-Zuid



Colofon

Sector:	Crisisbeheersing
Auteur:	Merel Ruiter
Status:	Concept
Aantal bijlagen:	4
Versie:	0.5
Datum:	20-05-2025

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusie.....	3
A. Rode draden Melding en alarmering	3
B. Rode draden Leiding en coördinatie	4
C. Rode draden Informatiemanagement	5
D. Rode draden Crisiscommunicatie	6
E. Rode draden Nafase	7
1. Inleiding.....	9
1.1. Aanleiding.....	9
1.2. Doelstellingen.....	9
1.3. Methodologisch kader	9
1.4. Kwaliteitszorg: borgen van leerpunten	11
1.5. Leeswijzer	11
2. 2024 in beeld	12
2.1. GRIP-inzetten	12
2.2. Multidisciplinaire oefeningen	13
2.3. Systeemtest 2024- Nemesis	13
2.4. Evenementen en evaluaties.....	14
3. Rode draden van leer- en actiepunten en tops.....	15
3.1. Rode draden GRIP-incidenten	15
3.1.1. Melding en alarmering.....	15
3.1.2. Leiding en coördinatie	16
3.1.3. Informatiemanagement	18
3.1.4. Crisiscommunicatie	19
3.1.5. Overdracht nafase.....	19
3.2. Rode draden multi-oefeningen en systeemtest	20
3.2.1. Melding en Alarmering	20
3.2.2. Leiding en coördinatie	21
3.2.3. Informatiemanagement	22
3.2.4. Crisiscommunicatie	23
3.2.5. Nafase	23
3.3. Rode draden tops.....	23
3.3.1. Rode draden tops (GRIP-)incidenten.....	24
3.3.2. Rode draden tops multi-oefeningen en systeemtest.....	25
Bijlage 1: Evaluatieproces GRIP-incidenten	27
Bijlage 2: Leer- en oefendoelen 2024-2027	29
Bijlage 3: Overzicht en voortgang leer- en actiepunten Rode draden 2023.....	31
Bijlage 4: Evaluatierapport Systeemtest 2024- Nemesis (apart bijgevoegd).	34

Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van de rode draden van 2024 per multidisciplinair proces uit het toetsingskader 4.0¹ van de Inspectie Justitie & Veiligheid. Deze rode dradenanalyse geeft inzicht in onze operationele prestaties, met als doel onze crisisorganisatie verder te versterken en bij te dragen aan ons lerend vermogen. Ook vormt deze analyse de verantwoording over onze operationele prestaties richting het bestuur, de gemeenteraden, burgers, inspectie en minister. De rode draden zijn gehaald uit leer- en actiepunten, tops en het algemene beeld (via enquêtes) uit evaluaties van 4 GRIP-incidenten, multidisciplinaire evaluaties van 3 niet in GRIP opgeschaalde incidenten, multidisciplinaire oefeningen van CoPI, ROT en GBT² en de evaluatie van de systeemtest. Hieronder vindt u per proces, steeds de algemene samenvatting en conclusie, gevolgd door een overzicht van de eisen uit het toetsingskader en vervolgens een overzicht van de rode draden uit de leerpunten, acties en tops, van deze incidenten, oefeningen en systeemtest. Een nadere toelichting op deze rode draden vindt u in hoofdstuk 3.

Toelichting leer- en actiepunten

Leerpunten zijn punten waar we blijvende aandacht voor vragen.

Actiepunten zijn punten waarop concreet gehandeld dient te worden.

Kleurenlegenda waardering voor processen toetsingskader

Op orde

Voor verbetering vatbaar

Risicovol

A. Rode draden Melding en alarmering

Zorgt de meldkamer bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door eenduidige aansturing?

De Meldkamer Oost Nederland (MKON) heeft 24/7 een Calamiteitencoördinator (CaCo). Deze functionaris coördineert tussen de disciplines, zorgt voor eenduidige aansturing, neemt noodzakelijke besluiten ten behoeve van de operationele inzet en zorgt voor in- en externe informatie-uitwisseling. De meldkamer zorgde tijdens de GRIP-incidenten voor tijdige alarmering van de functionarissen en eenheden van de crisisorganisatie. De conclusie is dat dit proces op orde is, waarbij het een aandachtspunt blijft om het eerste startbeeld/meldkamerbeeld tijdig te delen (zie systeemtest).

A. Melding en Alarmering	Waardering : Op orde
<i>Zorgt de meldkamer bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door eenduidige aansturing?</i> ¹	
24/7 beschikbare multidisciplinaire functionaris; die zorgt voor eenduidige aansturing.	Ja de Meldkamer Oost-Nederland (MKON) beschikt over een 24/7 CaCo.
Het tijdig alarmeren en informeren van de juiste interne en externe functionarissen en eenheden/teams	- Alarmeren; ja, grotendeels (2 van de 4 GRIP incidenten) uitzonderingen zijn kleine fouten in alarmering (zie H.3). - Informeren; ja grotendeels, het eerste startbeeld werd binnen 5 minuten gedeeld, m.u.v. de systeemtest.
Binnen 5 minuten na opschaling het eerste startbeeld door de MKON gedeeld?	- Ja, bij 4 van de 4 GRIP incidenten.

¹ Bron: [Toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's, versie 4.0, maart 2018](#). Meer specifiek: paragraaf 4.3 Uitvoering.

² CoPI (Commando Plaats Incident), ROT (Regionaal Operationeel Team), en GBT (Gemeentelijk Beleidsteam).

Leer- en actiepunten uit incidenten	
Actie Crisisbeheersing	Leg vast wie crisisfunctionarissen / gebruikers informeert over de uitval van een systeem (x) en het alternatief te gebruiken systeem (y)/ handelingsperspectief, bedenk ook hoe dit buiten kantooruren kan. Informeert bij de uitval van een vitaal systeem ook een multi-functionaris .
Leer- en actiepunten uit oefeningen en de systeemtest	
Leerpunt MKON en CoPI functionarissen	Schakel (als crisisfunctionaris) direct na opschaling naar GRIP 1 naar de multidisciplinaire gespreksgroep (RMG). Deel (als CaCo) zo snel mogelijk het startbeeld via RMG.
Leerpunt MKON	Deel (als CaCo) zo snel mogelijk het startbeeld (binnen 5 minuten na opschaling eerste beeld), via RMG en LCMS (tijdig veld vrijgeven).
Tops	
• snelle GRIP-opschaling, dit gaf het gevoel van comfort, ook bij eventuele verdere escalatie. • het snel aanvragen van het hoogtereddingsteam. • de samenwerking met en het meedenken vanuit de meldkamer.	

B. Rode draden Leiding en coördinatie

Stuurt en coördineert de crisisorganisatie de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis effectief en efficiënt?

Zowel tijdens incidenten als oefeningen vindt regelmatig afstemming plaats, binnen en tussen teams, over de aanpak van het incident. Er is merkbaar focus op beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Besluiten en acties met bijbehorende actiehouders, worden aan het einde van een overleg herhaald en in LCMS gedeeld. Ook externe partners zijn hierbij betrokken, zij oefenen mee en bij GRIP-incidenten nemen we hen mee in de evaluaties. Hieruit blijkt dat zij de afstemming in de crisisteams als positief ervaren. Uit dit 'brede' proces komen diverse leer- en actiepunten (en tops) naar voren. Waarbij de leerpunten uit de oefeningen ook vaak als tops worden aangemerkt omdat deze bij veel oefeningen ook juist positief naar voren komen. De conclusie is dat dit proces op orde is, waarbij wordt aanbevolen om de oordeelsvorming te versterken, aandacht te blijven houden voor een goede inleiding van de vergadering en waar nodig tijdig (te blijven) opschalen naar GRIP.

B. Leiding en coördinatie	Waardering : Op orde
<i>Stuurt en coördineert de crisisorganisatie de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis effectief en efficiënt?¹</i>	
Binnen en tussen de teams en functionarissen van de crisisorganisatie en externe partners vindt regelmatige afstemming en informatie-uitwisseling plaats en is duidelijk wie wat doet in het kader van de operationele en bestuurlijke aanpak op basis van rol, verantwoordelijkheid en verwachtingen.	- Ja, 7 van de 7 bij geëvalueerde incidenten. Aandachtspunt; bij een van de (niet opgeschaalde) incidenten wilde de OvD-RWS niet ter plaatse komen, wat de afstemming lastiger maakte.
Duidelijke vergaderstructuur; - Beeldvorming - Oordeelsvorming - Besluitvorming	- Beeldvorming: Ja, 6 van de 7 incidenten, bij 1 incident (Malden) was beeldvormen lastig, omdat het incident zich verplaatste en beeldvormen op afstand lastig was. -Oordeelsvorming; Ja 6 van de 7 incidenten, bij 1 incident (Malden) oordeelsvorming lastig. -Besluitvorming: Ja, 6 van de 7 incidenten, bij 1 incident (Malden) was onduidelijk wie wat beslist.

Leer- en actiepunten uit incidenten	
Leerpunt crisisfunctionarissen	Schaal tijdig op naar GRIP , wanneer er Multidisciplinair wordt samengewerkt en er coördinatie nodig is, en extra denkracht en perspectieven helpend zijn.
Leerpunt algemeen	Geef (gevraagd) advies en durf elkaar aan te spreken op wie de verantwoordelijkheid heeft. Check ook bij elkaar wie welke rol/verantwoordelijkheid oppakt en ga daarbij niet uit van aannames.
Leerpunt algemeen	Zorg voor een zo goed mogelijke duiding van de gevaarstelling , zodat hulpverleners weten of en hoe zij veilig hulp kunnen verlenen.
Leer- en actiepunten uit oefeningen en de systeemtest	
Leerpunt algemeen	Zorg voor een duidelijke inleiding bij de start van de vergadering (denk o.a. aan: voorstelronde, emo-check, werkafspraken, het toelichten van het doel van de vergadering (commanders intent) en de vergaderstructuur).
Leerpunt algemeen	Zorg voor een versterking van de oordeelsvorming , bijvoorbeeld door het toepassen van scenario-denken (volgens een methodiek), impactanalyse en een tijdlijn.
Leerpunt algemeen	Heb als crisisfunctionaris aandacht voor je belastbaarheid , geef het aan en/of regel extra hulp indien nodig (buddy, aflossing, nieuw in je rol).
Leerpunt algemeen	Houd oog voor de afstemming tussen teams , (denk aan: duidelijke opdracht/adviesvraag en informeren over opschaling).
Leerpunt algemeen	Benoem duidelijk de acties met actiehouders (wie, wat, wanneer?) ³ en houd oog voor de implicaties van de besluiten.
Leerpunt voorzitters teams	Nodig als voorzitter je team expliciet uit tot het stellen van (kritische) vragen
Leerpunt algemeen	Hanteer een flexibele vergaderklok , spreek duidelijke starttijden van de vergadering af en houd je daar gezamenlijk aan.
Tops rode draden	
• Duidelijke structuur in overleggen (o.a. procesafspraken) • effectief en efficiënt vergaderen. • Samenwerking met partners • Rolduidelijkheid • Prettige samenwerking tussen teamleden en tussen teams en met andere kolommen.	

C. Rode draden Informatiemanagement

Beschikken de crisisorganisatie en de extern betrokken partners over tijdige, actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis?

Het algemene beeld is dat informatiemanagement tijdens GRIP-1 incidenten goed op orde is. De benodigde informatie wordt binnen de crisisorganisatie en met de extern betrokken partners gedeeld, deze informatie is tijdig, actueel en relevant.

Bij de systeemtest was informatiemanagement voor verbetering vatbaar, aandachtspunt was o.a. het minimaal vullen van de oordeelsvorming in LCMS en het niet actualiseren daarvan.

De conclusie is dat dit proces 'op orde' is voor wat betreft de crisisinzetten en oefeningen. Echter, bij de systeemtest was dit proces voor 'verbetering vatbaar'. Een aanbeveling is om ook wanneer er niet of nog niet is opgeschaald naar GRIP, te zorgen voor IM-er, GIM-er of andere functionaris, die kan ondersteunen bij het opstellen van een (eenduidig) beeld en het delen van informatie.

