



Rode dradenanalyse Hoofdstructuur 2024

Veiligheidsregio



HOLLANDS MIDDEN

Rode dradenanalyse hoofdstructuur 2024

Datum: 17 maart 2025
Auteurs: afd. Crisisbeheersing, Corinne van Weel

Inhoud

1	Samenvatting	2
2	Inleiding.....	3
3	Resultaten rode dradenanalyse 2023	5
4	Opbouw rode dradenanalyse.....	7
5	Cijfers 2024	9
6	Operationele prestaties 2024.....	11
7	Overige lessen 2024.....	18
8	Resultaten door de jaren heen	19
	Bijlage 1: Voorbeeld evaluatieflyer.....	21
	Bijlage 2: Overzicht video's 'Een openhartig gesprek met...'	23
	Bijlage 3: Status aanbevelingen van de inzetevaluaties in 2024	24
	Bijlage 4: Beoordelingscriteria Inspectie Justitie en Veiligheid	26



1 Samenvatting

Deze rode dradenanalyse van de hoofdstructuur van de VRHM geeft de Veiligheidsregio inzicht in de operationele prestaties van de crisisorganisatie. De rapportage biedt een reflectie op het functioneren van de hoofdstructuur en helpt bij het identificeren van ontwikkelpunten om de organisatie beter voor te bereiden op toekomstige crises.

Daarnaast wordt de rode dradenanalyse aangeboden aan de Inspectie van Justitie en Veiligheid om over het lerend vermogen van de VRHM te rapporteren. Deze rode dradenanalyse is opgesteld langs de indicatoren uit het toetsingskader van de Inspectie. Op basis van de analyse en deze indicatoren volgt een beoordeling. De beoordeling voor 2024 staat in de onderstaande tabel.

Thema	Beoordeling
Melding en alarmering	Op orde
Leiding en coördinatie	Op orde
Informatiemanagement	Voor verbetering vatbaar
Crisiscommunicatie	Voor verbetering vatbaar
Overdracht nafase	Voor verbetering vatbaar

De rode dradenanalyse 2024 is gebaseerd op de inzetevaluaties van GRIP-incidenten en de crisisteamoefeningen. Uit deze analyse kan geconcludeerd worden dat de hoofdstructuur van de VRHM op orde is, maar dat er verbeteringen mogelijk zijn in het functioneren van BT en RBT, met name bij het toepassen van de BOB-methodiek, de informatievoorziening vanuit de IC en de rol van strategisch adviseurs.

De alarmeringen voor de GRIP opschalingen verlopen volgens procedure. Daarnaast is de bezetting van de CaCo op de meldkamer verbeterd. De procedure voor alarmering naar GRIP 4 behoeft echter aandacht, omdat het niet vaak voorkomt, niet volledig geautomatiseerd kan worden en daardoor foutgevoelig is.

De operationele teams CoPI en ROT werken volgens vaste werkwijzen en er heerst een goede werksfeer, wat consistent is met voorgaande jaren. Daarnaast maken de crisisteams gebruik van planvorming en vindt er afstemming plaats tussen de crisisteams en partners. De vergaderingen van het BT en RBT kunnen verbeterd worden door de BOB-methodiek strikter toe te passen waarbij het destilleren van bestuurlijke thema's ook aandacht nodig heeft.

Informatiemanagement heeft altijd conform afspraken gefunctioneerd. Echter, binnen het BT en RBT kan informatiemanagement beter gepositioneerd worden. Daarnaast kunnen de afspraken van de overdracht beter worden vastgelegd in LCMS.

Vanuit crisiscommunicatie is de berichtgeving die werd gedaan op [Hollandsmiddenveilig.nl](https://hollandsmiddenveilig.nl) tijdig en inhoudelijk goed van kwaliteit. Waar nodig is er afstemming met partners over wie waarover communiceert en werden de communicatieboodschappen op elkaar afgestemd. Afgelopen jaar is het versturen van een NL-Alert bericht niet altijd via de afgesproken procedure verlopen. Hierdoor zat er een aantal keer vertraging in het proces op het verzenden van een bericht.

De crisisteams dragen gedegen over naar de gemeente of externe partij door hier goed bij stil te staan tijdens de vergaderingen. De verbetering zit in het vastleggen van de overdrachtsafspraken in LCMS.



2 Inleiding

2.1 Aanleiding en doel

De rode dradenanalyse is een informerende rapportage over de operationele prestaties van de hoofdstructuur van de VRHM in 2024. Hierin worden alle operationele inzetten vanaf GRIP 1 en crisisteamoefeningen geanalyseerd. Dit biedt de Veiligheidsregio waardevolle inzichten in het functioneren van de eigen hoofdstructuur. Het rapport maakt duidelijk waar het goed gaat en waar verbeteringen nodig zijn. Deze inzichten helpen om gerichte ontwikkelstappen te zetten en de organisatie optimaal voor te bereiden op toekomstige crises.

Daarnaast vraagt de Inspectie van Justitie en Veiligheid alle veiligheidsregio's om jaarlijks een rode dradenanalyse op te stellen. Deze analyses dragen bij aan het inzicht over het presterend vermogen van de veiligheidsregio's en hun partners. Om dit te toetsen, hanteert de Inspectie het *toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's*¹. De rode dradenanalyse wordt daarom ook aangeboden aan de Inspectie van JenV.

Naast deze doelen sluit de rode dradenanalyse aan op het *Regionaal Beleidsplan*² van de VRHM. Een van de opgaven hierin is: *'Wij vergroten het inzicht in ons presteren'*.

2.2 Lerende organisatie

Naast de door de Inspectie van JenV aangeboden handreiking voor de analyse van operationele prestaties, vindt de VRHM het belangrijk om te laten zien hoe geïnvesteerd wordt in het leren van incidenten. Daarom wordt van elke inzetevaluatie van een GRIP-incident een evaluatieflyer gemaakt: een beknopt en toegankelijk middel waarin de belangrijkste successen en leerpunten worden samengevat. Een voorbeeld hiervan is te vinden in bijlage 1.

Daarnaast is er een serie korte video's ontwikkeld onder de naam *'Een openhartig gesprek met...'*. In deze video's delen crisisfunctionarissen hun ervaringen en geven zij een inkijkje in het optreden van hun kolom. De video's die in 2024 zijn gemaakt, zijn als link opgenomen in bijlage 2. Verder zijn aandachtspunten uit de inzetevaluaties verwerkt in oefeningen en, waar nodig, is de planvorming aangepast.

2.3 Online leeromgeving

In 2023 heeft de VRHM het online platform *'Open'* gelanceerd dat beschikbaar is voor alle hulpverleners en crisisfunctionarissen van de VRHM. Op dit platform vinden crisisfunctionarissen een breed aanbod aan e-learnings, een inschrijvingsmodule voor digitale en fysieke opleidingen en trainingen. Daarnaast biedt het platform een bibliotheek met relevante naslagwerken, boekentips, films, video's en podcasts, evenals een GRIP-atlas en inzetevaluaties. Het platform bevat ook een chatfunctie en een timeline, vergelijkbaar met social media, waardoor interactie en kennisdeling worden gestimuleerd.

¹ [toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's](#)

² [Regionaal Beleidsplan VRHM](#)



Via *Open* kunnen crisisfunctionarissen samen leren, in hun eigen tempo en op zelfgekozen momenten. Zij kunnen zich verdiepen in diverse onderwerpen, zoals natuurbranden, cybergevolgbestrijding of overstromingen.

2.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 3 blikt terug op de resultaten van de rode dradenanalyse 2023 en laat zien welke verbeteringen zijn doorgevoerd op basis van de aanbevelingen. Hoofdstuk 4 beschrijft de totstandkoming van de rode dradenanalyse 2024 en de activiteiten die hierin zijn meegenomen. Hoofdstuk 5 presenteert "2024 in cijfers", gevolgd door hoofdstuk 6, dat ingaat op de operationele prestaties van 2024. Dit hoofdstuk bevat een beschouwing, gevolgd door conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 7 worden enkele losse lessen benoemd.

Omdat er inmiddels meerdere jaren rode dradenanalyses beschikbaar zijn, is een trendanalyse mogelijk. De resultaten hiervan worden beschreven in hoofdstuk 8. Tot slot bevat bijlage 3 een overzicht van de aanbevelingen uit de inzetevaluaties van 2023, inclusief de huidige stand van zaken: wat is er tot nu toe met deze aanbevelingen gedaan?



3 Resultaten rode dradenanalyse 2023

De rode dradenanalyse van 2023 benoemde een aantal belangrijke verbeterpunten, namelijk:

1. Zorg voor een langere termijn oplossing voor het garanderen van een 24/7 CaCo.
2. Blijf de opkomst voor zachte piketten van Crisiscommunicatie monitoren.
3. Zorg dat het BT beter met de BOB-methodiek gaat werken.
4. Zorg dat het BT goed de thema's kan bepalen en daarbij voorwaarts gaat denken.
5. Zorg dat de actie- en besluitenlijst bij afschaling volledig is ingevuld.
6. Het is de aanbeveling om informatiemanagement binnen het BT komende jaren te beschouwen om te kunnen beoordelen hoe dit verloopt.
7. Maak bij gemeenten bekend dat zij bij de Veiligheidsregio hulp kunnen vragen voor ondersteuning bij een lange nasleep van een incident.
8. Stel als Veiligheidsregio een liaison beschikbaar voor advies en/of ondersteuning in de nafase als het voorspelbaar is dat er veel werk komt voor de nafase.

Deze verbeterpunten zijn opgepakt door de afdeling Crisisbeheersing, afdeling Bevolkingszorg en Gemeentelijke Crisisbeheersing (voorheen Bureau Gemeentelijke Crisisbeheersing), de meldkamer en/of de multidisciplinaire werkgroepen. Hieronder staan de resultaten per verbeterpunt beschreven.

1. Zorg voor een langere termijn oplossing voor het garanderen van een 24/7 CaCo.

In 2024 zijn brandweercentralisten opgeleid tot flex-CaCo en zijn vier vaste CaCo's geworven. Daarnaast is de pool met flex-CaCo's aangevuld met medewerkers uit de VRHM. Hiermee is de 24/7 bezetting van de CaCo voorlopig op sterkte, maar nog niet volledig robuust. Komend jaar wordt bekeken hoe de rol van de CaCo er in de toekomst uit gaat zien in combinatie met het VIK, waarbij de organisatie van 24/7 CaCo onder de loop genomen gaat worden.