C. Informatiemanagement	Waardering: voor verbetering vatbaar
<i>Beschikken de crisisorganisatie en de extern betrokken partners over tijdige, actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis?</i> ¹	
De functionarissen, teams en externe partners delen de benodigde informatie met elkaar over:	- Ja bij 4 van de 4 GRIP opschalingen. Bij de overige 3 incidenten was het vormen van een (eenduidig) beeld en het delen van informatie lastiger, o.a. omdat er geen
- Het beeld van het incident;	

³ Duidelijker benoemen van acties en actiehouders (1 CoPI, 1 BT en systeemtest-BT) en oog hebben voor implicaties besluiten (1 BT).

- De besluiten; - De aanpak	IM-er of GIM- actief was en/of geen LCMS-activiteit was en/of geen duidelijke incidentlocatie waar informatie-uitwisseling ter plaatse kon plaatsvinden.
--	--

Leer- en actiepunten uit incidenten	
Leerpunt Brandweer en algemeen	Wees je bewust van gevolgen voor de bereikbaarheid bij het aanleggen van Groot Watertransport (GWT) slangen , probeer dit zo goed mogelijk in kaart te brengen en af te stemmen.
Actiepunt Bevolkingszorg	Zorg dat de OvD-Bz wordt uitgerust met een portofoon .
Leer- en actiepunten uit oefeningen en de systeemtest	
Actiepunt Planvorming	Zorg voor meer bekendheid met de beschikbare planvorming en deel je bevindingen uit de planvorming breder dan alleen binnen je eigen (IM)sectie.
Leerpunt GBT	Zorg voor een beter verslaglegging van de GBT-vergaderingen , maak daarbij eventueel gebruik van een tijdlijn.
Leerpunt algemeen	Blijf aandacht houden voor een goede duiding van begrippen (o.a. gevaarlijke stoffen en slachtoffers) (zie ook tops).
Leerpunt algemeen	Houd aandacht voor het onderling blijven uitwisselen van informatie (via RMG en LCMS).
Leerpunt algemeen	Zorg voor betere bekendheid met de nieuwe werkwijze voor het alarmeren van adviseurs volgens de door de voorzitter-GBT gewenste GBT bezetting (systeemtest, ROT en BT).
Tops:	
• het snel delen van plattegronden en calamiteitenplannen en deze plotten. • de samenwerking tussen de IM-er en GIM-er, waarbij er werd geïmproviseerd (defecte schermen). • de ondersteuning vanuit de sectie IM (o.a. kaart van verspreidingsgebied). • IM-er presenteert een helder en goed geduid startbeeld, dat op een prettige manier is opgehaald bij de kolommen. • IM-er en GIM-er zijn van toegevoegde waarde, bij het schetsen van het beeld, het visueel maken (geografisch beeld/plot) van het incident en het inzichtelijk maken van planvorming. • Goede duiding van afkortingen, begrippen en procedures.	

D. Rode draden Crisiscommunicatie

Wordt met de verschillende doelgroepen (zoals getroffen, media, bevolking, verwanten en de interne organisatie) *tijdig, doelgericht en regelmatig gecommuniceerd over het incident of de crisis?* Uit de evaluaties van de incidenten komt naar voren dat dit proces 'op orde' is, het ging hierbij om GRIP 1 incidenten. Uit de evaluatie van de systeemtest (zie bijlage) komen echter belangrijke verbeterpunten naar voren, met name m.b.t. de geringe bezetting/opkomst van de sectie crisiscommunicatie (GRIP 2 en hoger). De informatie die gedeeld werd, was vooral feitelijk. De communicatie over betekenisgeving en handelingsperspectieven was minimaal en liet lang op zich wachten, mede door een gebrek aan (eenduidige) informatie. De communicatie was vooral gericht op de direct getroffen, verschillende doelgroepen waren niet duidelijk inzichtelijk gemaakt (zie ook bijlage systeemtest). We waarderen dit proces daarom als 'voor verbetering vatbaar'. Aanbeveling is om de bezetting van de sectie crisiscommunicatie op orde te krijgen en het inzetten van een omgevingsanalist vanaf GRIP 1.

D. Crisiscommunicatie	Waardering: voor verbetering vatbaar
<i>Wordt naar de verschillende doelgroepen (zoals getroffen, media, bevolking, verwanten en de interne organisatie) tijdig, doelgericht en regelmatig gecommuniceerd over het incident of de crisis?¹</i>	
De verschillende doelgroepen zijn benoemd en ontvangen tijdig, regelmatig en op maat informatie	Ja, bij 4/4 GRIP- incidenten ontvangen de doelgroepen tijdig en op maat informatie . De regelmaat van de berichten werd afgestemd op de situatie en

	informatiebehoefte (o.a. mindere informatiebehoefte midden in de nacht).
De communicatieboodschap: - Wordt gebracht met passende communicatiemiddelen afgestemd op het incident, de omstandigheden en de doelgroepen is gericht op specifieke informatiebehoefte, kennis en niveau van verschillende doelgroepen.	Ja, bij 4/4 GRIP-incidenten (zie toelichting hierboven). NL-Alert is niet ingezet, bij 1 incident wel overwogen maar na multi-afstemming bleek dit niet doelmatig en is ervoor gekozen NL-Alert niet in te zetten.
Ten tijde van het incident is inzichtelijk hoe de boodschap is overgekomen (effect van communicatie) en dit wordt continu meegenomen in de communicatie.	Ja, bij 2/4 ⁴ GRIP-incidenten zijn de communicatiedoelen bereikt en communicatie is aangepast naar de behoefte van doelgroepen.

Leerpunten uit incidenten (geen rode draden)	
Geen rode draden geïdentificeerd.	
Leer- en actiepunten uit oefeningen en de systeemtest	
Leerpunt crisiscommunicatie	Zorg voor een tijdig en duidelijk handelingsperspectief voor de verschillende doelgroepen , verifieer bij tegenstrijdigheden de informatie bij de bron .
Tops	
• Goede samenwerking tussen Ovd-B, Communicatieadviseur CoPI en Communicatie van de gemeente. Heeft geleid tot inzet van een tekstkar bij de locatie om te communiceren met publiek. • Afstemming tussen hulpdiensten en ziekenhuis over communicatie. • Het gebruik van de nieuwe website (blog) voor crisiscommunicatie werkt goed, heeft geleid tot minder vragen vanuit de media en efficiëntere informatie-uitwisseling.	

E. Rode draden Nafase

Is na afschaling sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten van de crisisorganisatie naar de 'nafase'-organisatie waarbij de vervolgactiviteiten zijn belegd?

Er vindt duidelijk afstemming plaats over de afschaling en de nog doorlopende processen, waarbij aandacht is voor de overdracht naar de 'nafase'-organisatie. Vervolgactiviteiten worden duidelijk belegd door er actiehouders aan te koppelen. Het moment van overdracht en definitieve afschaling van de multidisciplinaire inzet wordt duidelijk en in samenspraak bepaald. De conclusie is dat dit proces 'op orde' is. Uit de oefeningen en systeemtest volgt de aanbeveling om de nafase meer onder de aandacht te brengen, zodat de mogelijke (politiek-bestuurlijke) consequenties voor een gemeente na een incident zichtbaarder worden.

E. Nafase	Waardering: op orde
<i>Is na afschaling sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten van de crisisorganisatie naar de 'nafase'-organisatie waarbij de vervolgactiviteiten zijn belegd?</i> ¹	
De overdracht naar de nafase is gebaseerd op een diagnose van: - De situatie; - Omgeving; - Vervolgactiviteiten.	Ja, 3/4 GRIP-incidenten kende een goede afschaling waarbij o.a. flexibel werd afgeschaald afhankelijk van het aantal taken dat een functionaris nog had. Bij 1/4 GRIP-incidenten had de nafase nog explicieter aandacht kunnen krijgen in het CoPI; de nafase duurde nog 3-4 dagen omdat het vuur niet geblust kon worden. Continu informeren van de omgeving (pand blijft

⁴ Bij de andere 2/4 GRIP-incidenten is dit onbekend, omdat de communicatieadviseur CoPI dit in de enquêtes niet heeft ingevuld. Uit de evaluaties (leertafels) zijn op dit punt verder geen aandachtspunten naar voren gekomen.

	branden + rook) is opgelost door plaatsen van tekstkar op incidentlocatie.
Daarbij zijn voor alle teams en functionarissen en externe partners de volgende punten duidelijk: - Taken en verantwoordelijkheden - Moment van overdracht of overgangsfase.	Over de afschaling is goed onderling afgestemd over openstaande acties en ondersteuning voor processen van o.a. Bevolkingszorg en crisiscommunicatie.

Leerpunten uit incidenten
Er zijn geen leer of actiepunten voor het proces nafase uit de evaluaties naar voren gekomen.
Leer- en actiepunten uit oefeningen en de systeemtest
Geen rode draden (voor leerpunten en actiepunt zie H.3.2.5)
Tops
• Er wordt expliciet stilgestaan bij de nafase (en nazorg), de over te dragen taken worden duidelijk besproken en de nafase wordt goed voorbereid en het proces nafase snel opgestart.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk leest u over de aanleiding en doelstellingen van de rodedradenanalyse. Verder wordt ingegaan op de totstandkoming van de rode draden, ons proces van evalueren en leren, en de gebruikte bronnen.

1.1. Aanleiding

Op 7 februari 2025 heeft de Inspectie de Veiligheidsregio's verzocht om de jaarlijkse rodedradenanalyse te blijven opleveren. Voor 1 juni 2025 verwacht de inspectie een analyse van de multidisciplinaire rampenbestrijding en crisisbeheersing op basis van GRIP-inzetten, systeemtest en oefeningen van 2024. Voor het opstellen hiervan heeft de Inspectie een handreiking meegestuurd. De rodedradenanalyse vormt een essentieel onderdeel van de eigen kwaliteitszorgcyclus en bevordert het lerend vermogen van de veiligheidsregio's. De inspectie zelf zal de rodedradenanalyses gebruiken als input voor haar jaarlijkse risicoanalyse en om de prestaties van de veiligheidsregio's en haar partners in beeld te brengen en te beoordelen. Waarbij de inspectie haar toezicht primair stimulerend insteekt en zich focust op kwaliteitszorg en lerend vermogen van de Veiligheidsregio.

1.2. Doelstellingen

Deze rodedradenanalyse 2024:

- Geeft een overzicht van multidisciplinaire inzetten, oefeningen in 2024.
- Brengt op basis van evaluaties het presterend vermogen van de regionale crisisorganisatie in beeld, via leerpunten en acties op de vijf multidisciplinaire processen.
- Benoemt de 'tops' en draagt bij aan het vieren van successen en de lerende crisisorganisatie.
- Biedt concrete handvatten voor kwaliteitszorg en het lerend vermogen van de regionale crisisorganisatie, door verbeterpunten te vertalen naar:
 - Opleiden, trainen en oefenen (vakbekwaamheid);
 - Planvorming regionale crisisorganisatie;
 - Multidisciplinair evalueren.
- Identificeert aandachtsgebieden en ontwikkelpunten voor de komende periode en draagt bij aan brede kennisontwikkeling.
- Geeft een terugblik op de rode draden van vorig jaar. Door op een constante, zelfde wijze input te 'meten' en terug te kijken kan een meerjarige-analyse opgesteld worden en wordt het mogelijk een leercurve te creëren.
- Verantwoordt de operationele prestaties richting bestuur, gemeenteraden, burgers, inspectie en de minister. De rodedradenanalyse van de Veiligheidsregio Gelderland-Zuid wordt bestuurlijk vastgesteld.

1.3. Methodologisch kader

Voor deze rode dradenanalyse 2024 baseren we ons op evaluaties van GRIP-incidenten, multidisciplinaire oefeningen, en de systeemtest. De rode dradenanalyse richt zich op de operationele prestaties van de crisisorganisatie aan de hand van de 5 processen uit het toetsingskader.