2. Blijf de opkomst voor zachte piketten van Crisiscommunicatie monitoren.

In 2024 heeft geen GRIP 2 opschaling plaatsgevonden, met uitzondering van de systeemtest. Daardoor is er geen gebruik gemaakt van de 'zachte' piketfunctionarissen en was monitoring niet mogelijk. Wel valt op dat de bezetting van de pools verder is afgenomen ten opzichte van 2023, en dat het werven van nieuwe medewerkers voor de pools steeds uitdagender wordt. Dit blijft onder de aandacht van de piketcoördinator.

3. Zorg dat het BT beter met de BOB-methodiek gaat werken.

In 2024 is dezelfde observatie gedaan tijdens de BT-oefeningen als in 2023. De BOB-methodiek wordt niet altijd goed toegepast, waardoor een vergadering zijn structuur verliest.

De afdeling Crisisbeheersing werkt momenteel aan een handboek voor het BT. Dit handboek biedt een gezamenlijk kader en werkwijze voor de crisisfunctionarissen binnen het BT met een overzicht van basisprincipes, werkwijzen (o.a. BOB), procedures en best practices. Door het bestuurlijk kader, de context en de werkwijzen helder te schetsen, kunnen crisisfunctionarissen – die werken in gelegenheidsteams – effectief samenwerken. Het handboek dient als leidraad om zowel nieuwe als ervaren teamleden te ondersteunen in hun rol tijdens crisissituaties. Na vaststelling van dit handboek zal dit actief geïmplementeerd worden en kan ook bij oefeningen hiernaar verwezen worden. Daarnaast onderzoekt de VRHM de inzet van een technisch voorzitter binnen het BT.

Zowel het handboek als het technisch voorzitterschap dragen bij aan de versterking van de BT's. In 2025 ligt de focus op de evaluatie van het technisch voorzitterschap en de verdere uitwerking daarvan, evenals de implementatie van het handboek en de bijbehorende werkwijzen.



4. Zorg dat het BT goed de thema's kan bepalen en daarbij voorwaarts gaat denken

Deze aanbeveling sluit aan bij de toelichting op aanbeveling drie. In het handboek BT is een werkwijze voor strategische analyse ontwikkeld, waarbij de BT's bestuurlijke thema's identificeren en worden gestimuleerd om vooruit te denken. Daarnaast zijn in 2024 de opleidingen strategisch analyseren en adviseren voor BT-functionarissen georganiseerd en wordt er tijdens de BT-oefeningen hier aandacht aanbesteed.

5. Zorg dat de actie- en besluitenlijst bij afschaling volledig is ingevuld.

Dit thema is besproken tijdens het piketoverleg van de informatiemanagers CoPI. In LCMS zijn alle activiteiten van 2024 geëvalueerd, waarbij blijkt dat de actie- en besluitenlijsten volledig zijn ingevuld en bijgehouden. Dit toont een verbetering ten opzichte van 2023.

6. Het is de aanbeveling om informatiemanagement binnen het BT komende jaren te beschouwen om te kunnen beoordelen hoe dit verloopt.

Onder leiding van de afdeling BGC is een project gestart om het informatiemanagement binnen het BT te versterken. Dit project richt zich op drie hoofdsporen:

1. Organisatie;
 - a. Herziening organisatie informatieketen (onderzoek naar toekomstbestendige invulling van een Bevolkingszorgfunctionaris op een multi-functie)
 - b. Ontwikkelen van functieprofiel IC-Bz
 - c. Beleidsmatige borging en duidelijkheid over IC-Bz in het TBz en in het BT
2. Planvorming;
 - a. Herschrijven/herijken schrijfwijze LCMS
 - b. Herschrijven taakkaart IC-Bz + herziening taakverdeling
 - c. Ontwikkelen checklist IC-Bz
 - d. Herschrijven/herijken handboek IC-Bz
3. Vakbekwaamheid;
 - a. Vakbekwaamheid huidige functionarissen en toekomstige functionarissen;
 - i. 1x per twee maanden LCMS-oefenuurtje
 - ii. Aansluiten bij regionale multi-IM opleidingen en oefeningen
 1. Bijvoorbeeld IC-Bz aansluiten bij GRIP2-oefening (meekijken/oefenen met HIN/IC/IM)
 - iii. Intensivering van verdiepingstraining in frequentie en duur
 - iv. Onderzoeken of en hoe er geëxamineerd kan worden
 - v. Huiswerkopdrachten
 - vi. Persoonlijke voorbereiding BT- en TBz-oefeningen

7. Maak bij gemeenten bekend dat zij bij de Veiligheidsregio hulp kunnen vragen voor ondersteuning bij een lange nasleep van een incident.

In de planvorming voor de projectleider preparatie nafase is opgenomen dat zij bij de Veiligheidsregio hulp kunnen vragen voor ondersteuning bij een lange nasleep van een incident. Er hebben zich geen nieuwe praktijksituaties voorgedaan om te toetsen of het ook toegepast wordt.

8. Stel als Veiligheidsregio een liaison beschikbaar voor advies en/of ondersteuning in de nafase als het voorspelbaar is dat er veel werk komt voor de nafase.

Deze aanbeveling is in samenwerking met afdeling Crisisbeheersing besproken in het piket van de Operationeel Leiders en de Leiders CoPI. In 2024 zijn er geen incidenten geweest waarbij een grote nasleep was in de nafase.



4 Opbouw rode dradenanalyse

4.1 Aanpak

De rode dradenanalyse is opgesteld op basis van een thematische analyse, waarbij kwalitatieve data worden onderzocht om overkoepelende patronen te identificeren. De gebruikte kwalitatieve data bestaan uit waarneemrapporten van oefeningen en GRIP-inzetevaluaties. Deze gegevens zijn geanalyseerd aan de hand van de thema's (indicatoren) uit het *toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's*³.

De thema's waarop de analyse is gebaseerd, worden hieronder opgesomd, met daarbij een beschrijving van hoe elk thema is gedefinieerd in het toetsingskader.

1. Melding en alarmering

De meldkamer zorgt bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door eenduidige aansturing.

2. Leiding en coördinatie

De crisisorganisatie stuurt en coördineert de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis effectief en efficiënt.

3. Informatiemanagement

De crisisorganisatie en de extern betrokken partners beschikken tijdig over actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis.

4. Crisiscommunicatie

Met verschillende doelgroepen (zoals getroffen, media, bevolking, verwanten en de interne organisatie) wordt tijdig, doelgericht en regelmatig gecommuniceerd over het incident of de crisis.

5. Overdracht nafase

Na afschaling is sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten van de crisisorganisatie naar de 'nafase'-organisatie. Daarbij zijn vervolgactiviteiten belegd.

De rode dradenanalyse richt zich op het functioneren van de multidisciplinaire crisisteam. Daarom worden alleen de evaluaties van teamoefeningen en inzetten bij GRIP-incidenten geanalyseerd. Opleidingen en trainingen zijn buiten beschouwing gelaten, omdat deze voornamelijk gericht zijn op individuele ontwikkeling en leren, en daarmee geen reëel en representatief beeld geven van het functioneren van een crisisteam.

4.2 Activiteiten 2024

De rode dradenanalyse is gebaseerd op de volgende activiteiten oefeningen (4.2.1) en incidenten die naar GRIP zijn opgeschaald (4.2.2).

4.2.1 Oefeningen

Operationele CoPI-oefeningen

Voor het CoPI zijn drie oefen-driedaagse georganiseerd op een oefenlocatie in Nijmegen. Diverse scenario's zijn beoefend, waarbij bij diverse scenario's ook partners betrokken waren.

Multidisciplinaire oefening Corbulotunnel

De Corbulotunnel maakt deel uit van de nieuwe wegverbinding tussen Katwijk en Leiden, de RijnlandRoute (N434). De tunnel werd op 5 juli 2024 geopend. Ter voorbereiding op de openstelling

³ [*toetsingskader Multidisciplinaire Taakuitvoering Veiligheidsregio's*](#)



en ingebruikname is een realistische multidisciplinaire oefening georganiseerd. Deze oefening had als doel zowel de hulpverleningsdiensten als de tunnelbeheerorganisatie voor te bereiden op calamiteitenbestrijding in de Corbulotunnel.

Multidisciplinaire oefening met het LUMC

Op 2 december 2024 is een operationele oefening georganiseerd waarbij het ZiROP (Ziekenhuis Rampen Opvang Plan) van het LUMC (Leids Universitair Medisch centrum) werd getest. De oefenlocatie bevond zich in een gebouw op het Leiden Bioscience Park. Bij deze operationele oefening waren de basiseenheden van de kolommen betrokken en kende een opschaling naar GRIP 1-niveau met een CoPI.

Operationele ROT-oefeningen

Voor crisisfunctionarissen van het ROT zijn drie oefendagen georganiseerd, één dag per groep crisisfunctionarissen. Na het scenario-denken als centraal thema in 2023, is in 2024 gekozen voor een 'klassieke' oefening met als incidenttype natuurbrand.

BT-oefeningen

In 2023 zijn meerdere BT-oefeningen georganiseerd. Een BT-oefening bestaat uit een dagdeel. De oefeningen richtten zich op de werkwijzen (o.a. BOB), bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het BT. De waarnemingen van deze oefeningen zijn meegenomen in de rode dradenanalyse. De volgende gemeenten hebben in 2024 deelgenomen aan een BT-oefening:

- Voorschoten
- Alphen aan den Rijn
- Zuidplas
- Zoeterwoude
- Leiden
- Waddinxveen
- Noordwijk
- Oegstgeest
- Kaag en Braassem

In 2024 is naast de systeemtest geen expliciete oefening geweest voor het RBT.

Systeemtest

Op 26 maart 2024 heeft de jaarlijkse systeemtest plaatsgevonden in de vorm van een ongeplande ketenoefening. Aan de systeemtest hebben de crisisteams CaCo, CoPI, ROT en RBT deelgenomen. Het scenario was gericht op het crisistype uitval elektriciteit.

4.2.2 Incidenten

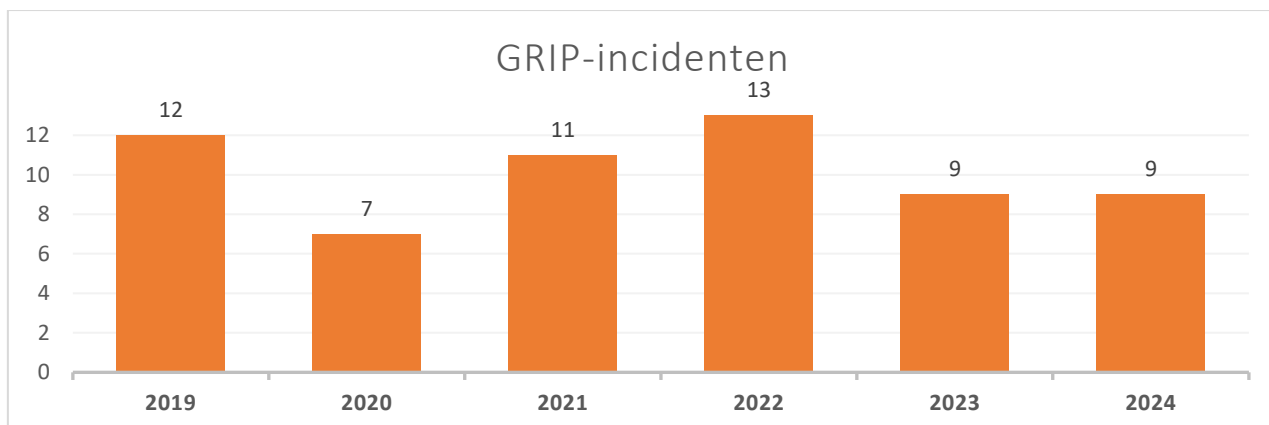
In 2024 hebben er negen opschalingen naar GRIP 1 plaatsgevonden. Op één na zijn alle inzetten geëvalueerd. Een aantal evaluaties lopen qua afronding door in 2025. Een GRIP 1 opschaling voor een brand in Sassenheim is niet geëvalueerd, aangezien dit een kortstondige opschaling betrof en deze te weinig (bijzondere) kenmerken had om op te reflecteren. Hieronder volgt een overzicht van de evaluaties die zijn meegenomen in de rode dradenanalyse:

	Incident	Datum
1	GRIP 1 Brand asbest Noordwijk	8 februari
2	GRIP 1 Vreemde lucht Leiden	19 februari
3	GRIP 1 Marathon Leiden	12 mei
4	GRIP 1 Gaslekkage Gouda	10 juni
5	GRIP 1 brand ouderencomplex Waddinxveen	25 juni
6	GRIP 1 Brand gebouw Sassenheim	18 juli
7	GRIP 1 Brand appartementen Betaplein Leiden	10 augustus
8	GRIP 1 brand Hazerswoude	22 november
9	GRIP 1 brand Hazerswoude	16 december



5 Cijfers 2024

In dit hoofdstuk analyseren we het aantal GRIP-opschalingen in 2024 en vergelijken we deze met voorgaande jaren. Daarnaast geeft dit hoofdstuk een analyse van een aantal kenmerken van deze GRIP opschalingen in 2024. Hieronder een overzicht van het aantal GRIP-incidenten van de afgelopen 6 jaar:

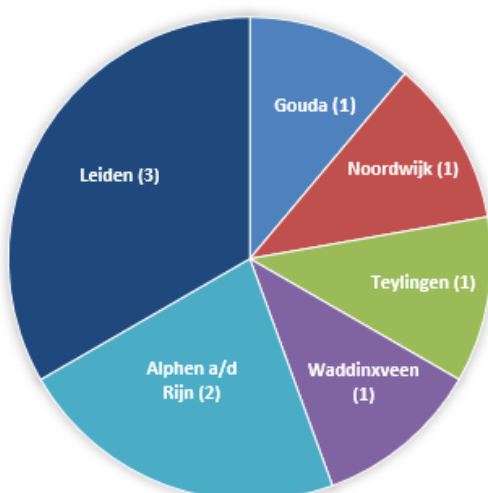


Het aantal GRIP opschalingen van 2024 ligt in lijn met cijfers van vorig jaar.

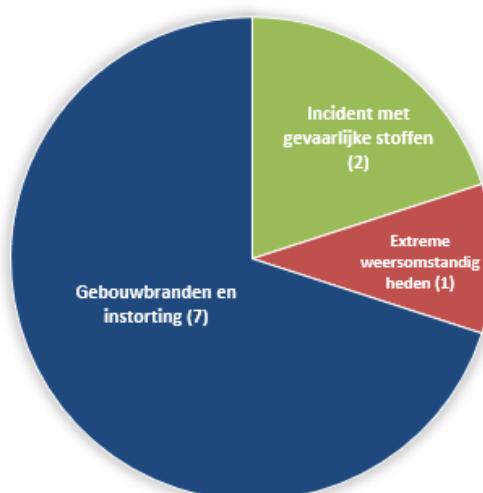
In de 1^e cirkeldiagram is te zien waar de GRIP-incidenten zich hebben voorgedaan (inclusief aantal per gemeente). Hierin is te zien dat de grotere gemeenten Alphen a/d Rijn en Leiden meerdere GRIP-opschalingen hebben gehad. In Leiden waren dit drie verschillende incidenttypes: gebouwbrand, incident met gevaarlijke stoffen en extreme weersomstandigheden.

In de 2^e cirkeldiagram is te zien dat de meeste GRIP-opschalingen gekoppeld zijn aan het crisistype gebouwbranden en instorting. Dit wijkt niet af van de trend in voorgaande jaren.

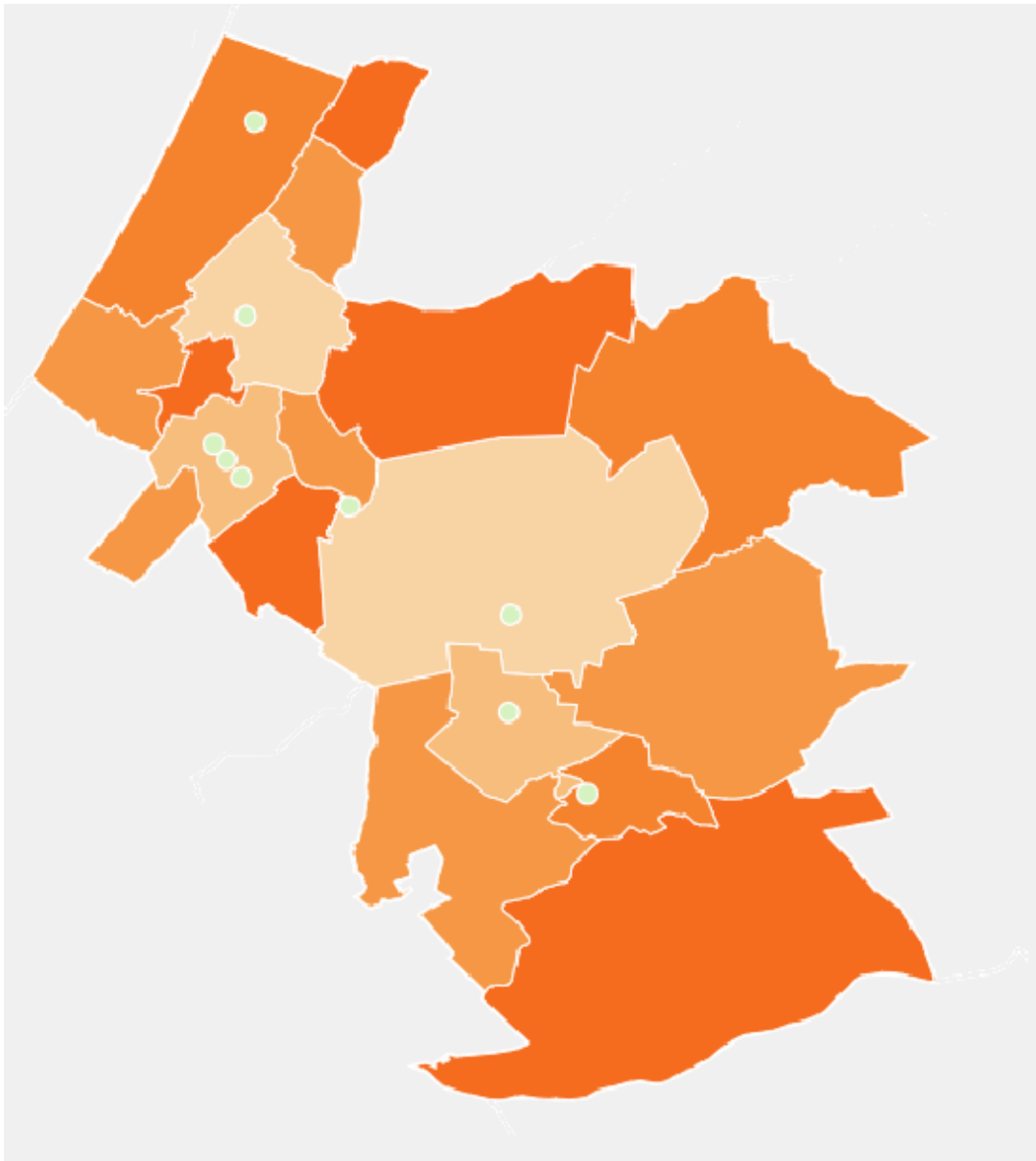
GRIP-INCIDENTEN 2024 PER GEMEENTE



GRIP-INCIDENTEN 2024 PER INCIDENTTYPE



Hieronder een kaart⁴ met de topografische locaties van alle GRIP-incidenten van 2024.



4. Deze kaart is afkomstig uit de VRHM GRIP-atlas. De GRIP-atlas is een tool die een overzicht biedt van alle GRIP-incidenten van de afgelopen jaren. De GRIP-atlas is te vinden in onze online leeromgeving Open.

6 Operationele prestaties 2024

Dit hoofdstuk bestaat uit de analyse van de operationele prestaties van het afgelopen jaar. Er is per thema een analyse opgesteld op basis van de indicatoren van het toetsingskader RBCB 4.0 van de Inspectie JenV.