Evalueren van GRIP-incidenten

GRIP-incidenten worden standaard (niveau 1) geëvalueerd op basis van een korte enquête (gebaseerd op de 5 processen uit het toetsingskader), gevolgd door een leertafel met de betrokken multi-functionarissen⁵. De thema's uit de enquête vormen input voor de leertafel. Tijdens de

⁵ Zie bijlage 5 voor een schematisch overzicht van het evaluatieproces en de verschillende evaluatieniveaus.

leertafel wordt het incident besproken, aan de hand van dilemma's, leerpunten en tops. De evaluator verwerkt dit in een infographic rapportage en maakt naast de enquête gebruik van bronnen zoals: GMS-rapportages, LCMS-journaal, Up2date nieuwbrieven van Bevolkingszorg en Crisiscommunicatie en nieuwsartikelen over het incident. In de infographic worden de leer- en actiepunten en tops benoemd. De focus ligt daarbij op de bijzonderheden (leerpunten en tops), de processen die gewoon prima verlopen worden niet extra toegelicht. De concept infographic wordt voor feedback gedeeld met de betrokken crisisfunctionarissen en vervolgens met de kolomcoördinatoren. Na het verwerken van de feedback wordt het rapport definitief gemaakt en binnen de gehele crisisorganisatie (via kolomcoördinatoren) en Veiligheidsregio Gelderland-Zuid (via intranet) gedeeld. De geïdentificeerde leer- en actiepunten worden verwerkt in onze evaluatiemonitor, waar er actiehouders aan gekoppeld worden en de status gemonitord kan worden. De kolomcoördinatoren zorgen ervoor dat de belangrijkste leer- en actiepunten binnen hun kolom worden gedeeld en opgepakt.

Leertafels, de nieuwe standaard:

Na de vele positieve reacties op de leertafels van 2023, hebben we besloten om standaard elk GRIP incident te evalueren met een leertafel. Zo gaan de betrokken crisisfunctionarissen met elkaar (fysiek) om tafel. Ze bespreken het incident gezamenlijk constructief na en halen samen multidisciplinaire leer- en troespunten op binnen een veilige leeromgeving.

Evalueren van multi-oefeningen

Bij elke multi-oefening wordt er waargenomen door een interne of externe multi-waarnemer op basis van oefendoelen. Na afloop van de oefening vindt er een nabespreking plaats, waarbij de deelnemers terugblikken op hun oefening en de waarnemer zijn/haar bevindingen terugkoppelt aan de deelnemers. Hierbij wordt in ieder geval stilgestaan bij de vooraf vastgestelde oefendoelen en is er ruimte voor gesprek in een open en vertrouwelijke setting. De waarnemer vult het evaluatieformulier in en deelt dat vervolgens met de coördinator waarnemen. Onze multi-waarnemers zijn opgeleid tot multi-waarnemer en nemen deel aan de bijscholings- en intervisie bijeenkomsten. Instroomeisen, werkafspraken en werkwijzen voor het multi-waarnemen zijn vastgelegd in het handboek waarnemen. Ook monodisciplinair wordt een oefening nabesproken door de mono-waarnemers/tegenspelers.

Evaluatie van de systeemtest

Tijdens de systeemtest is waargenomen door externe waarnemers (uit andere veiligheidsregio's) op de volgende teams/onderdelen: CaCo, CoPI, CoPI-IM, ROT, ROT-IM, ROT Crisiscommunicatie, ROT Secties en het GBT. Het evaluatierapport is geschreven door de coördinator evalueren en leren van de afdeling Crisisbeheersing.

Methode rodedradenanalyse

Voor het identificeren van rode draden hanteren we de volgende onderzoeksmethodiek:

- Multi-oefeningen en systeemtest; aparte analyses van: 1) de CoPI-oefeningen, 2) de ROT-oefeningen, 3) de BT-oefeningen, en 4) de systeemtest. Voor deze analyses worden de evaluatieverslagen van de waarnemers en deelnemersevaluaties geanalyseerd. Terugkerende thema's en aandachtspunten uit deze oefeningen vormen de leer- en actiepunten, deze worden verwerkt in de evaluatiemonitor.
- (GRIP)-incidenten: voor de incidentevaluatie gebruiken we de geïdentificeerde leer- en actiepunten uit de infographic rapportages, deze worden direct opgenomen in de evaluatiemonitor.

De evaluatiemonitor is ingedeeld per proces van het toetsingskader, deze 5 processen zijn 'richtinggevend' voor de verdere analyse van de data. Deze analyse vindt plaats door elk leer- en/of actiepunt en top te labelen met een thema, dit vormt de codering van de data. Thema's die vaker terugkeren vormen de rode draden. We spreken van een 'rode draad' wanneer een thema, twee

keer of vaker voorkomt. Daarnaast geven we ook een algemeen beeld van de processen uit het toetsingskader die ‘gewoon’ goed gaan, op basis van de incidentenquêtes.

Gebruikte documenten 2024

Voor deze rode dradenanalyse hebben we de volgende documenten gebruikt:

- 1 evaluatierapportage van de GRIP-inzet in Zaltbommel (volgens oud evaluatieproces).
- De 3 infographics van de andere drie GRIP-inzetten in 2024 (volgens nieuw evaluatieproces).
- Infographics van drie evaluaties zonder GRIP; 1) Storing defensienetwerk, 2) Malden - Bijtende stof en 3) Rijswijk- zeer grote brand.
- De evaluatieverslagen van de multidisciplinaire oefeningen (CoPI, ROT en BT) in 2024.
- Het evaluatierapport⁶ van de systeemtest Nemesis;
 - Rodedradenanalyse van de systeemtest;
- De evaluatiemonitor 2024 waarin alle leer- en actiepunten vanuit evaluaties van GRIP-incidenten en oefeningen (apart) zijn opgenomen.

1.4. Kwaliteitszorg: borgen van leerpunten

Ons dashboard: de evaluatiemonitor

De leer- en actiepunten die we ophalen uit incidenten, oefeningen en de systeemtest verwerken we in onze evaluatiemonitor. De monitor biedt als dashboard een overzicht van alle leer- en actiepunten inclusief status (blijvende aandacht, open, afgerond) en actiehouders. De evaluatiemonitor ondersteunt bij het borgen van alle leer- en actiepunten en het destilleren van rode draden. Tot slot is het de verantwoording naar de eigen (crisis)organisatie en de Inspectie J&V.

Notitie Leerdoelen

De rode draden uit de evaluaties zijn gebruikt als input voor de **Notitie Leerdoelen 2024-2027**, die op 18 september 2023 is vastgesteld door het Directie Team Veiligheid (DTV). De stuurgroep MOTO heeft deze vertaald naar specifieke oefendoelen, deze zijn in 2024 verwerkt in onze oefeningen.

Tijdens de jaarlijkse tussenevaluatie in september is geconcludeerd dat de leerdoelen nog steeds goed aansluiten bij de ontwikkelpunten en leerbehoeften van de crisisorganisatie. De werkgroepen die zich richten op de voorbereiding van oefeningen en systeemtest zorgen voor de toepassing van de leerdoelen en – de concretere- oefendoelen en bepalen welke oefenvorm, scenario's en externe partners hierbij het beste passen. Een overzicht van de leer- en oefendoelen is te vinden in **bijlage 2**. De leer- en oefendoelen zijn onderdeel van onze kwaliteitszorg en dragen bij aan de borging van leer- en actiepunten. De leer- en oefendoelen vormen het vertrekpunt van onze oefeningen ('lessons identified'), en helpen vervolgens bij het inzichtelijk maken van het resultaat van op deze doelen tijdens oefeningen ('lessons learned').

1.5. Leeswijzer

In **hoofdstuk 1** zijn de context en kaders van dit document geschetst. In **hoofdstuk 2** brengen we het jaar 2024 in beeld als het gaat om GRIP-inzetten, multi-oefeningen, systeemtest. **Hoofdstuk 3** vormt de analyse van de rode draden. De bevindingen worden per proces weergegeven aan de hand van een algemeen beeld, leerpunten, acties en tops. De incidenten worden daarbij apart beschouwd van de oefeningen en systeemtest, de conclusie over het geheel vindt u in de '**samenvatting en conclusie**'. Tot slot vindt u in de **bijlagen** 1) het Evaluatieproces bij GRIP-incidenten, 2) een overzicht van de leer- en oefendoelen 2024-2027, 3) een overzicht en de voortgang van de leer- en actiepunten van 2023, en 4) het evaluatierapport van de systeemtest 2024- Nemesis (als aparte bijlage bijgevoegd).

⁶ Het evaluatierapport van de systeemtest is ten tijde van schrijven van deze analyse in concept gereed en gedeeld met de betrokken crisisfunctionarissen. Oplevering definitief eindrapport, na vaststelling van deze Rodedradenanalyse in Algemeen Bestuur: <3-7-2025.

2. 2024 in beeld

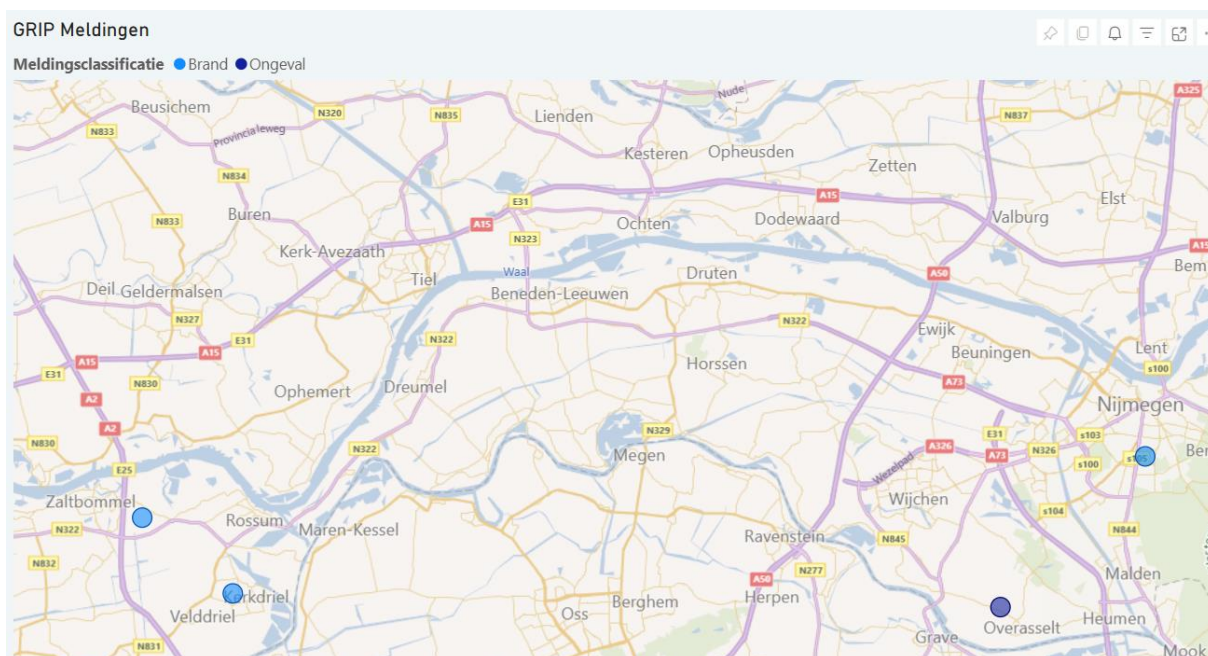
In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de GRIP-inzetten, oefeningen en systeemtest, waarop de rodedradenanalyse is gebaseerd. Verder worden belangrijke ontwikkelingen binnen de crisisorganisatie benoemd, als context bij deze rode draden.

2.1. GRIP-inzetten

Het aantal GRIP-incidenten van de afgelopen 8 jaar in onze regio vindt u hier onder:

Jaartal	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal keer GRIP-opscaling	20	10	11	16	9	7	11	13	4

In 2024 waren er **4 GRIP-1 inzetten** in de regio Gelderland-Zuid. Onderstaande afbeelding geeft aan waar en in welke gemeenten de incidenten zich afspeelden.