Op basis van de analyse van de operationele prestaties kan worden beoordeeld hoe de VRHM presteert ten opzichte van de richtlijnen uit het toetsingskader van JenV (zie bijlage 4 voor het toetsingskader). In deze beoordeling worden de operationele prestaties vergeleken met de bijbehorende elementen. De beoordeling kan resulteren in de classificaties: 'op orde', 'voor verbetering vatbaar' of 'risicovol'.

6.1 Melding en alarmering

De meldkamer zorgt bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door eenduidige aansturing.

Alle GRIP-opschalingen in 2024 zijn volgens de geldende afspraken en procedures verlopen en de functionarissen waren bij het eerste CoPI-overleg aanwezig. Bij de marathon in Leiden hadden de functionarissen moeite om ter plaatse te komen, aangezien zij 'door het evenement' heen moesten. Bij dit incident is de CoPI-bak afgezegd en is er gebruik gemaakt van een vergaderruimte in het stadhuis van Leiden. Tijdens de systeemtest waren niet alle functionarissen van het RBT binnen 60 minuten aanwezig, dit was onder andere te wijten aan een fout in de alarmering vanuit de meldkamer. In het inzetvoorstel voor de alarmering staan niet de getroffen gemeenten (dit kan niet geautomatiseerd worden omdat dit per situatie anders is), hierdoor werden de bestuurders van getroffen gemeente niet tijdig gealarmeerd.

Bij één opschaling was er geen CaCo aanwezig op de meldkamer, deze rol werd wel ingevuld door een centralist. Bij alle opschalingen is LCMS opgestart op de meldkamer om de situatie van het incident in kaart te brengen.

6.1.1 Conclusie en aanbevelingen

Melding en alarmering	
Op de meldkamer is georganiseerd dat de functie van calamiteitencoördinator te allen tijde kan worden vervuld en dat deze de meldkamer multidisciplinair aanstuurt.	Op orde
De meldkamer zorgt voor tijdige alarmering van de functionarissen en eenheden van de crisisorganisatie.	Op orde
De meldkamer stelt bij een ramp of crisis een meldkamerbeeld op en deelt dit actief met het CoPI, ROT en BT.	Op orde

Wat gaat goed

Verschillende functionarissen hebben het initiatief genomen om op te schalen naar GRIP. Alle alarmeringen zijn volgens procedure verlopen. Het informatieproces via de CaCo is conform Regionaal Crisis Plan (RCP) verlopen.

In 2023 werd geconcludeerd dat de CaCo niet altijd aanwezig was op de meldkamer tijdens een opschaling. In 2024 zijn er nieuwe CaCo's geworven en opgeleid. Hier is de CaCo bezetting de bezetting versterkt.



Wat kan beter

Alarmering naar GRIP 4 komt niet vaak voor. Hierdoor hebben operationeel leiders en centralisten weinig ervaring met het alarmering van een RBT. "Onbekend maakt onbemind." Iets wat je weinig doet of kent, beheers je niet goed en kan daardoor sneller fout gaan. Na de systeemtest is de werkwijze rondom de alarmering van het RBT geëvalueerd. Op basis hiervan zijn in het meldkamersysteem alarmeringsmechanismen toegevoegd om het alarmeringsproces te verbeteren.

Aanbeveling:

- Evalueer het alarmeringsproces bij GRIP 4 om te toetsen of alle RBT functionarissen tijdig en correct zijn gealarmeerd. (afd. Crisisbeheersing).

6.2 Leiding en coördinatie

De crisisorganisatie stuurt en coördineert de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis effectief en efficiënt.

Dit thema wordt hieronder per crisisteam geanalyseerd, zodat inzichtelijk wordt hoe dit thema per crisisteams is verlopen.

6.2.1 CoPI

Binnen het CoPI is consequent gewerkt volgens vaste werkwijzen met toepassing van de BOB-methodiek en duidelijke afspraken over de vergaderklok. Zowel bij de inzetten als de oefeningen worden de doelstellingen van het CoPI benoemd. Ongeacht de grootte van het incident of oefenscenario wordt in het CoPI gewerkt met prioritering van thema's. Het overall beeld is dat het CoPI daadkrachtig en besluitvaardig werkt. Waar nodig en mogelijk wordt vooruit gedacht in scenario's. Daarnaast geven de functionarissen aan dat er in het CoPI een veilige en rustige sfeer hangt. Het CoPI werkt professioneel samen en de functionarissen zeggen voldoende ruimte te krijgen om inbreng te geven. Door regelmatig deel te nemen aan oefeningen en andere OTO-activiteiten geven functionarissen aan elkaar beter te kennen en dat resulteert in een goede samenwerking tijdens een daadwerkelijk incident.

Wanneer er planvorming beschikbaar is voor een specifiek incidenttype, wordt deze in het CoPI geraadpleegd en als checklist gehanteerd. Wanneer partners aansluiten bij het CoPI, worden afspraken gemaakt over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

6.2.2 ROT

In 2024 is het Regionaal Operationeel Team (ROT) niet operationeel geweest voor een incident, omdat er geen GRIP 2 opschaling was. De inzichten en conclusies voor de rode dradenanalyse zijn daarom uitsluitend gebaseerd op de resultaten van de systeemtest en de ROT-oefeningen.

Het ROT hanteert de BOB-methodiek en gebruikt structureel relevante planvorming. Echter, het is niet altijd waarneembaar of deze plannen in de praktijk worden toegepast zoals bedoeld. Daarnaast worden relevante partners benoemd, geïnformeerd, betrokken en/of uitgenodigd. Binnen het ROT is standaard aandacht voor verschillende scenario's, wat bijdraagt aan een betere voorbereiding op uiteenlopende situaties.

Tijdens de systeemtest is actief contact gezocht en afgestemd met zowel het CoPI als het RBT. Daarnaast was er een korte lijn met de getroffen burgemeesters.



6.2.3 Beleidsteam (BT)

Deze analyse richt zich op de waarneming van de BT-oefeningen.

Gemeenten zijn qua crisisruimten goed voorbereid op een crisis. Wanneer de voorzitter de structuur van de BOB-methodiek hanteert, verloopt de vergadering gestructureerd. Deze structuur wordt niet altijd gehanteerd, dan verlopen de vergaderingen rommeliger. De inzet van een technisch voorzitter heeft laten zien dat het BT sneller tot bestuurlijke thema's komt en besluitvorming efficiënter verloopt. Dit draagt bij aan een strakkere vergaderstructuur.

Voor het BT blijft het echter een uitdaging om zich te richten op de bestuurlijke thema's, waardoor het risico bestaat dat de focus te veel op de operationele uitvoering komt te liggen. Dit komt soms door de structuur van de voorzitter, maar soms komt het ook doordat de strategische adviseurs vaak veel operationele (mono-)informatie geven ter aanvulling op het beeld.

6.2.4 Regionaal beleidsteam (RBT)

Het RBT is in 2024 alleen ingezet tijdens de systeemtest. Dit maakt dat de analyse van het RBT vooral een momentopname is.

De voorzitter van het RBT hanteerde de BOB-methodiek, maar maakte de verschillende fases niet expliciet waardoor het overleg soms ongestructureerd verliep. De Operationeel Leider sloot aan bij het RBT om het team bij te praten over het incident. De adviseurs in het RBT gaven aandachtspunten mee aan de OL en het ROT, maar in vrijwel alle gevallen werd aangegeven dat hier operationeel al zicht op was. Dit onderstreept de grote betrokkenheid van de adviseurs bij het scenario, maar leidde er tegelijkertijd toe dat het RBT steeds verder af kwam te staan van de bestuurlijke dilemma's.

6.2.5 Conclusie en aanbevelingen

Leiding en coördinatie	
Binnen en tussen de teams en functionarissen van de crisisorganisatie (met inbegrip van de betrokken externe partners) vindt regelmatige afstemming plaats over de aanpak van het incident en of deze bijgesteld dient te worden	Op orde
Binnen de gehele crisisorganisatie (met inbegrip van de externe partners) is duidelijk wie wat doet in de operationele en bestuurlijke aanpak van het incident	Op orde

Wat gaat goed

Binnen zowel het CoPI als het ROT wordt een vaste vergaderstructuur gehanteerd en wordt waar nodig planvorming gebruikt. Partners worden actief betrokken bij de crisisteams en er vindt afstemming plaats over de taken en verantwoordelijkheden. Er heerst een goede werksfeer waarin men op een constructieve en positief kritische wijze met elkaar samenwerkt.

Wat kan beter

Binnen het BT en het RBT kan de BOB-methodiek strakker worden gehanteerd en mogen bestuurlijke thema's beter gedestilleerd worden. Daarnaast is het wenselijk dat strategische adviseurs beter onderscheid maken tussen mono- en multi-informatie en deze gestructureerder overbrengen ter aanvulling van het gepresenteerde beeld van het incident.

Aanbeveling

- Versterk middels een vaste BT-werkwijze de toepassing van de BOB-methodiek, zodat vergaderingen gestructureerder en effectiever verlopen. Neem de BOB-methodiek structureel mee in het OTO traject van BT-functionarissen. (afd. BGC en Crisisbeheersing).



- Faciliteer het BT met een vaste werkwijze voor het identificeren en prioriteren van bestuurlijke thema's en stimuleer vooruit denken. Dit zorgt ervoor dat het BT goed voorbereid is op mogelijke ontwikkelingen tijdens een incident. Door vroegtijdig de juiste thema's te signaleren en te rangschikken, kan het BT efficiënter en effectiever besluiten nemen en tijdig passende acties ondernemen. (afd. BGC en Crisisbeheersing)
- Vergroot het bewustzijn bij strategisch adviseurs over effectievere structurering en presentatie van informatie, met expliciet onderscheid tussen mono- en multi-informatie. Investeer hierin via opleidingen en trainingen. (afd. BGC en Crisisbeheersing)

Deze aanbevelingen vallen onder het project doorontwikkeling en versterking BT. Dit bestaat uit:

- Onderzoek inzet technisch voorzitterschap
- Ontwikkelen vaste werkwijze voor het BT (BOB, strategisch analyseren en adviseren)
- Visie strategisch adviseurschap

In 2025 wordt het handboek werkwijze BT vastgesteld en een OTO-plan hiervoor opgesteld. In 2026 wordt, in aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen, geïnvesteerd in de vakbekwaamheid van BT-functionarissen binnen de vaste werkwijze van het BT.

6.3 Informatiemanagement

De crisisorganisatie en de extern betrokken partners beschikken tijdig over actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis.

Bij alle inzetten en oefeningen is een actueel beeld van het incident in LCMS ingevoerd. Bij daadwerkelijke inzetten is deze altijd aangemaakt door de CaCo. Naast het opstarten van LCMS is ook informatie over de voortgang van het incident bijgehouden. Bij de verschillende opschalingen is tussen de verschillende teams informatie uitgewisseld middels LCMS en telefonisch contact. In het plot van het LCMS-beeld wordt vaak gewerkt met meerdere kaartlagen. Bij de GRIP-opschaling van de marathon van Leiden is de CoPI-bak afgezegd, omdat deze niet naar de verzamellocatie kon komen. Hierbij zijn de GIM'ers ook terug naar de kazerne gegaan. Uit deze inzetevaluatie blijkt dat het geografische beeld van het incident dan gemist wordt.

De crisisteams deelden informatie met betrokken partners. Daarnaast is ook informatie opgehaald bij de partners.

Er is een duidelijk kwaliteitsverschil zichtbaar op het gebied van informatiemanagement tussen de operationele teams (CoPI en ROT) en de beleidsteams (BT en RBT). In het CoPI en ROT wordt het actuele beeld van het incident voortdurend bijgewerkt en worden acties en besluiten helder vastgelegd. Dit proces gebeurt in het BT en RBT niet of nauwelijks in LCMS. Dit kan worden toegeschreven aan de opzet van de BT-oefeningen, waar de informatiecoördinator (IC'er) mogelijk niet voldoende wordt gestimuleerd om LCMS in te vullen, terwijl dit juist een waardevol oefenmoment zou kunnen zijn.

Daarnaast zijn er verschillen in de wijze van de presentatie van het beeld binnen de crisisteams. In het CoPI en ROT presenteren de informatiemanagers het incident met multi-relevante informatie, wat een compleet en breed inzicht biedt. In het BT en RBT daarentegen maakt de informatiecoördinator geen duidelijk onderscheid tussen multi-informatie en minder relevante details, wat leidt tot het voorlezen van alle informatie uit LCMS zonder te filteren op de belangrijkheid van de informatie.



6.3.1 Conclusie en aanbevelingen

Informatiemanagement	
De crisisteams verzamelen en verrijken de voor hen van belang zijnde informatie en delen deze op een netcentrische wijze met de overige teams en externe partners.	Op orde
De informatie is tijdig en actueel en heeft betrekking op het beeld en de aanpak van het incident en de daartoe in de crisisteams genomen besluiten.	Voor verbetering vatbaar

Wat gaat goed

De CaCo start bij alle inzetten het informatieproces door een activiteit aan te maken in LCMS. Gedurende de incidenten wordt het actuele beeld van het incident continu bijgehouden binnen LCMS. De teams werken hierbij volgens een vaste structuur, waarbij informatie wordt uitgewisseld tussen de verschillende crisisteams. Daarnaast wordt er actief informatie gedeeld met betrokken partners, maar ook informatie opgehaald, wat bijdraagt aan een beter gezamenlijk beeld. Functionarissen zijn zich bewust van het feit dat het afzeggen van de CoPI-bak impact heeft op het informatieproces doordat de GIM'ers dan niet ter plaatse komen. Dit heeft impact op de informatievoorziening en -deling van het CoPI.

Wat kan beter

De rol van informatiecoördinator in het (R)BT kan beter benut worden. Door het beeld van het incident adequaat te presenteren, kan het (R)BT sneller doorstappen naar de oordeels- en besluitvorming. Daarnaast kan LCMS effectiever ingezet en bijgehouden worden in het (R)BT. Dit stelt de crisisteams in staat beter aan te sluiten op het netcentrisch werken van het CoPI en het ROT, waarbij de informatie snel en accuraat beschikbaar is voor alle betrokken partijen.

Aanbeveling

- Investeer in de rol van informatiecoördinator om deze goed te positioneren in het BT en RBT. Door deze functie effectiever in te zetten, kan de informatiestroom binnen het team gestroomlijnd worden, wat de besluitvorming ten goede komt. Daarnaast zorgt het voor betere informatie uitwisseling tussen de verschillende crisisteams. In 2023 kwam deze aanbeveling ook naar voren. Afd. BGC werkt op dit moment een aantal acties uit om deze aanbeveling op te pakken. Zie hiervoor H3 uitwerking aanbeveling 6 op pag. 6.

6.4 Crisiscommunicatie

Met verschillende doelgroepen (zoals getroffen, media, bevolking, verwanten en de interne organisatie) wordt tijdig, doelgericht en regelmatig gecommuniceerd over het incident of de crisis.

Bij alle incidenten en oefeningen is crisiscommunicatie volgens de afgesproken werkwijze uitgevoerd. Uit de evaluaties blijkt dat de communicatieadviseurs vaak passende communicatie kiezen richting de betrokkenen, waarbij gebruik wordt gemaakt van één of meerdere communicatiemiddelen. De omgevingsanalyses blijken de crisisteams te helpen om inzicht te krijgen in wat er in de buitenwereld leeft over het incident. Bovendien is de website hollandsmiddenveilig.nl altijd en vroegtijdig ingezet bij opschalingen.

We kunnen vaststellen dat de berichtgeving vanuit de crisisorganisatie is opgebouwd uit informatieverstrekking, handelingsperspectieven en een vorm betekenisgeving van het incident. De communicatie-inzet wordt bij multidisciplinaire opschaling altijd gemonitord om af te stemmen op de juiste doelgroepen en de sentimenten die spelen rondom het incident.



Waar partners ook een verantwoordelijkheid hebben in de communicatie, zochten de communicatieadviseurs de samenwerking op. Hierbij zijn communicatieboodschappen op elkaar afgestemd en zijn de verantwoordelijkheden met elkaar afgestemd.

In 2024 is bij de crisisfunctionarissen geïnvesteerd in het bekend worden met de werkwijze van NL-Alert. Echter, bij de twee GRIP-opscalings in Hazerswoude eind 2024 zijn er vertragingen opgetreden in het proces voor het verzenden van NL-Alert, doordat de werkwijze niet correct werd gevolgd.

6.4.1 Conclusie en aanbevelingen

Crisiscommunicatie	
Crisiscommunicatie richt zich op de verschillende doelgroepen die op maat worden bediend qua boodschap en communicatiekanalen	Op orde
De communicatie vindt tijdig, doelgericht en met regelmaat plaats en sluit aan bij de behoefte van de doelgroepen.	Voor verbetering vatbaar
Door middel van een omgevingsanalyse wordt het effect van de communicatie onderzocht.	Op orde

Wat gaat goed

Crisiscommunicatie verloopt volgens afgesproken werkwijzen, wat zorgt voor eenduidigheid en uniformiteit richting burgers. Communicatieadviseurs maken bewuste keuzes in de communicatie en gebruiken verschillende middelen om doelgroepen effectief te bereiken. De crisisteams krijgen dankzij omgevingsanalyses inzicht in hoe het incident wordt ervaren door de buitenwereld, wat helpt bij het afstemmen van de communicatie.

Wat kan beter

De werkwijze voor het verzenden van NL-Alert wordt nog niet altijd goed uitgevoerd, wat leidt tot vertraging in het daadwerkelijk verzenden van het NL-Alert-bericht. Hierdoor worden burgers later geïnformeerd dan gewenst.

Aanbeveling

- Zorg ervoor dat centralisten, CaCo en andere crisisfunctionarissen goed bekend zijn met de werkwijze van NL-Alert. Integreer het versturen van NL-Alert in oefeningen om de kennis te versterken. Herhaling is de kracht van leren.

6.5 Overdracht nafase

Na afschaling is sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten van de crisisorganisatie naar de 'nafase'-organisatie. Daarbij zijn vervolgactiviteiten belegd.

Afgelopen jaar hebben de crisisteams nadrukkelijker tijd geïnvesteerd om de overdracht naar de nafase goed te organiseren. Waar voorheen de hesjes uit gingen en alle CoPI-leden naar huis reden terwijl Bevolkingszorg nog niet klaar was, wordt er nu gezamenlijk afgesloten en de thema's voor de nafase besproken. Bij alle incidenten is het incident overgedragen aan de OvD-BZ, aangezien het vaak kleine actiepunten die voor Bevolkingszorg waren die overbleven.

Bij 7 van de 9 opscalings zijn de afspraken voor de nafase echter niet ingevuld in LCMS, waardoor de gemaakte afspraken niet herleidbaar zijn uit het systeem. Het vastleggen van de afspraken in LCMS ten behoeve van de nafase is wel een onderdeel van de werkwijze 'overdracht nafase', en het



zou belangrijk zijn om hierin verbetering te realiseren zodat deze afspraken voor toekomstige processen beter traceerbaar en inzichtelijk zijn.

6.5.1 Conclusie en aanbevelingen

Overdracht nafase	
De overgang van de crisisfase naar de nafase vindt op een logisch moment plaats en wordt zowel naar de crisisorganisatie als de 'nafase-organisatie' gecommuniceerd.	Op orde
De over te dragen vervolgactiviteiten zijn eenduidig geformuleerd en belegd en passen bij de betreffende 'nafase-organisatie'.	Voor verbetering vatbaar

Wat gaat goed

Door bewust na te denken over de overdracht en de verantwoordelijken voor de nafase, wordt de overgang soepeler en effectiever. Dit draagt bij aan een betere continuïteit en zorgt ervoor dat de juiste partijen tijdig kunnen inspelen op de resterende actiepunten. Dit vergroot de kans op een succesvolle afronding van het incident en het beheer van de nafase.

Wat kan beter

Het vastleggen van afspraken voor de nafase in LCMS is essentieel om de opvolging van de actiepunten en de overdracht naar de verantwoordelijke teams goed te kunnen monitoren. Door dit proces te verbeteren en consequent vast te leggen, kunnen de gemaakte afspraken duidelijker worden teruggehaald, wat bijdraagt aan een efficiëntere en meer transparante overgang naar de nafase. Het zorgt ervoor dat alle betrokkenen exact weten wat hun verantwoordelijkheden zijn en voorkomt verwarring over wat er nog moet gebeuren na de incidenten.