Een overzicht van alle GRIP-inzetten van 2024 vindt u hieronder:

GRIP nr.	Datum	GRIP-niveau	Plaats	Gemeente	Toelichting
1	11-01-2024	1	Zaltbommel	Zaltbommel	Brand industrie
2	31-03-2024	1	Nijmegen	Nijmegen	Brand Radboud UMC
3	16-04-2024	1	Kerkdriel	Maasdriel	Brand industrie
4	18-09-2024	1	Overasselt	Heumen	Ongeval Parachutisten

Alle GRIP-inzetten zijn multidisciplinair geëvalueerd. De uitkomsten daarvan komen aan bod in hoofdstuk 3. Verder zijn de leerpunten meegenomen uit de evaluaties van drie incidenten waarbij niet is opgeschaald maar wel multidisciplinair is samengewerkt en er op verzoek een multidisciplinaire evaluatie is uitgevoerd, het gaat om:

1. Landelijke storing defensienetwerk (voorbereidend team); 28 augustus 2024
2. Malden- incident met bijtende stof; 25 november 2024
3. Rijswijk- zeer grote brand; 1 december 2024.

2.2. Multidisciplinaire oefeningen

Het hele jaar vinden er zowel mono- als multidisciplinaire OTO-activiteiten plaats. Doormiddel van een gevarieerd aanbod aan opleidingen, trainingen en oefeningen zorgen we dat onze crisisfunctionarissen vakbekwaam blijven.

Een overzicht van de multidisciplinaire oefeningen in 2024:

Team	Aantal oefeningen	Omschrijving	Datum
ROT	1	ROT oefening	donderdag 1 februari 2024
BT	1	BT oefening Maasdriel	vrijdag 22 maart 2024
ROT	1	ROT oefening	donderdag 28 maart 2024
BT	1	BT oefening Neder-Betuwe	vrijdag 12 april 2024
CoPI	8	CoPI oefeningen 16 & 17 april West	dinsdag 16 april 2024 & woensdag 17 april 2024
ROT	1	ROT oefening	donderdag 16 mei 2024
CoPI	8	CoPI oefeningen 29 & 30 mei Oost	woensdag 29 mei 2024 donderdag 30 mei 2025
ROT	1	ROT oefening	donderdag 13 juni 2024
CoPI, ROT, GBT, GMK	1	Systeemtest	Week 25 systeemtest
BT	1	BT oefening Wijchen	vrijdag 6 september 2024
CoPI & ROT	1	CoPI & ROT Combi-oefening	donderdag 12 september 2024
CoPI	8	CoPI oefeningen 24 & 25 september West	dinsdag 24 september 2024 woensdag 25 september 2024
BT	1	BT oefening Druten	vrijdag 11 oktober 2024
CoPI	8	CoPI oefeningen 16 & 17 oktober Oost	woensdag 16 oktober 2024 donderdag 17 oktober 2024
BT	1	BT oefening West Maas en Waal	vrijdag 15 november 2024
ROT	1	ROT oefening	donderdag 21 november 2024
BT	1	BT oefening Berg en Dal	vrijdag 6 december 2024
BT	1	BT oefening Heumen	vrijdag 13 december 2024

Alle multidisciplinaire oefeningen zijn geëvalueerd, de analyse hiervan komt aan bod in hoofdstuk 3.

2.3. Systeemtest 2024- Nemesis

Op vrijdag 21 juni 2024 vond de jaarlijkse systeemtest, genaamd Nemesis, plaats. Tijdens de systeemtest werd getest of de afzonderlijke onderdelen van de hoofdstructuur goed functioneren en hoe zij als geheel samenwerken. Hierbij werden de 5 processen (A t/m E) van het Toetsingskader 4.0⁷ getoetst. Het scenario ging dit jaar over een verward persoon (oud militair met PTSS) die opzettelijk een gevaarlijke stof (aniline) verspreide op verschillende publieke locaties in Tiel. De uitdaging in het scenario zat voornamelijk in het duiden van de vervolgdreiging, bieden van handelingsperspectieven en het al dan niet evacueren van doelwitlocaties. De systeemtest is (extern) waargenomen



⁷ [Toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's](#) (2018), Hoofdstuk 4.3 Uitvoering.

en de bevindingen zijn verwerkt in een evaluatierapport (zie bijlage 4). De belangrijkste leerpunten, acties en tops komen aan bod in hoofdstuk 3.

2.4. Evenementen en evaluaties

Het toetsingskader 4.0 vraagt van de Veiligheidsregio om zich te verantwoorden over de multidisciplinaire taakuitvoering en te leren van oefeningen en operationele inzetten. Onder operationele inzetten, worden naast incidenten en crises, ook evenementen gerekend. Evaluaties van evenementen zien we primair als verantwoordelijkheid de vergunningverleners, onze gemeenten.

De Veiligheidsregio heeft een verbindende, adviserende en coördinerende rol m.b.t. de B en C evenementen in onze regio. Elk (groot) B en C evenement wordt na afloop volgens een vast format geëvalueerd. Vervolgens wordt gekeken of de evaluatiepunten kunnen worden geborgd in het vergunningsproces van het volgende jaar. Dit versterkt de vergunningsaanvraag en het veiligheidsplan, waardoor de vergunningsaanvraag soepeler verloopt en het evenement (naar verwachting) veilig(er) is.

Voorafgaand aan evenementen worden voorbereidende oefeningen voor een evenement georganiseerd, zogenaamde table-tops. Bij deze table-tops sluiten functionarissen van de verschillende hulpdiensten aan, bij voorkeur de functionarissen die de betreffende week dienst hebben. De grote meerwaarde hiervan is dat zij elkaar leren kennen, zodat ze elkaar ook beter weten te vinden wanneer zich een incident/calamiteit voordoet. Tijdens de table-tops worden voor het betreffende evenement de risicovolle scenario's doorlopen en beoefend. Ook worden actuele casussen die mogelijk van invloed zijn, besproken.

3. Rode draden van leer- en actiepunten en tops

In dit hoofdstuk vindt u de rode draden van de leer- en actiepunten en tops uit de evaluaties van multidisciplinaire GRIP-inzetten en oefeningen (inclusief de systeemtest) in 2024. Tijdens het analyseren van leerpunten, acties en tops zoeken we naar trends, deze vormen onze 'rode draden'⁸. We hebben deze rode draden geformuleerd in de stijl van aanbevelingen, omdat we vaak zien dat de aandachtspunten bij een groot deel van de teams/oefeningen goed gaan en we dat ook willen vasthouden (consolideren). Hierdoor is er op sommige punten ook een overlap met de 'tops'.

3.1. Rode draden GRIP-incidenten

De multidisciplinaire evaluaties van de 4 GRIP 1-inzetten en 3 de drie overige incidentevaluaties in 2024 hebben in totaal **46 leer- en actiepunten** opgeleverd. Gebundeld per proces uit het toetsingskader ziet dat er als volgt uit:

Proces toetsingskader	Aantal punten in 2024
Melding en alarmering	7
Leiding en coördinatie	27
Informatiemanagement	9
Crisiscommunicatie	3
Nafase	0
Eindtotaal	46

3.1.1. Melding en alarmering

De algemene rode draden op basis van het toetsingskader zijn opgehaald via de incident-enquêtes, deze rode draden zijn in onderstaande tabel weergegeven:

Melding en Alarmering; De meldkamer zorgt bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door eenduidige aansturing.	
24/7 beschikbare multidisciplinaire functionaris; - die zorgt voor eenduidige aansturing	Ja de Meldkamer Oost-Nederland (MKON) beschikt over een 24/7 CaCo,
Het tijdig alarmeren en informeren van de juiste interne en externe functionarissen en eenheden/teams	Alarmeren; ja, grotendeels (2/4 GRIP inzetten) uitzonderingen zie fouten in alarmering hieronder. Informeren; ja grotendeels, het eerste startbeeld werd binnen 2 minuten gedeeld, startbeeld kan (bij 2/7 incidenten) helderder, o.a. door meer te delen dan alleen de kladblokgegevens.

Van de **7 punten** die voor dit proces uit evaluaties van inzetten naar voren komen, gaat het om **5 actiepunten** en **2 leerpunten**.

Kort samengevat:

⁸ Wanneer een leer- of actiepunt 2 keer of vaker voorkomt, noemen wij dit een trend.

- 3 punten hebben betrekking op **de fall-back procedure bij uitval van systemen**. Er dient duidelijk te worden vastgesteld wie gebruikers informeert over de uitval van een systeem en het te gebruiken alternatief. Hiervoor is ook een overzicht nodig van de gebruikers van dit systeem (in dit geval C2000) en hierover te informeren personen. Bij de uitval van een vitaal systeem dient ook een multi-functionaris (L-CoPI/OL) te worden geïnformeerd.
- De overige leer- en actiepunten zijn losstaand, waar geen rode draad uit te halen is. Het gaat over het **afzonderlijk kunnen alarmeren van crisisfunctionarissen/functies** (ook vrije-instream functies) voor een (voorbereidend) kernteam, en persoonlijke instellingen van de pager wijzigen/ de **prioriteit van CAP-codes in de pager**, zodat bij dubbelrollen de alarmering duidelijk doorkomt. 1 actiepunt gaat over een **dubbele alarmering**, zo werd een Leider-CoPI voor 2 rollen gealarmeerd. Tot slot werd de MCU (Mobiele Commando Unit) verwezen naar de **verkeerde gespreksgroep** om zich in te melden.

Uit bovenstaande trends destilleren we de volgende rode draden:

Rode draden melding en alarmering	
Actie MKON & Crisisbeheersing	Leg vast wie crisisfunctionarissen / gebruikers informeert over de uitval van een systeem (x) en het alternatief te gebruiken systeem (y)/ handelingsperspectief, bedenk ook hoe dit buiten kantooruren kan. Het is wenselijk om bij de uitval van een vitaal systeem ook een multi-functionaris te informeren.

3.1.2. Leiding en coördinatie

De algemene rode draden op basis van het toetsingskader zijn opgehaald via de incident-enquêtes, deze rode draden zijn in onderstaande tabel weergegeven:

Leiding en coördinatie: De crisisorganisatie stuurt en coördineert de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis effectief en efficiënt.	
Binnen en tussen de teams en functionarissen van de crisisorganisatie en externe partners vindt regelmatige afstemming en informatie-uitwisseling plaats en is duidelijk wie wat doet in het kader van de operationele en bestuurlijke aanpak op basis van rol, verantwoordelijkheid en verwachtingen.	Ja, 7/7 bij geëvalueerde incidenten. Aandachtspunt; bij een van de (niet opgeschaalde) incidenten wilde de OvD-RWS niet ter plaatse komen, wat de afstemming lastiger maakte.
Duidelijke vergaderstructuur; - Beeldvorming - Oordeelsvorming - Besluitvorming	- Beeldvorming: Ja, 6/7 incidenten, bij 1 incident (Malden) was beeldvormen lastig, omdat het incident zich verplaatste en beeldvormen op afstand lastig was. - Oordeelsvorming: Ja 6/7 incidenten, bij 1 incident (Malden) onduidelijk om welke stof het ging, maakt oordeelsvorming lastig. - Besluitvorming: Ja, 6/7, bij 1 incident (Malden) was onduidelijk wie wat beslist.

Van de **27 punten** die voor dit proces uit de evaluaties naar voren komen, gaat het om **19 leerpunten** en **8 actiepunten**.