Aanbeveling

- Instrueer de informatiemanagers hoe het kopje 'nafase' in LCMS beter gevuld kan worden, zodat de afspraken voor de nafase voor iedereen terug te vinden is. (afd. Crisisbeheersing)

6.6 Eindconclusie

Op basis van de totale analyse kan geconcludeerd worden dat de hoofdstructuur van de VRHM de basis op orde heeft, maar dat er kwaliteitsverbetering mogelijk is in het BT en RBT voor het toepassen van de BOB, informatievoorziening vanuit de IC en de rol van de strategisch adviseurs. Daarnaast levert iedere inzet en operationele oefening aandachtspunten op, maar er zijn geen grote (systeem) aanpassingen nodig.

Een aantal aanbevelingen uit de rode dradenanalyse van 2023 komt terug in deze analyse, zoals het toepassen van de BOB-methodiek, het destilleren van thema's binnen het BT en informatiemanagement binnen het (R)BT. Dit betekent niet dat er in 2024 niets met de aanbevelingen is gedaan; het afgelopen jaar is juist een aanzet gemaakt om verbeteringen door te voeren, zoals de ontwikkeling van een handboek. Eerst moet beleid worden opgesteld, daarna volgen implementatie en borging.



7 Overige lessen 2024

Naast de evaluaties van GRIP-incidenten zijn er binnen de VRHM ook andere momenten waarop lessen kunnen worden getrokken uit gebeurtenissen buiten de hoofdstructuur. Een voorbeeld hiervan is de computerstoring Crowdstrike in 2024. Dergelijke situaties bieden inzichten om de crisisorganisatie verder te verbeteren.

7.1 Storing Crowdstrike

Op 19 juli 2024 vond een wereldwijde computerstoring plaats, veroorzaakt door problemen bij het Amerikaanse cyberbeveiligingsbedrijf Crowdstrike. De storing trof onder andere luchthavens en ziekenhuizen, en had uitsluitend invloed op Windows-computers. Deze vertoonden na een update een blauw scherm, het zogenoemde 'Blue Screen of Death', waarna ze niet meer konden opstarten.

Hoewel deze storing niet leidde tot een opschaling binnen de VRHM, hebben diverse crisisfunctionarissen en medewerkers zich hier wel mee beziggehouden. Om inzicht te krijgen in het eigen optreden tijdens een cyberincident, heeft de VRHM een evaluatierapport opgesteld. Dit rapport biedt waardevolle informatie over de gebieden waar de organisatie zich verder moet ontwikkelen om beter voorbereid te zijn op toekomstige cyberincidenten. Zowel het optreden met betrekking tot de interne cyberveiligheid als de effecten van het incident zijn in deze evaluatie meegenomen.

Belangrijkste lessen:

- Het gebruik van de informatiekaart cybergevolgbestrijding bleek voor de functionarissen een nuttig hulpmiddel als checklist en naslagwerk.
- ICT pakte intern direct de benodigde stappen op zonder dat verdere escalatie nodig was. De IM ROT had daarbij ook direct contact met ICT.
- Binnen de afdeling Informatiemanagement van de VRHM was er onvoldoende kennis van de crisisorganisatie, bijvoorbeeld over hoe de lijnen in het ROT met partners lopen.
- De regie binnen de VRHM ontbrak op sommige momenten. Hoewel de CaCo veel heeft bijgedragen, ligt deze regierol niet volledig in zijn verantwoordelijkheid. Het gezamenlijk doorlopen van de BOB-methodiek in het ROT zou meerwaarde hebben gehad.
- Het sneller en nauwer samenwerken met Haaglanden zou mogelijk meerwaarde hebben gehad.

Deze lessen zijn geagendeerd voor de piketoverleggen IM ROT, OL en ICT.



8 Resultaten door de jaren heen

Sinds 2021 maakt VRHM een rode dradenanalyse van het functioneren van de hoofdstructuur. Dit maakt het mogelijk om vanaf dat moment de voortgang per thema te beoordelen. Hierbij wordt gekeken of er sprake is van vooruitgang, achteruitgang of dat het niveau gelijk is gebleven. Hieronder volgt een beschrijving van de ontwikkelingen per thema.

8.1 Melding en alarmering

In de afgelopen jaren hebben de CaCo's binnen de hoofdstructuur steeds meer hun positie versterkt. Dit heeft geleid tot een steeds soepelere opstart van incidenten op multidisciplinair niveau. In 2023 was er tijdelijk een dip in de CaCo-bezetting op de meldkamer, maar in 2024 is dit verbeterd doordat nieuwe CaCo's zijn geworven. In 2025 wordt een volledige 24/7 CaCo bezetting verwacht. De verbeterde bezetting heeft geresulteerd in een effectiever informatieproces. Het tijdig alarmeren van crisisfunctionarissen is goed geregeld en blijft constant in vergelijking met voorgaande jaren.

8.2 Leiding en coördinatie

Sinds 2021 wordt beschreven dat er binnen de crisisteams een goede werksfeer heerst, waarbij functionarissen elkaar op een positieve, kritische manier benaderen. Dit beeld blijft constant. Ook blijven de crisisteams consistent werken volgens de afgesproken methodieken, zoals de BOB-methodiek.

Waar in 2021 weinig gebruik werd gemaakt van planvorming zoals informatiekaarten, is in 2023 en 2024 een duidelijke verbetering zichtbaar. Dit komt waarschijnlijk door gerichte aandacht in het OTO-programma en de toename van incidenten waarbij planvorming relevant was.

De samenwerking met partners is goed en blijft zich positief ontwikkelen. Dit komt doordat partners steeds intensiever betrokken worden bij onze opleidingen, trainingen en oefeningen. Daarnaast ontwikkelt de afdeling Crisisbeheersing zich in netwerkmanagement en zijn er jaarlijks accountgesprekken met partners.

Binnen het BT en RBT blijven er terugkerende verbeterpunten, zoals het bepalen van strategische thema's en het effectief hanteren van de vergaderstructuur. Er wordt actief gewerkt aan verbetering door de ontwikkeling van een vaste werkwijzen voor het strategisch analyseren en het starten van een pilot voor technisch voorzitterschap. Omdat hierbij 18 verschillende gemeenten in diverse samenstellingen partij in zijn, is dit een traject van meerdere jaren.

8.3 Informatiemanagement

Het informatieproces blijft door de jaren grotendeels consistent goed presteren. LCMS wordt altijd snel opgestart en biedt een actueel en overzichtelijk beeld van het incident. De uitwisseling van informatie tussen de verschillende crisisteams en partners verloopt gestructureerd, zowel via LCMS als telefonisch contact. Informatiemanagers weten elkaar effectief te vinden.

Waar vorig jaar de afronding van de actie- en besluitenlijst binnen de operationele crisisteams een aandachtspunt was, is hierin in 2024 verbetering zichtbaar. Een nieuwe focus ligt op de



informatiecoördinatoren in het BT en RBT. In voorgaande jaren is hier niet tot nauwelijks aandacht aan besteed, maar in 2024 is hier waarneming op gedaan en bleek dat deze rol beter ingevuld kan worden in het (R)BT.

8.4 Crisiscommunicatie

Het proces van crisiscommunicatie heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld en functioneert nu op een stabiel niveau. Het snel beschikbaar stellen van duidelijke informatie over een incident blijft een constante factor. De inzet van omgevingsanalisten blijkt een belangrijke meerwaarde voor de crisisteams. Ook de samenwerking met partners blijft goed verlopen en leidt tot goede afstemming over de communicatieboodschappen.

In 2024 heeft www.hollandsmiddenveilig.nl 40.978 bezoekers gehad. In 2023 was het bezoekersaantal ruim 216.000. Dit verschil is voornamelijk te verklaren doordat in 2023 meer grote incidenten (en NL-Alerts) zijn geweest dan in 2024. Veruit de meeste bezoekers komen op de website door op een link van social media (Facebook, Twitter, Instagram) te klikken, maar ook een groot deel (ruim 13.000) zoekt ons zelf op via Google. Opvallend is dat het grootste aantal bezoekers zich bevonden in Amsterdam, Rotterdam, Haarlem, Den Haag of Eindhoven. Op plek 6 komt pas Leiden, en daarna volgen andere dorpen/steden uit onze regio.

Het proces NL-Alert blijft aandacht vragen. In 2023 is gewerkt aan een verbeterde techniek van NL-Alert en het werkproces voor het verzenden van een NL-Alert. In 2024 stond vooral de implementatie hiervan centraal, evenals het bekendmaken van de nieuwe werkwijze en bevoegdheden aan crisisfunctionarissen. Ondanks deze investering, blijft er in 2025 de nodige aandacht nodig om het proces beter te borgen binnen de crisisorganisatie en de meldkamer. De focus zal daarbij liggen op het vakbekwaam maken en houden van crisisfunctionarissen in het gebruik van NL-Alert.

8.5 Overdracht nafase

De overdracht naar de nafase is de afgelopen jaren sterk verbeterd. Het is nu standaard voor het CoPI om tijd te reserveren voor een goede organisatie van de overdracht naar de nafase. Het overdrachtsmoment wordt gemarkeerd in de vergadering van de crisisteams. Openstaande punten worden gekoppeld aan actiehouders. In 2024 is gebleken dat de gemaakte afspraken voor de nafase niet altijd worden vastgelegd in LCMS. Dit vraagt voor 2025 extra aandacht.



Bijlage 1: Voorbeeld evaluatieflyer

Evaluatieflyer

Multidisciplinaire evaluatie

GRIP 1 - Brand Betaplein Leiden



10 augustus 2024



Inzetomschrijving

Kort voor 00:00 uur ontvangt de meldkamer op 10 augustus 2024 een melding van rook in een appartement op de zesde verdieping van een appartementencomplex aan het Betaplein in Leiden. Volgens de melder wordt de rook steeds heftiger. De melder weet niet waar de rook vandaan komt.

De eerste eenheid van de brandweer is al snel ter plaatse. De brand is ontstaan in een technische installatie op de tweede verdieping. De rook verspreidt zich door het hele pand. Een kwartier na de eerste melding, geeft de brandweer het sein 'grote brand'. Alle bewoners lijken uit het appartementencomplex te zijn en worden opgevangen in het nabijgelegen MBO Rijnland. Er zijn in totaal acht bewoners met rookinhalatie. Gelukkig hoeven deze slachtoffers niet naar het ziekenhuis.

Uiteindelijk besluit de Ovd-G voor de opschaling naar GRIP 1 wegens zware rookontwikkeling, het mogelijke aantal slachtoffers en het grote aantal bewoners dat mogelijk niet naar huis kan terugkeren.

Gedurende de incidentbestrijding loopt het contact met de gebouwbeheerder van het appartementencomplex moeizaam. Dit leidt tot veel frustratie bij het CoPI-team. In de ochtend arriveert een technisch bedrijf die een schouw uitvoert in het appartementencomplex. Kort daarna wordt afgeschaald en is het einde GRIP.



Incidentverloop

Tijd Omschrijving

- 23:57** Eerste melding bij de meldkamer: Rook in appartement op de zesde verdieping van een appartementencomplex in Leiden. De rook wordt steeds heftiger en de melder weet niet waar de rook vandaan komt.
- 00:03** Eerste eenheid van de brandweer is ter plaatse. Iedereen is uit de woning.
- 00:08** Het hele appartementencomplex wordt ontruimd. De bewoners worden opgevangen voor het complex.
- 00:13** Brandweer geeft sein 'grote brand'.
- 00:16** Vijf personen met rookinhalatie.
- 00:26** Nog drie personen met rookinhalatie.
- 00:37** Opschalen naar GRIP 1 door Ovd-G wegens zware rookontwikkeling, het mogelijke aantal slachtoffers en het grote aantal bewoners dat mogelijk niet naar huis kan terugkeren.
- 00:40** Bevestiging van opschaling naar GRIP 1 na verificatie bij andere OVD'en.
- 00:41** Brand is in technische ruimte van het appartementencomplex. Veel bewoners kunnen niet meer terug naar huis.
- 00:57** Brandweer geeft sein 'brandmeester'.
- 01:09** Er zijn geen slachtoffers naar het ziekenhuis vervoerd.
- 01:13** Het lukt niet om contact te krijgen met de gebouwbeheerder van het appartementencomplex.
- 01:33** MBO Rijnland is opvanglocatie voor bewoners van het appartementencomplex.
- 02:58** Er is voor de eerste keer contact met de gebouwbeheerder.
- 05:16** Het technische bedrijf is ter plaatse.
- 05:24** Einde GRIP maatregelen na contact met IM-COPI in opdracht van Leider COPI.



Thema's CoPI

Mogelijk
aantal slachtoffers

Opvang

Rookontwikkeling

Contact met
gebouwbeheerder



Veiligheidsregio

HOLLANDS MIDDEN

Successen - wat willen wij vasthouden?

- De coördinatie van het incident verliep rap toen alle CoPI leden ter plaatse waren. Voordat de CoPI bak er was, waren alle CoPI leden al bij elkaar. Op straat is het incident besproken en is samen naar een mogelijk handelingsperspectief gekeken. Ook werd al snel duidelijk dat het MBO Rijnland als opvanglocatie kon fungeren.
- De sfeer in het CoPI was erg goed. De onderlinge samenwerking was constructief, ondanks de onderlinge frustratie over de gebouwbeheerder. Er vonden tussentijds regelmatig briefingsmomenten plaats waardoor het voor iedereen inzichtelijk was hoe de vlag ervoor stond. Daarnaast was iedereen rolvast, maar wel bereid om met elkaar mee te denken.
- De IM CoPI heeft door vrijheid in het team naast de reguliere taken, ook gebruik kunnen maken van zijn kennis en werkervaring vanuit zijn reguliere functie bij de veiligheidsregio Hollands Midden. Dit heeft volgens het CoPI veel bijgedragen aan het beeld over de wettelijke verantwoordelijkheden van de gebouwbeheerder van het appartementencomplex.
- Na de CoPI overleggen kwam Salvage, Ovd-Bz en de woordvoerder samen om de bewoners uit het appartementencomplex toe te spreken. Er werd uitgelegd hoe de situatie was en wat het plan was. Daarnaast konden de vragen van de bewoners ook direct beantwoord worden.



Verbeterpunten - waar kunnen wij groeien?



- Op basis van mogelijk slachtofferbeeld heeft de Ovd-G GRIP 1 afgekondigd in overleg met collega Ovd'en. Afkondiging van GRIP 1 werd via de meldkamer politie en brandweer geverifieerd bij de Ovd-P en Ovd-B. Dit verliep rommelig. Attendeer Ovd'en en meldkamer over het besluit en de wijze van opschaling in GRIP door een Ovd. Wanneer een OVD besluit tot opschaling, gaan de andere Ovd'en automatisch mee in de opschaling.
- Tijdens het contact met de gebouwbeheerder in de nafase van het incident bleek dat de vluchtroutes in het gebouw werden belemmerd door verschillende toegangstags en deuren. Daarnaast blokeerden afval en de opslag van spullen de gangen. Het wordt aanbevolen om een bewustwordingssessie te organiseren voor zowel de bewoners als de gebouwbeheerder, waarin wordt besproken hoe om te gaan met obstakels zoals toegangstags, deuren, afval en opgeslagen spullen.
- De opvang van bewoners en schadeherstel aan het gebouw is een zorgplicht van een gebouwbeheerder. Nu hebben de hulpdiensten deze taken overgenomen. Neem het onderwerp 'zorgplicht van gebouwbeheerders' op in het opleidingsprogramma voor CoPI-functionarissen. Op deze manier zijn de CoPI-functionarissen in de toekomst beter voorbereid op soortgelijke situaties waarin een gebouwbeheerder zijn taken en verantwoordelijkheden niet naleeft.

Betrokken partners

- Gebouwbeheerder appartementencomplex Betaplein
- Salvage



Ervaring betrokken partners

Gebouwbeheerder

Het contact met de gebouwbeheerder van het appartementencomplex verliep erg moeizaam. Na veel pogingen heeft de CaCo de gebouwbeheerder telefonisch bereikt. De gebouwbeheerder bleek echter in Arnhem te zijn en kon niet ter plaatse komen.

De volgende ochtend blijkt dat de beheerder niet bekend is bij het gebouw. De gebouwbeheerder had geen tekeningen, geen kennis van het gebouw en wist niet wat hij moest doen. De opvang van bewoners en schadeherstel aan het gebouw is een zorgplicht van een gebouwbeheerder. Nu hebben de hulpdiensten deze taken overgenomen.

Salvage

Salvage heeft het CoPI team als een zeer kundig team ervaren. De samenwerking was prettig. Salvage geeft aan in de toekomst graag opnieuw in zo'n fijne CoPI samenstelling te willen samenwerken.

Situatiebeeld LCMS (plot)



Bijlage 2: Overzicht video's 'Een openhartig gesprek met...'

Hieronder staan de afleveringen van inzetten in 2023.

Aflevering 29 Martin Braam (gemeente Leiden) en Ronald Vegt (OvD-G)

GRIP 1 – Marathon Leiden, 12 mei

<https://www.youtube.com/watch?v=yRVEFuXQ7p4>

Aflevering 30: Hanneke Bergsma (HOvD-B)

GRIP 1- Brand Betaplein Leiden, 10 augustus

<https://www.youtube.com/watch?v=lo3DoAk7Ad8>

Bijlage 3: Status aanbevelingen van de inzetevaluaties in 2024

Ieder evaluatierapport van de GRIP-incidenten van afgelopen jaar bevatte een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn voor een groot deel gedurende het jaar opgepakt. Hieronder staan de aanbevelingen, de ingezette actie met daarbij behorende resultaat. Daarnaast stonden in de evaluatierapporten ook aanbevelingen ter lering voor de crisisfunctionarissen. Deze zijn met de crisisfunctionarissen gedeeld middels een evaluatieflyer en zijn niet opgenomen in het onderstaande overzicht.

Incident	Aanbeveling	Resultaat
GRIP 1 Brand asbest Noordwijk 09-02-24	De functioneel beheerder LCMS kan op de achtergrond ook inregelen dat het juist instellen van de kaartlagen beter verloopt.	Dit issue is besproken met de betrokken functionarissen. Daarnaast wordt dit thema actief beoefend bij de ROT-oefening en is het een onderwerp bij 'de dag van het informatiemanagement' in 2025.
GRIP 1 Brand asbest Noordwijk 09-02-24	Onderzoek of een minder uitgebreid nafaseformulier voor de meest voorkomende incidenttypen kan volstaan.	Afd. Crisisbeheersing heeft in afstemming met de Leiders CoPI en informatiemanagers het overdrachtsformulier compacter gemaakt.
GRIP 1 Marathon Leiden 12-05-24	Overweeg om het voertuig van de IM CoPI uit te rusten met LIVEOP.	Eind 2024 heeft het IM CoPI-piket nieuwe piketvoertuigen in gebruik genomen. Dit voertuig is voorzien van LIVEOP.
GRIP 1 Marathon Leiden 12-05-24	Richt het systeem zo in dat ook bij directe opschaling naar GRIP 1 de juiste voertuigen worden gekoppeld aan het incident.	Brandweezorg heeft dit met de meldkamer opgelost. De koppeling van voertuigen verloopt nu zoals gewenst.
GRIP 1 Marathon Leiden 12-05-24	Maak piketfunctionarissen bekend met het nut van "statussen" en de wijze waarop dit moet worden uitgevoerd.	In 2025 krijgen de piketfunctionarissen met een C2000 portofoon uitleg over het gebruik van kanalen en over het statussen.
GRIP 1 Brand seniorencomplex Waddinxveen 25-06-24	Stel een kort naslagwerk op met tips en tops voor grootschalige ontruiming. Gebruik hiervoor de geleerde lessen uit deze en voorgaande casuïstiek.	Vanuit de werkgroep MDOP wordt in 2025 onderzocht hoe de geleerde lessen op het thema ontruiming in de crisisorganisatie geborgd kan worden.
GRIP 1 Brand seniorencomplex Waddinxveen 25-06-24	De GHOR heeft aangegeven n.a.v. deze casus met thuishulporganisaties in de regio in gesprek te gaan (mono-evaluatie).	Deze aanbeveling is opgepakt door de GHOR. Dit onderwerp wordt nu standaard meegenomen in de jaarlijkse gesprekken met dit soort instellingen.