Kort samengevat:

- 2 leerpunten gaan over **tijdig opschalen naar GRIP**, wanneer er Multidisciplinair wordt samengewerkt en extra denkkraft, perspectieven en coördinatie nodig zijn. Bij een incident (Kerkdriel) is pas later in het incident opgeschaald, waardoor men minder goed aan de voorkant van het incident kon komen. Bij twee andere incidenten (Overasselt en Radboud UMC Nijmegen) al vroeg is opgeschaald, wat het gevoel van comfort gaf, ook voor eventuele escalatie (ook opgenomen als 'top'). Bij de 3 geëvalueerde multi-incidenten, die niet in GRIP zijn opgeschaald, is weloverwogen de keuze gemaakt om niet op te schalen, o.a. vanwege een zeer dynamisch (Malden) en een gefaseerd (Rijswijk) verloop van deze incidenten. Mogelijk had vroegtijdig opschalen naar GRIP kunnen helpen om deze incidenten multidisciplinair te coördineren of meer aan de voorkant van het incident te kunnen komen, al is dat achteraf moeilijk te zeggen.
- 2 leerpunten gaan over **verantwoordelijkheden**, het is van belang dat goed afgestemd/gecheckt wordt wie waarvoor verantwoordelijk is, zodat duidelijk is wie welke rol oppakt (landelijke storing defensienetwerk). Daarnaast kun je elkaar adviseren, maar durf elkaar ook aan te spreken op wie de verantwoordelijkheid heeft (incident Malden).
- 2 leerpunten gaan over het **duiden van de gevaarsetting**, zodat voor hulpverleners duidelijk is of en hoe zij veilig hulp kunnen verlenen. Indien mogelijk kan dit ook toegelicht worden aan de media zodat de incidentaanpak de juiste duiding mee krijgt richting het grote publiek.
- De overige leer- en actiepunten zijn losstaand, waar geen rode draad uit te halen is. Het gaat o.a. over: het slechte bereik van **C2000 in een nieuwbouwgebouw**, aanspreekpunt **provinciale weg is de provincie**, het tijdig betrekken van de **omgevingsdienst**, het opstarten van een **voorbereidend team**, het snel **informerende van burgemeesters** bij een landelijk incident, **rolvastheid** en **aandacht voor betrokken crisisfunctionarissen na heftige gebeurtenis**.

Uit bovenstaande trends destilleren we de volgende rode draden:

Rode draden leiding en coördinatie	
Leerpunt crisisfunctionarissen	Schaal tijdig op naar GRIP , wanneer er Multidisciplinair wordt samengewerkt en extra denkkraft, perspectieven en coördinatie nodig zijn.
Leerpunt algemeen	Geef (gevraagd) advies en durf elkaar aan te spreken op wie de verantwoordelijkheid heeft. Check ook bij elkaar wie welke rol/verantwoordelijkheid oppakt en ga daarbij niet uit van aannames.
Leerpunt algemeen	Zorg voor een zo goed mogelijke duiding van de gevaarsetting , zodat hulpverleners weten of en hoe zij veilig hulp kunnen verlenen.

3.1.3. Informatiemanagement

De algemene rode draden op basis van het toetsingskader zijn opgehaald via de incident-enquêtes, deze rode draden zijn in onderstaande tabel weergegeven:

<i>Informatiemanagement: de crisisorganisatie en de extern betrokken partners beschikken over tijdige, actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis .</i>	
De functionarissen, teams en externe partners delen de benodigde informatie met elkaar over: - Het beeld van het incident; - De besluiten; - De aanpak	- Ja bij de 4/4 GRIP opschalingen. Bij de overige 3 incidenten was het vormen van een (eenduidig) beeld en het delen van informatie lastiger, o.a. omdat er geen LCMS activiteit was en/of geen duidelijke incidentlocatie waar informatie-uitwisseling ter plaatse kon plaatsvinden.
Binnen 5 minuten na opschaling het eerste startbeeld door de MKON gedeeld?	- Ja, bij 4/4 GRIP opschalingen.

Van de **9 punten** die voor dit proces uit de evaluaties naar voren komen, gaat het om **6 leerpunten** en **3 actiepunten**.

Kort samengevat:

- 2 leerpunten gaan over aandacht voor **bereikbaarheid bij het aanleggen van Groot Watertransport (GWT)**. De dikke slangen zorgden er bij een incident (GRIP 1 Zaltbommel) voor dat dienstvoertuigen van brandweer en politie ingesloten waren, bij een ander incident (Stalbrand Rijswijk) waren de toegangswegen tot Rijswijk afgesloten door het GWT en werkzaamheden aan de brug.
- 2 actiepunten gaan over het **uitrusten van de Ovd-Bz met een portofoon**, zodat deze al vanaf de alarmering een beeld kan vormen van het incident en waar nodig kan aanvullen.⁹
- Uit de overige leer- en actiepunten kon geen rode draad worden gehaald, het gaat dan o.a. om: het **uitwisselen van piketnummers** met buurregio's, het in beeld hebben van **interregionale wegwerkzaamheden**, de afstemming over wel of niet een **LCMS activiteit aanmaken wanneer niet is opgeschaald**, en het goed **in kaart hebben van waterbronnen**.

Uit bovenstaande trends destilleren we de volgende rode draden:

Rode draden informatiemanagement	
Leerpunt Brandweer en algemeen	Wees je bewust van gevolgen voor de bereikbaarheid bij het aanleggen van Groot Watertransport (GWT) slangen , probeer dit zo goed mogelijk in kaart te brengen en af te stemmen.
Leerpunt Bevolkingszorg	Zorg dat de Ovd-Bz wordt uitgerust met een portofoon .

⁹ Inmiddels is besloten om alle Ovd-en Bz uit te rusten met een portofoon.

3.1.4. Crisiscommunicatie

De algemene rode draden op basis van het toetsingskader zijn opgehaald via de incident-enquêtes, deze rode draden zijn in onderstaande tabel weergegeven:

Crisiscommunicatie: Met verschillende doelgroepen wordt tijdig, doelgericht en regelmatig gecommuniceerd over het incident of de crisis.	
De verschillende doelgroepen zijn benoemd en ontvangen tijdig, regelmatig en op maat informatie	Ja, bij 4/4 GRIP- incidenten ontvangen de doelgroepen tijdig en op maat informatie. De regelmaat van de berichten werd afgestemd op de situatie en informatiebehoefte (o.a. mindere informatiebehoefte midden in de nacht).
De communicatieboodschap: - Wordt gebracht met passende communicatiemiddelen afgestemd op het incident, de omstandigheden en de doelgroepen - is gericht op specifieke informatiebehoefte, kennis en niveau van verschillende doelgroepen.	Ja, bij 4/4 GRIP-incidenten (zie toelichting hierboven); NL-Alert is niet ingezet, bij 1 incident wel overwogen maar na multi-afstemming bleek dit niet doelmatig en is ervoor gekozen NL-Alert niet in te zetten.
Ten tijde van het incident is inzichtelijk hoe de boodschap is overgekomen (effect van communicatie) en dit wordt continu meegenomen in de communicatie.	Ja, bij 2/4 ¹⁰ GRIP-incidenten zijn de communicatiedoelen bereikt en communicatie is aangepast naar de behoefte van doelgroepen.

Er zijn **2 leerpunten** en **1 actiepunt** die voor het proces crisiscommunicatie uit de evaluaties naar voren komen, hieruit is geen rode draad te halen. Het betreft één leerpunt over de juiste **beeldvorming/duiding naar buiten**. Bij een evacuatie treden verschillende hulpdiensten op een verschillende wijze op (wel/ niet naar binnen en met/zonder ademlucht), dit moet je goed kunnen duiden. Het andere leerpunt gaat over blijvende aandacht voor het **kennen van de NL-alert procedure**, waarbij de woordvoerder gemandateerd is om NL-alert in te zetten en multidisciplinaire afstemming over de inzet van dit middel gewenst is. Het actiepunt betreft: het inzetten van een **omgevingsanalist vanaf GRIP 1**.

3.1.5. Overdracht nafase

De algemene rode draden op basis van het toetsingskader zijn opgehaald via de incident-enquêtes, deze rode draden zijn in onderstaande tabel weergegeven:

Overdracht naar nafase: Na afschaling is sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten naar de 'nafase'-organisatie. Daarbij zijn vervolgactiviteiten belegd.	
De overdracht naar de nafase is gebaseerd op een diagnose van: - De situatie; - Omgeving; - Vervolgactiviteiten.	Ja, 3/4 GRIP-incidenten kende een goede afschaling waarbij o.a. flexibel werd afgeschaald afhankelijk van het aantal taken dat een functionaris nog had. Bij 1/4 GRIP-incidenten had de nafase nog explicieter aandacht kunnen krijgen in het CoPI; de nafase duurde nog 3-4 dagen omdat het vuur niet geblust

¹⁰ Bij de andere 2/4 GRIP-incidenten is dit onbekend, omdat de communicatieadviseur CoPI dit in de enquêtes niet heeft ingevuld. Uit de evaluaties (leertafels) zijn op dit punt verder geen aandachtspunten naar voren gekomen.

	kon worden. Continu informeren van de omgeving (pand blijft branden +rook) is opgelost door plaatsen van tekstkar op incidentlocatie.
Daarbij zijn voor alle teams en functionarissen en externe partners de volgende punten duidelijk:	Over de afschaling is goed onderling afgestemd over openstaande acties en ondersteuning voor processen van o.a. Bevolkingszorg en crisiscommunicatie.
- Taken en verantwoordelijkheden - Moment van overdracht of overgangsfase.	

Er zijn geen leer- of actiepunten voor het proces nafase uit de evaluaties naar voren gekomen.

3.2. Rode draden multi-oefeningen en systeemtest

Voor onze multidisciplinaire oefeningen maken we gebruik van **leerdoelen**, die voor 2024-2027 zijn opgesteld. Deze leerdoelen komen voort uit belangrijkste leerpunten van voorgaande jaren en onze ambitie (beleidsplannen)¹¹. In 2024 hebben we al onze leerdoelen (binnen verschillende oefeningen) beoefend, namelijk:

- Doelgerichte bestrijding van de crisis.
- Samenwerking en netwerk externe partners.
- Bewust (flexibel) op- en afschalen.
- Informatiedeling.
- Versterken weerbaarheid bij wegvallen faciliteiten en structuren.

De leerdoelen zijn vertaald naar concrete oefendoelen, waarop is waargenomen. We beschouwen een goede teamdynamiek als een belangrijk onderdeel van een succesvolle crisisorganisatie, daarom is er naast de leerdoelen waargenomen op de teamcompetenties: samenwerken, kritisch vermogen en anticiperen. Uit de waarnemingen van de multidisciplinaire oefeningen en de systeemtest zijn diverse leerpunten, acties en tops gekomen, de rode draden hiervan worden hieronder per proces behandeld. Leerpunten en acties die betrekking hebben op de organisatie van de oefeningen zijn operationeel van aard en worden hier buiten beschouwing gelaten.

Voor de systeemtest zijn 5 leerdoelen geformuleerd, die aansluiten op de 5 processen uit het toetsingskader 4.0. Deze oefendoelen zijn grotendeels behaald, waarbij de oefendoelen “leiding en coördinatie” en “nafase” volledig zijn behaald¹².

3.2.1. Melding en Alarmering

Er komen **3 leerpunten** uit de systeemtest¹³ naar voren die betrekking hebben op het proces melding en alarmering. De rode draden zijn:

- 2 punten gaan over het gebruik van de **regionale multidisciplinaire gespreksgroep (RMG)**. Waarbij het van belang is dat crisisfunctionarissen direct na opschaling naar GRIP 1 schakelen naar het RMG kanaal en vanuit de meldkamer zo snel mogelijk het startbeeld via RMG wordt gecommuniceerd.
- Het derde leerpunt gaat over het eerste startbeeld sneller vrijgeven in LCMS, zodat dit zichtbaar wordt voor de crisisfunctionarissen. Dit leerpunt heeft ook betrekking op het **snel delen van het startbeeld**, dit zien we daarom als tweede rode draad.

¹¹ Zie voor een overzicht van de leer- en oefendoelen, en welke onderdelen daarvan beoefend zijn, bijlage 2

¹² Zie voor het volledige rapport van de systeemtest bijlage 4

¹³ Bij de multidisciplinaire oefeningen oefent de MKON niet mee en worden melding en alarmering fictief door de oefenstaf gedaan. Dat verklaart waarom uit de oefeningen geen leer- of actiepunten m.b.t. Melding en Alarmering naar voren komen.

Rode draden oefeningen: Melding en Alarmering

Leerpunt MKON en CoPI functionarissen	Schakel (als crisisfunctionaris) direct na opschaling naar GRIP 1 naar de multidisciplinaire gespreksgroep (RMG). Deel (als CaCo) zo snel mogelijk het startbeeld via RMG.
Leerpunt MKON	Deel (als CaCo) zo snel mogelijk het startbeeld (binnen 5 minuten na opschaling eerste beeld), via RMG en LCMS (tijdig veld vrijgeven).

3.2.2. Leiding en coördinatie

30 leerpunten vallen onder het proces leiding en coördinatie. De rode draden uit deze leerpunten zijn:

- **6 leerpunten** hebben betrekking op de **start van de (eerste) vergadering**, we zien dat een inleiding met: voorstelronde, emo-check, werkafspraken, het benoemen van de vergaderstructuur en het doel van de vergadering (commanders intent), effect heeft op het verloop van de overleggen (CoPI, ROT, BT). Wanneer hier onvoldoende bij wordt stilgestaan verlopen de overleggen rommeliger en is er meer onduidelijkheid. Omgekeerd zien we dit terugkomen als “top”, wanneer de vergadering start met een complete inleiding.
- **5 leerpunten** gaan over het **versterken van de oordeelsvorming**, scenario-denken wordt nog beperkt toegepast¹⁴. Wanneer wel duidelijk scenario-denken wordt toegepast, kan dat nog worden versterkt door: een duidelijke methodiek, scenario's beter uitwerken en verder vooruit kijken. Ook het toepassen van de prioriteitenladder/impactanalyse en een tijdlijn kan de oordeelsvorming versterken.
- **4 leerpunten** behandelen de **draagkracht van crisisfunctionarissen**: Aandacht hebben voor wat je als persoon nog aankan, zet indien nodig een buddy in of regel aflossing. Wanneer je nog onervaren bent, helpt het om dat te delen met het team, zodat hier rekening mee gehouden kan worden. Met elkaar voldoende oog hebben voor het team na een heftige gebeurtenis (opnieuw emo-check). Stem met elkaar af wie het meeste ruimte heeft om het motorkapoverleg te leiden, ontlast daarmee de OvD-(en) die erg druk is/zijn.
- **3 leerpunten** betreffen de **afstemming tussen teams**; het vragen van een duidelijk advies vanuit het ROT (door BT), het afstemmen van de opschaling naar GRIP 2 van L-CoPI met OL (CoPI-ROT combi-oefening) en het doorgeven de opschaling aan de meldkamer (systeemtest).
- **3 leerpunten** hebben betrekking op de **besluitvorming**; het duidelijker benoemen van acties met actiehouders (wie, wat, wanneer?)¹⁵ en oog hebben voor de implicaties van de besluiten.
- **2 leerpunten** gaan over het **(expliciet) uitnodigen tot kritische blik en/of vragen stellen**. We halen uit de evaluaties (van CoPI-oefeningen en BT-oefeningen) dat voorzitters nog meer/duidelijker het team kunnen uitnodigen tot het stellen van vragen of het hebben van een kritische blik. Wanneer het team hiertoe expliciet wordt uitgenodigd zien we dat dit het kritisch vermogen van het team als geheel bevordert (top, bij ROT). Uiteraard blijven de teamleden ook zelf verantwoordelijk voor deze kritische blik.
- **2 leerpunten** betreffen de **vergaderklok**. Tijdens de oefeningen bleek het hanteren van een flexibele vergaderklok van belang¹⁶, bij een aantal scenario's was schorsen of langer doorvergaderen noodzakelijk om het beeld helder te krijgen (ROT). Het afspreken van exacte

¹⁴ (Oefendoel scenario-denken: ROT 1/5 behaald, 2/5 deels behaald, 2/5 niet behaald. CoPI 16/32 behaald, 16/32 deels behaald. GBT 7/7 deels behaald).

¹⁵ Duidelijker benoemen van acties en actiehouders (1 CoPI, 1 BT en systeemtest-BT) en oog hebben voor implicaties besluiten (1 BT).

¹⁶ Flexibel betekent dan niet zo strak als: 20 minuten vergaderen, 20 minuten er tussen en weer 20 minuten vergaderen.

starttijden (dus 9.05 uur, i.p.v. over 20 minuten) en je daar ook aan houden helpt om de vergaderingen efficiënt te houden (CoPI).

- **Overige leerpunten** gaan o.a. over beeldvorming (oorzaak bespreken en afspraken uit BILA's multi-delen), duidelijk hebben van bevoegdheden (noodbevoegdheden bij evenement), mogelijk verschil in belangen (tussen hulpdiensten en commerciële partij) en verantwoordelijkheden (zorginstelling versus hulpdiensten).

Rode draden oefeningen: Leiding en Coördinatie	
Leerpunt allen; blijvende aandacht	Zorg voor een duidelijke inleiding bij de start van de vergadering (denk o.a. aan: voorstelronde, emo-check, werkafspraken, het benoemen van de vergaderstructuur en het doel van de vergadering (commanders intent)).
Leerpunt allen; blijvende aandacht	Zorg voor een versterking van de oordeelsvorming, bijvoorbeeld door het toepassen van scenario-denken (volgens een methodiek), impactanalyse en een tijdlijn.
Leerpunt allen; blijvende aandacht	Heb als crisisfunctionaris aandacht voor je belastbaarheid, geef het aan en/of regel extra hulp indien nodig (buddy, aflossing, nieuw in je rol).
Leerpunt allen; blijvende aandacht	Houd oog voor de afstemming tussen teams, (denk aan: duidelijke opdracht/adviesvraag en informeren over opschaling).
Leerpunt allen; blijvende aandacht	Benoem duidelijk de acties met actiehouders (wie, wat, wanneer?) ¹⁷ en houd oog voor de implicaties van de besluiten.
Leerpunt voorzitters teams; blijvende aandacht	Nodig als voorzitter je team expliciet uit tot het stellen van vragen en het hanteren van een kritische blik.
Leerpunt allen; blijvende aandacht	Hanteer een flexibele vergaderklok, spreek duidelijke starttijden van de vergadering af en houd je daar gezamenlijk aan.

3.2.3. Informatiemanagement

11 leerpunten en 1 actie betreffen het proces informatiemanagement.

- **4 leerpunten en 1 actiepunt** draaien om **planvorming**; Bewust nadenken over welke planvorming van toepassing is op het incident. Als IM-er of GIM-er de geraadpleegde planvorming delen met het team, als input voor de uitwerking van escalatiescenario's. Het vertrouwd maken van crisisfunctionarissen met planvorming, verdient blijvende aandacht. Zorg voor meer inzicht bij crisisfunctionarissen in wat voor soort plannen er beschikbaar zijn, door hier bij oefeningen en in de opleidingen aandacht aan te besteden. Zorg dat je een externe goed en snel kunt informeren over hoe het CoPI werkt (bijvoorbeeld via infoblad).
- **2 leerpunten** hebben betrekking op de **verslaglegging**; Zorg voor een betere verslaglegging van de vergaderingen (GBT). Maak gebruik van een tijdlijn, zodat inzichtelijk wordt wanneer wat gebeurd en besloten is (GBT).
- **2 leerpunten** gaan over de **goede duiding** van; gevaarlijke stoffen (bijvoorbeeld: Wat is waterstof/HF? Wat zijn de implicaties van deze stof?) en duiding van slachtoffers (welk type, aantallen, aantallen onder eigen personeel).

¹⁷ Duidelijker benoemen van acties en actiehouders (1 CoPI, 1 BT en systeemtest-BT) en oog hebben voor implicaties besluiten (1 BT).

- **2 leerpunten** betreffen het **onderling uitwisselen van informatie**; Meer en beter gebruik maken van RMG (CoPI). Deel de oordeelsvorming beter met andere teams, verwerk dit ook goed in LCMS (systeemtest, CoPI en ROT).
- Tot slot is er nog één leerpunt dat betrekking heeft op het **beter bekend zijn met de nieuwe werkwijze voor het alarmeren** van adviseurs volgens de door de voorzitter-GBT gewenste GBT bezetting (systeemtest, ROT en BT).

Rode draden oefeningen: Informatiemanagement	
Actiepunt planvorming:	Zorg voor meer bekendheid met de beschikbare planvorming en deel je bevindingen uit de planvorming die je gebruikt met elkaar.
Leerpunt GBT:	Zorg voor een betere verslaglegging van de GBT-vergaderingen, maak daarbij eventueel gebruik van een tijdlijn.
Leerpunt allen: Blijvende aandacht	Blijf aandacht houden voor een goede duiding van begrippen (o.a. gevaarlijke stoffen en slachtoffers)
Leerpunt allen: Blijvende aandacht	Houd aandacht voor het onderling blijven uitwisselen van informatie (via RMG en LCMS)

3.2.4. Crisiscommunicatie

5 leerpunten en **1 actiepunt** gaan over crisiscommunicatie. De rode draden zijn:

- **2 leerpunten** (systeemtest) hebben betrekking op het **handelingsperspectief**; Zorgen voor een duidelijk handelingsperspectief, door tegenstrijdigheden in informatie bij de bron te verifiëren. Zorgen voor tijdige handelingsperspectieven voor verschillende doelgroepen.
- De andere leerpunten gaan over: het zorgen voor een **tijdig statement vanuit de burgemeester, doelgroepenanalyse** en het belang van het **delen van het omgevingsbeeld in het CoPI**. Het actiepunt gaat over de **bezetting van de rol van communicatieadviseur-BT**.

Rode draden oefeningen: Crisiscommunicatie	
Leerpunt crisis-communicatie:	Zorg voor een tijdig en duidelijk handelingsperspectief voor de verschillende doelgroepen, verifieer bij tegenstrijdigheden de informatie bij de bron.

3.2.5. Nafase

2 leerpunten en **1 actiepunt** gaan over de nafase. Hieruit zijn geen rode draden te halen. Eén leerpunt heeft betrekking op het **oog hebben voor de nafase en de consequenties voor de gemeente na afschaling** (GBT-oefeningen). Het andere leerpunt gaat over aandacht voor **politiek-bestuurlijke consequenties voldoende in beeld hebben** (GBT-oefeningen). Het actiepunt betreft meer aandacht hebben voor het **proces van de nafase en de rol van het hoofd nafase** meer onder de aandacht brengen bij crisisfunctionarissen (ROT-oefeningen).

3.3. Rode draden tops

Bij elke incident evaluatie worden crisisfunctionarissen naar de 'tops' gevraagd in de enquête. Ook in de leertafels wordt met elkaar expliciet stil gestaan bij de 'tops'. Uit de incidentevaluaties kwamen 38 tops. Daarnaast zijn er bij de oefeningen en de systeemtest door de multi-waarnemers tops benoemd. Ook in de deelnemers-evaluaties van oefeningen en de systeemtest wordt er gevraagd

naar de 'tops'. Er kwamen 30 tops uit de CoPI oefeningen, 20 tops uit de ROT-oefeningen, 11 tops uit de GBT-oefeningen en 13 tops uit de systeem oefening. In totaal komen we daarmee op **112 tops**.

3.3.1. Rode draden tops (GRIP-)incidenten

Hieronder volgen de rode draden van de tops van incidenten, ingedeeld per proces uit het Toetsingskader. Een aantal tops zijn losstaand (1 top per thema), dit beschouwen we niet als rode draad, maar voor de volledigheid zijn deze hieronder wel benoemd.