GRIP 1 Brand Betaplein Leiden 11-08-24	Overweeg het gebruik van RMG groepen door de CoPI leden voor het melden van de status en het delen van informatie aanrijdend naar het incident.	Het inregelen van de RMG groep is in 2024 stil komen te liggen door personele wisselingen op de meldkamer. De GMK pakt dit project T2 2025 op.
GRIP 1 Brand Betaplein Leiden 11-08-24	Neem het onderwerp ' <i>zorgplicht van gebouwbeheerders</i> ' op in het opleidingsprogramma voor CoPI-functionarissen. Op deze manier zijn de CoPI-functionarissen in de toekomst beter voorbereid op soortgelijke situaties waarin een gebouwbeheerder zijn taken en verantwoordelijkheden niet naleeft.	Voor het thema hoogbouw worden in 2025 een aantal OTO-activiteiten georganiseerd. Dit thema wordt hierin meegenomen. Daarnaast... MDOP
GRIP 1 Brand Betaplein Leiden 11-08-24	Het wordt aanbevolen om een bewustwordingssessie te organiseren voor zowel de bewoners als de gebouwbeheerder, waarin wordt besproken hoe om te gaan met obstakels zoals toegangstags, deuren, afval en opgeslagen spullen. Deze situaties zijn namelijk onveilig bij brand en kunnen het vluchten bemoeilijken.	Afd. Risicobeheersing en brandonderzoek hebben onderzoek gedaan naar de veiligheid van het gebouw en de vragen vanuit de HOVD/ Leider COPI over de brandveiligheid. Hier is een rapport over opgesteld. Dit is aan de gemeente Leiden overgedragen, die gaat aan de slag met de constatering en aanbevelingen.
Storing Crowdstrike 19-07-24	Geadviseerd wordt om de structuur voor de cyberweerbaarheid en de cybergevolgbestrijding beter op elkaar af te stemmen.	Hiervoor is in 2025 overleg tussen de piketten OL, IM ROT en ICT.
Storing Crowdstrike 19-07-24	Het gebruik van de operationele weekapp werkt goed, maar moet nog wel verankerd worden in de manier waarop de verschillende crisisfunctionarissen werken.	Dit thema is een onderdeel van het project VIK dat nu in ontwikkeling is.
Storing Crowdstrike 19-07-24	Bij een aantal deelnemers ontbrak gezamenlijke beeldvorming van de (gevolgen van) de Crowdstrike storing. Overweeg om het ROT bij elkaar te roepen om de verschillende beelden te delen en een gezamenlijke aanpak te bepalen.	Hiervoor is in 2025 overleg tussen de piketten OL, IM ROT en ICT.

Bijlage 4: Beoordelingscriteria Inspectie Justitie en Veiligheid

Hoe presteert de veiligheidsregio bij de aanpak van rampen en crises?

De Inspectie kijkt hierbij naar de vijf processen die een rol spelen bij het bestrijden/beheersen van een ramp of crisis, namelijk:

1. Melding en alarmering. Zorgt de meldkamer bij aanvang en tijdens een incident of crisis voor tijdige alarmering en informatie-uitwisseling door eenduidige aansturing?
2. Leiding en coördinatie. Stuurt en coördineert de crisisorganisatie de operationele en bestuurlijke aanpak van een incident of crisis effectief en efficiënt?
3. Informatiemanagement. Beschikken de crisisorganisatie en de extern betrokken partners over tijdige, actuele en relevante informatie gedurende een incident of crisis?
4. Crisiscommunicatie. 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?
5. Overdracht nafase. Is na afschaling sprake van een duidelijke overdracht van activiteiten van de crisisorganisatie naar de 'nafase'-organisatie waarbij de vervolgactiviteiten zijn belegd?

Proces 1. Melding en alarmering

Hierbij kijkt de Inspectie vooral naar de gegarandeerde beschikbaarheid van een functionaris die de multidisciplinaire eenhoofdige aansturing van de meldkamer bij een ramp of crisis voor zijn/haar rekening neemt (de Calamiteitencoördinator) en naar de tijdige alarmering van de in- en externe functionarissen en -eenheden. Daarnaast kijkt de Inspectie naar het opstellen door de meldkamer van een eerste beeld van een ramp of crisis ten behoeve van de opkomende crisisteams en het actief delen daarvan met deze teams.

Waarderingsaspect	
• Op de meldkamer is georganiseerd dat de functie van calamiteitencoördinator te allen tijde kan worden vervuld en dat deze de meldkamer multidisciplinair aanstuurt • De meldkamer zorgt voor tijdige alarmering van de functionarissen en eenheden van de crisisorganisatie • De meldkamer stelt bij een ramp of crisis een meldkamerbeeld op en deelt dit actief met het Commando Plaats Incident, het Operationeel Team en het Beleidsteam	Op orde
• Op de meldkamer is niet georganiseerd dat de functie van calamiteitencoördinator altijd vervuld kan worden, maar uit evaluaties van incidenten blijkt dat deze functie wel altijd ingevuld kon worden • De meldkamer alarmeert de functionarissen en eenheden van de crisisorganisatie niet tijdig • De meldkamer stelt bij een ramp of crisis een meldkamerbeeld op wat beschikbaar is voor de crisisteams. De meldkamer deelt dit beeld niet Actief	Voor verbetering vatbaar
• De meldkamerorganisatie kent de functie van calamiteitencoördinator niet • De meldkamer stelt geen eerste situatiebeeld op bij een ramp of crisis	Risicovol

Proces 2. Leiding en coördinatie

De Inspectie kijkt hierbij vooral naar de in- en externe afstemming tussen de (leiders van de) crisisteams (CoPI, OT en BT en eventuele externe partners). Tevens kijkt de Inspectie of duidelijk is wie wat doet in de operationele en bestuurlijke aanpak van het incident en of deze aanpak zo nodig wordt bijgestuurd.

Waarderingsaspect	
- Binnen en tussen de teams en functionarissen van de crisisorganisatie (met inbegrip van de betrokken externe partners) vindt regelmatige afstemming plaats over de aanpak van het incident en of deze bijgesteld dient te worden - Binnen de gehele crisisorganisatie (met inbegrip van de externe partners) is duidelijk wie wat doet in de operationele en bestuurlijke aanpak van het incident	Op orde
- De leiders van de crisisteams leggen soms (ad hoc) contact met elkaar over de incidentbestrijding. - Binnen de crisisorganisatie is niet overal duidelijk wie wat doet in de aanpak van het incident	Voor verbetering vatbaar
- De leiders van de crisisteams leggen niet of slechts sporadisch contact met elkaar over de incidentbestrijding. - Binnen de crisisorganisatie is niet duidelijk wie wat doet in de aanpak van het incident	Risicovol

Proces 3. Informatiemanagement

De Inspectie kijkt hierbij vooral naar de informatieverzameling, -verrijking en –deling (zowel actief als passief) binnen en tussen de crisisteams en of deze tijdig en actueel is en betrekking heeft op het beeld en de aanpak van het incident en de in de crisisteams genomen besluiten

Waarderingsaspect	
- De crisisteams verzamelen en verrijken de voor hen van belang zijnde informatie en delen deze op een netcentrische wijze met de overige teams en externe partners - De informatie is tijdig en actueel en heeft betrekking op het beeld en de aanpak van het incident en de daartoe in de crisisteams genomen besluiten	Basis op orde
- De crisisteams verzamelen de voor hen van belang zijnde informatie en stellen deze op verzoek ter beschikking aan andere functionarissen of crisisteams - De informatie is niet tijdig of niet actueel, maar bevat wel de in de crisisteams genomen besluiten	Voor verbetering vatbaar
- De crisisteams verzamelen de voor hen van belang zijnde informatie - De informatie bevat niet de in de crisisteams genomen Besluiten	Risicovol

Proces 4. Crisiscommunicatie

De Inspectie kijkt hierbij vooral naar tijdige, doelgerichte en regelmatige afstemming over de communicatie over de ramp of crisis naar de verschillende hierbij te onderscheiden doelgroepen.

Waarderingsaspect	
- Crisiscommunicatie richt zich op de verschillende doelgroepen die op maat worden bediend qua boodschap en communicatiekanalen - De communicatie vindt tijdig, doelgericht en met regelmaat plaats en sluit aan bij de behoefte van de doelgroepen - Door middel van een omgevingsanalyse wordt het effect van de communicatie onderzocht	Op orde
- Bij de communicatie worden de verschillende doelgroepen op gelijke wijze bediend qua boodschap en communicatiekanalen - De communicatie is niet in alle gevallen tijdig, doelgericht en met regelmaat en sluit vaak niet aan bij de behoefte van de doelgroepen - Het effect van de communicatie wordt niet onderzocht	Voor verbetering vatbaar
- Er wordt ad hoc gecommuniceerd naar de diverse doelgroepen - De communicatie sluit niet aan bij de behoefte van de verschillende doelgroepen - De communicatie is niet tijdig, doelgericht en regelmatig - Het effect van de communicatie wordt niet onderzocht	Risicovol

Proces 5. Overdracht nafase

De Inspectie kijkt hierbij vooral naar de overdracht van activiteiten vanuit de crisisorganisatie naar de 'nafase-organisatie'. De vervolgvactiteiten zijn benoemd en belegd.

Waarderingsaspect	
- De overgang van de crisisfase naar de nafase vindt op een logisch moment plaats en wordt zowel naar de crisisorganisatie als de 'nafase-organisatie' gecommuniceerd - De over te dragen vervolgvactiteiten zijn eenduidig geformuleerd en belegd en passen bij de betreffende 'nafase-organisatie'	Op orde
- De overgang van de crisisfase naar de nafase vindt niet eenduidig plaats en over deze overgang wordt niet naar alle betrokkenen gecommuniceerd - De over te dragen vervolgvactiteiten zijn niet in alle gevallen eenduidig belegd	Voor verbetering vatbaar
- De overgang van de crisisfase naar de nafase vindt niet eenduidig plaats en over deze overgang wordt niet gecommuniceerd - De over te dragen vervolgvactiteiten zijn niet eenduidig belegd	Risicovol