Tops melding en alarmering (geen rode draden)
3 tops gaan over meldingen en alarmering, deze zijn losstaand, het gaat om: - snelle GRIP-opschaling, dit gaf het gevoel van comfort, ook bij eventuele verdere escalatie. - het snel aanvragen van het hoogtereddingsteam. - de samenwerking met en het meedenken vanuit de meldkamer.
Tops leiding en coördinatie
4 tops betreffen de duidelijke structuur in de overleggen, en het effectief en efficiënt vergaderen. Zo wordt o.a. genoemd dat de overleggen kort en bondig zijn, er rust is in de overleggen en dat de leider-CoPI natuurlijk leiderschap heeft.
2 tops gaan over de samenwerking met partners, die als positief wordt ervaren. Zo verliep de samenwerking tussen de hulpdiensten en het ziekenhuis soepel, omdat men elkaar al kent (samenwerking tijdens koude fase).
De overige tops voor leiding en coördinatie zijn losstaand en hebben betrekking op: - het vooruit kunnen denken en veerkracht en saamhorigheid tonen; - het maken van een tijdslijn wat heeft geholpen om overzicht te creëren en in scenario's te denken; - het goed informerende van de burgemeesters tijdens de landelijke storing.
De onderlinge samenwerking wordt heel veel genoemd als een positief punt, waardoor we dit vaak niet meer als aparte top benoemen. Daarbij wordt vooral aangegeven dat het elkaar kennen in de koude fase (bijvoorbeeld vanuit oefeningen) heeft bijgedragen aan de prettige samenwerking.
Tops informatiemanagement (geen rode draden)
3 tops gaan over informatiemanagement, deze zijn losstaand en betreffen: - het snel delen van plattegronden en calamiteitenplannen en deze plotten, - de samenwerking tussen de IM-er en GIM-er, waarbij er werd geïmproviseerd (defecte schermen). - de ondersteuning vanuit de sectie IM (kaart van verspreidingsgebied voor de nafase).
Tops crisiscommunicatie (geen rode draden)
3 tops hebben betrekking op crisiscommunicatie, dit zijn de volgende tops: - Goede samenwerking tussen OvD-B, Communicatieadviseur CoPI en Communicatie van de gemeente. Heeft geleid tot inzet van een tekstkar bij de locatie om te communiceren met publiek. - Afstemming tussen hulpdiensten en ziekenhuis over communicatie. - Het gebruik van de nieuwe website (blog) voor crisiscommunicatie werkt goed, heeft geleid tot minder vragen vanuit de media en efficiëntere informatie-uitwisseling.
Tops nafase

3 tops gaan over het expliciet stilstaan bij de nafase (en nazorg) . De overdracht naar de nafase wordt besproken en hier is aandacht voor bij de afschaling. Ook vanuit de organisatie is er aandacht besteed aan de nazorg/nabespreking na een incident met grote impact, de betrokkenen voelen zich gehoord, al zou de nazorg en evaluatieproces nog wel sneller kunnen plaatsvinden.
Overige tops
2 tops gaan over de goede hulp aan de slachtoffers ; we kregen te horen dat de slachtoffers en hun familie erg te spreken zijn over de hulpverlening en de snelheid daarvan (ongeval parachutisten).
4 tops gaan over de openheid in de onderlinge samenwerking . Er is sprake van een open afstemming een goede sfeer en collegialiteit.
De overige tops zijn losstaand en gaan o.a. over: goede verkeerscirculatie, inzet van de politieheliikopter bij zoekactie, en de flexibiliteit van de teams en crisisfunctionarissen bij het voorbereidende team (landelijke storing defensienetwerk).

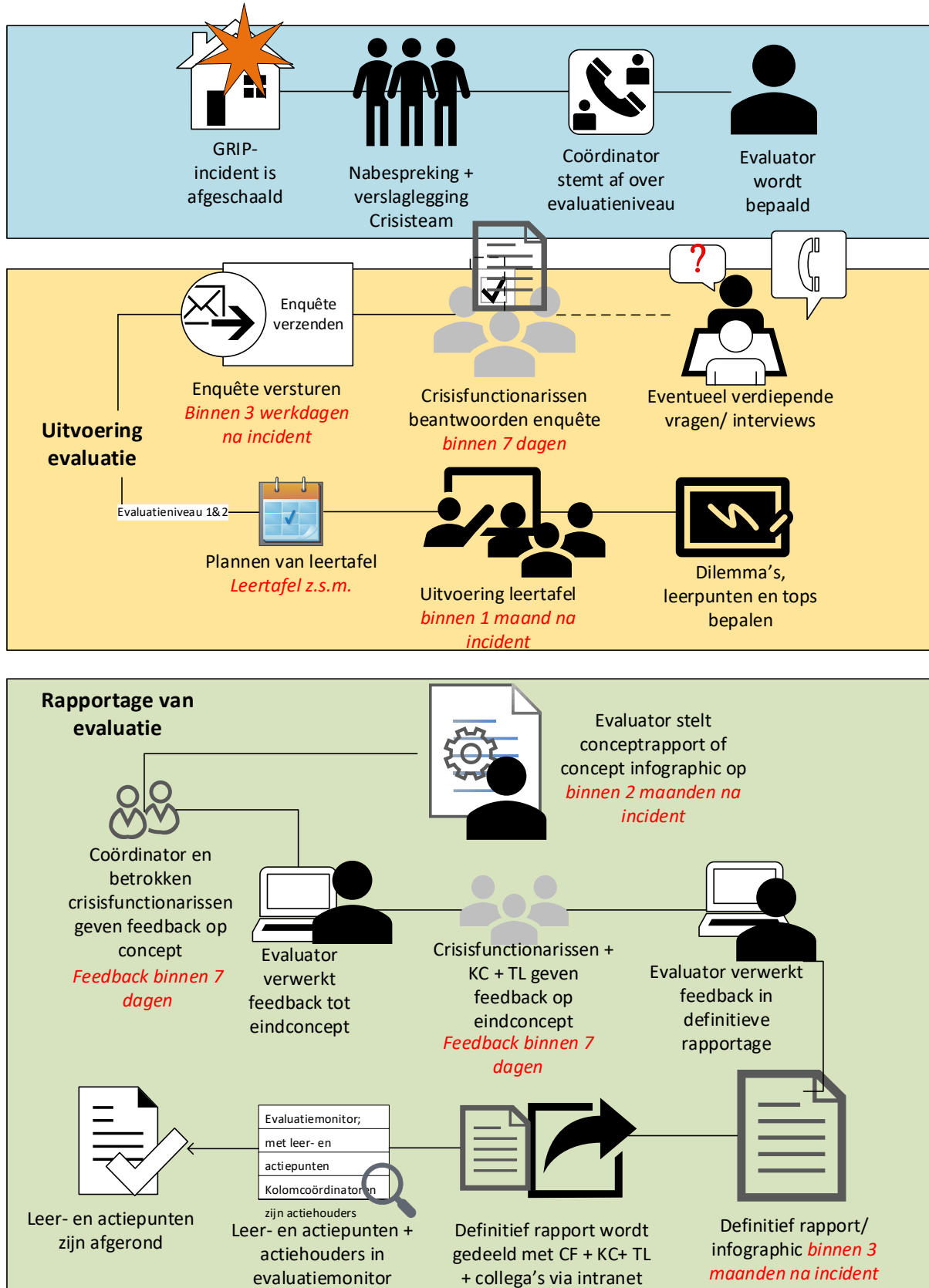
3.3.2. Rode draden tops multi-oefeningen en systeemtest

Tops melding en alarmering
Niet expliciet benoemd
Tops leiding en coördinatie
7 tops betreffen de duidelijke structuur en procesafspraken in de overleggen. De voorzitters geven een duidelijke toelichting op de vergaderstructuur (BOB) en er wordt een emo-check gedaan. Deze duidelijkheid over de structuur draagt bij aan het goed kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken en zorgt voor rust in de teams.
9 tops gaan over effectief en efficiënt vergaderen waarbij er een duidelijk urgentie gevoel is en een strakke vergaderklok wordt gebruikt, maar tegelijkertijd voldoende ruimte is voor kritisch denken en multi-denken. Er worden door de teams goede vragen gesteld en scherpe, relevante aanvullingen gedaan.
4 tops hebben betrekking op de rolduidelijkheid de teams hebben hun taken en verantwoordelijkheden helder. Er wordt een duidelijke scheiding aangebracht tussen brongebied (CoPI) en effectgebied (ROT) en GBT focust op bestuurlijke thema's. Ook de leden van sectie zijn zich bewust van hun eigen kolom-verantwoordelijkheden.
11 tops draaien om de goede samenwerking tussen teamleden, tussen teams en met externe partners. De tops gaan onder andere de prettige sfeer in teams, de goede afstemming tussen kolommen. Ook de samenwerking met externe partners (RWS en SEVESO instelling) wordt als positief ervaren, deze partners brengen de benodigde kennis in.
Tops informatiemanagement
3 tops gaan over het door de IM-er gepresenteerde startbeeld , dat is helder, goed geduid en wordt op een prettige manier opgehaald bij de kolommen. Extra complimenten worden gegeven voor de snelheid waarmee zij onder tijdsdruk een goed beeld weten te vormen, en over hoe zij weten om te gaan met uitdagingen bij de uitval van systemen en ondersteuningsmiddelen.
8 tops betreffen de toegevoegde waarde van de IM-er en GIM-er , in het visueel maken (geografisch beeld/plot) van een incident en het inzichtelijk maken van planvorming. Ook wordt de samenvatting van de acties en besluiten erg gewaardeerd door de teams. De IM-er en de GIM-er vormen daarbij een goed duo, en ook het buddy systeem van de IM-ers (met een collega die voorwerk op afstand doet) wordt geprezen.

4 tops gaan over goede duiding van afkortingen, begrippen als <i>slachtoffers</i> en <i>plaats delict</i> en de implicaties van het versturen van een NL-alert.
Tops crisiscommunicatie
3 tops hebben betrekking op crisiscommunicatie , hieruit is geen rode draad te halen. Het betreft tops over: het goed verifiëren van informatie, leiderschap en besluitvaardigheid van de AC, en een sectie crisiscommunicatie met een duidelijk doel, dat actief wordt gedeeld.
Tops nafase
4 tops gaan over de overdracht naar de nafase , de over te dragen taken worden duidelijk besproken, de nafase wordt goed voorbereid en het proces nafase snel opgestart.
Overige tops
7 tops hebben betrekking op: de open leercultuur , er wordt gesproken over een prettige open sfeer tijdens de oefeningen, waarbij je fouten mag maken er ruimte is voor feedback. Ook wordt een open leerhouding gezien waarbij de teamleden ook kritisch zijn op zichzelf en de wil om te leren tonen.
3 tops betreffen; flexibiliteit ; hybride vergaderen, oefenen op de uitwijklocatie en inspelen op de situatie.
2 tops gaan over: het kritisch vermogen van het team, waarbij goed wordt doorgevraagd.
De overige tops betreffen: oog hebben voor eigen veiligheid, leiderschap, besluitvaardigheid, de meerwaarde van oefenen met de burgemeester (ROT), en het oefenen op de uitwijklocatie (ROT)

Bijlage 1: Evaluatieproces GRIP-incidenten

Direct vanaf het moment van afschalen van een GRIP-incident start het proces van evalueren. Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Drie evaluatieniveaus:

Bij een GRIP-incident wordt er door de coördinator evalueren in samenspraak met de teamleider S&A bepaalt op welk niveau het incident geëvalueerd gaat worden. Op verzoek kan besloten worden om ook incidenten te evalueren die niet in GRIP opgeschaald zijn, maar mogelijk veel (multidisciplinaire) leerpunten opleveren.

Niveau 0: "Light"

Korte evaluatie, wordt bijv. toegepast bij GRIP 1 incidenten die afgeschaald zijn naar GRIP 0 binnen 30 minuten of zeer kort geduurd hebben. De CoPI-leden ontvangen een korte enquête die ingaat op de 5 processen van het toetsingskader en de belangrijkste leerpunten en tops. Indien nodig stelt de evaluator verdiepingsvragen (telefonisch).

Eindproduct: korte rapportage/infographic met hierin de belangrijkste leerpunten en tops.

Niveau 1: "Standaard"

Standaard evaluatie, bestaande uit een korte enquête en een leertafel. In de korte enquête wordt gevraagd naar de basisvereisten uit het Toetsingskader 4.0: melding en alarmering, leiding en coördinatie, informatiemanagement, crisiscommunicatie en de nafase. Tevens komen hieruit alvast thema's voor de leertafel naar voren. Tijdens de leertafel wordt het incident gezamenlijk besproken en worden de dilemma's, leerpunten en tops opgehaald.

Eindproduct: Infographic (Format: incidentbeschrijving, dilemma's, leer- en actiepunten en tops).

Niveau 2: "Uitgebreid" (+ extern?)

Uitgebreide evaluatie, wordt toegepast als er sprake is van een groot aanvullend leerpotentieel of bij een langdurige crisis. De processen uit het Toetsingskader worden uitgelicht a.d.h.v. een breed bronnenonderzoek. Zoals bijvoorbeeld leertafels, interviews getroffen burgers en betrokken bedrijven, het analyseren van meerdere digitale databronnen, zoals social media analyses, et cetera.

Eindproduct: uitgebreide evaluatierapportage.

Bronnen per niveau:

Er zijn meerdere bronnen die gebruikt worden voor het genereren van input. Hieronder ziet u welke bronnen er o.a. gebruikt worden per evaluatieniveau:

Bron	N0	N1	N2	Toelichting
Tijdslijn/Feitenrelas incident	x	x	x	
FIR Meldkamer (MKON)	(x)	x	x	
LCMS-rapport	x	x	x	
Enquête CoPI/ROT/BT	x	x	x	
Verdiepende interviews/vragen	(x)	(x)	x	Indien nodig
Enquête Externe partners CoPI/ROT/BT		x	x	
GMS-rapport	x	x	x	
Interne social media		x	(x)	@CrisisGLZ & Up2date
Externe social media			x	OBI4WAN
Interviews burgers			(x)	Indien relevant
Gesprek LCoPI en/of OL	x	x	x	
Leertafel		x	x	
Mono evaluaties		(x)	(x)	Indien beschikbaar

Bijlage 2: Leer- en oefendoelen 2024-2027

Leerdoelen en onderliggende oefendoelen	Beoefend in team:
1. Doelgerichte bestrijding van de crisis a. Effectief en efficiënt vergaderen b. Scenario-denken c. Duidelijke taakafbakening d. Kritisch vermogen als competentie e. Toepassen impactanalyse (prioriteitenladder/impactcriteria)	1a. CoPI, ROT, BT 1b. CoPI, ROT 1c. CoPI, ROT, BT 1e. ROT, BT
2. Samenwerking en netwerk externe partners a. Verantwoordelijkheden van de algemene en de functionele keten van elkaar kunnen onderscheiden b. Kennis opdoen van de processen van belangrijke ketenpartners	2a. CoPI, ROT
3. Bewust (flexibel) op- en afschalen a. Beargumenteerd kunnen op- of afschalen b. Inzetten van buddy's wanneer taak te groot wordt c. Hybride werken tijdens oefeningen d. Duidelijke overdracht naar de nafase	3a. BT 3c. BT 3d. ROT, BT
4. Informatiedeling a. Het onderling (multidisciplinair) informatie delen b. Gebruik maken van planvorming c. Toepassen van tools d. Gebruik van actuele informatie VIK	4a. CoPI, ROT 4b. CoPI, ROT
5. Versterken weerbaarheid bij wegvallen faciliteiten en structuren a. Oefenen op uitwijklocatie b. Flexibel/weerbaar zijn bij uitval van systemen	5a. ROT 5b. ROT

Bijlage 3: Overzicht en voortgang leer- en actiepunten Rode draden 2023

Onderstaand vindt u de rode draden uit de rodedradenanalyse van 2023 met de voortgang begin 2025. De gele kleur staat voor 'blijvende aandacht' en is van toepassing bij leerpunten. Deze zijn gedeeld met de crisisfunctionarissen van de betreffende kolommen en/of zijn verwerkt in (multidisciplinaire en/of monodisciplinaire) opleidingen, trainingen en oefeningen. Actiepunten kunnen rood (openstaand) of groen (afgerond) zijn.

Rode draden melding en alarmering		Status Q1 2025
Leerpunt CoPI en CaCo	Blijf aandacht houden voor het juist gebruik van de Regionale Multidisciplinaire Gespreksgroep (RMG). Zorg dat het juiste kanaal gecommuniceerd wordt en zorg dat je als crisisfunctionaris dit kanaal weet te vinden en via dit kanaal gaat communiceren.	Het gebruik van RMG is een blijvend aandachtspunt en komt ook naar voren in de RDA van 2024. ¹⁸
Actiepunt sector Crisisbeheersing en MKON	Zorg dat de alarmeringsscenario's juist zijn ingeregeld en organiseer dat er flexibel (los van GRIP, bijvoorbeeld Kern-ROT) gealarmeerd kan worden (bijvoorbeeld door crisisfunctionarissen los te kunnen alarmeren in GMS).	In regionaal crisisplan vastgelegd en vervolgens uitgerold.
Leerpunt CoPI functionarissen	Zorg dat de CaCo weet dat je aanrijdend bent (door inmelden of bellen), maar bel bij voorkeur niet in de eerste 5-10 minuten.	Blijvende aandacht voor deze afspraken. Inzicht in aanrijdende functionarissen wordt versterkt door inmelden via RMG, in toekomst ook voor OvD-en Bz.
Leerpunt crisisteams, MKON en oefenstaf	Zorg dat de meldkamer en de CaCo voldoende geïnformeerd blijven en check of cruciale informatie is overgekomen.	Blijvende aandacht voor informatie-uitwisseling tussen crisisteams. Ook bij systeemtest 2024 aandachtspunt, besluit tot opschaling naar GRIP 3 was niet aan meldkamer doorgegeven.
Rode draden Leiding en coördinatie		Status Q1 2025
Leerpunt risicobeheersing	Adviseer risicogericht en leg bestuurlijke keuzes voor aan het bestuur. Niet wat niet mag volgens de regelgeving, maar wat tijdelijk moet (kunnen) in het belang van de crisis, is dan het uitgangspunt.	Meegenomen in Regionaal Crisisplan, blijvend aandachtspunt bij langdurige crises, aandachtspunt niet teruggekeerd.
Leerpunt DTV ¹⁹	Houd (bij langdurige crises) oog voor de continuïteit van de eigen organisatie, en leg keuzes m.b.t. prioritering van taken voor aan het bestuur.	Blijvende aandacht, meegenomen in regionaal crisisplan (kern projectorganisatie).

¹⁸ Op 6 mei 2024 is een memo over de werkwijze en gebruik van RMG (vanuit MKON) gedeeld met de crisisorganisaties binnen Oost-5, dit lijkt voor meer duidelijkheid in het gebruik van RMG en de afspraken daaromheen te hebben gezorgd.

¹⁹ DTV, Directieteam Veiligheid.

Leerpunt DTV	Borg bij de inrichting van een project- crisisorganisatie de volgende werkwijze: een duidelijke bestuurlijke opdracht, vastgelegd in een projectplan, dat vooraf afgestemd is met het (lokale) bestuur. Heb daarbij oog voor de adviesrol van gemeentesecretarissen en benoem een netwerkcoördinator om de samenwerking met en tussen gemeenten te bevorderen.	Blijvende aandacht, meegenomen in regionaal crisisplan (kern projectorganisatie).
Leerpunt DTV	Borg bij de inrichting van een project- crisisorganisatie, de rol van Operationeel Leider (OL) als onafhankelijke adviseur, waarbij voldoende capaciteit en verwachttingsmanagement richting het bestuur georganiseerd zijn.	Blijvende aandacht, meegenomen in regionaal crisisplan (kern projectorganisatie). Competenties voor OL bij langdurige crisis worden nog verder uitgewerkt.
Leerpunt crisisteams en MKON	Zorg zowel vanuit het veld als vanuit de meldkamer dat je goed contact houdt gedurende een incident en blijf informatie met elkaar delen.	Blijvende aandacht, o.a. overdragen regie van LCMS beeld van MKON naar CoPI en daarna elkaar blijven informeren t/m afschaling.
Actiepunt Sector crisisbeheersing	Zorg ervoor dat alle kolommen worden betrokken bij scenario-denken, bijvoorbeeld door een scenarioteam op ROT-niveau in te richten.	Actiepunt bezig, mogelijkheden scenarioteam op ROT-niveau worden onderzocht.
Actiepunt Sector Crisisbeheersing	Investeer nog meer in het partnerschap met RWS als één van de belangrijkste partners.	Veel op geïnvesteerd, RWS betrokken meerdere oefeningen en netwerkbijeenkomsten.
Leerpunt Leiding en Coördinatie	Houd oog voor de tijdsduur in de CoPI-vergaderingen, zoek naar een juiste balans tussen rust en ruimte in de vergadering, versus voldoende snelheid en urgentiebesef.	Blijvende aandacht, algemeen een goede balans tussen efficiëntie en effectiviteit.
Leerpunt ROT-team	Overweeg om vaker scenarioteams in te zetten voor het uitwerken van verschillende scenario's, eventueel voorgezeten door een (geoefende) scenario-leider.	Blijvende aandacht, scenario team wordt genoemd en behoefte is duidelijk, alleen team is nog niet operationeel.
Blijvend aandachtspunt ROT-team	Blijf met elkaar een duidelijke vergaderstructuur (zoals de BOB-structuur) hanteren bij ROT-vergaderingen.	Blijvende aandacht; BOB-structuur staat, waarbij de oordeelsvorming verder kan worden versterkt.

Rode draden informatiemanagement		Status Q1 2025
Leerpunt algemeen	Zorg dat je bekend bent met planvorming. Bijvoorbeeld door je als crisisfunctionaris te verdiepen in de plannen ter voorbereiding op evenementen die in je piketweek plaats vinden.	Blijvende aandacht, planvorming wordt gebruikt, maar dit wordt nog weinig gedeeld en algemene bekendheid met planvorming kan worden versterkt.

Leerpunt algemeen	Back-up opties voor systemen en hardware zijn van groot belang, voor wanneer systemen of hardware niet functioneren.	Blijvende aandacht, opgenomen in leerdoelen. Belang blijkt ook uit evaluatie voorbereidend team Storing defensienetwerken. Actiepunt 2024: <i>Leg vast wie crisisfunctionarissen / gebruikers informeert over de uitval van een systeem (x) en het alternatief te gebruiken systeem (y).</i>
Leerpunt IM	Er zijn nog meer toepassingsmogelijkheden voor het geografische beeld (plot) mogelijk.	Wordt voor veel verschillende doeleinden gebruikt, in 2024 o.a. voor: verspreidingsgebied van roetdeeltjes voor de nafase.
Leerpunt ROT-team	Breng het netwerk in beeld door gebruik te maken van de netwerkkaarten en maak dit visueel door het uit te schrijven of te tekenen.	Blijvende aandacht; zie leerpunt onderling delen van geraadpleegde planvorming, zoals netwerkkaarten.

Rode draden crisiscommunicatie		Status Q1 2025
Leerpunt communicatie	Draag zorg voor een juist gebruik van social media platforms die gebruikt worden om te communiceren tijdens een crisis.	Blijvende aandacht; bloggen via vrgz.nl werkt goed en wordt opgepikt door media.
Leerpunt Politie en Crisiscommunicatie	Zorg dat de woordvoerder politie (indien aanwezig op plaats incident) geïnformeerd blijft, bijvoorbeeld door een extra portofoon te regelen.	Blijvende aandacht: extra porto's aanwezig in MCU
Actiepunt sector crisisbeheersing	Bekijk de mogelijkheden om de bezetting van de vrije instroom functies op orde te krijgen.	Open: vrije instroomfuncties blijven kwetsbaar (m.n. Crisiscommunicatie), versus kosten hard piket

Rode draden nafase	Status Q1 2025
Geen leer- en/of actiepunten voor de nafase in 2024	

Bijlage 4: Evaluatierapport Systeemtest 2024- Nemesis (apart bijgevoegd).