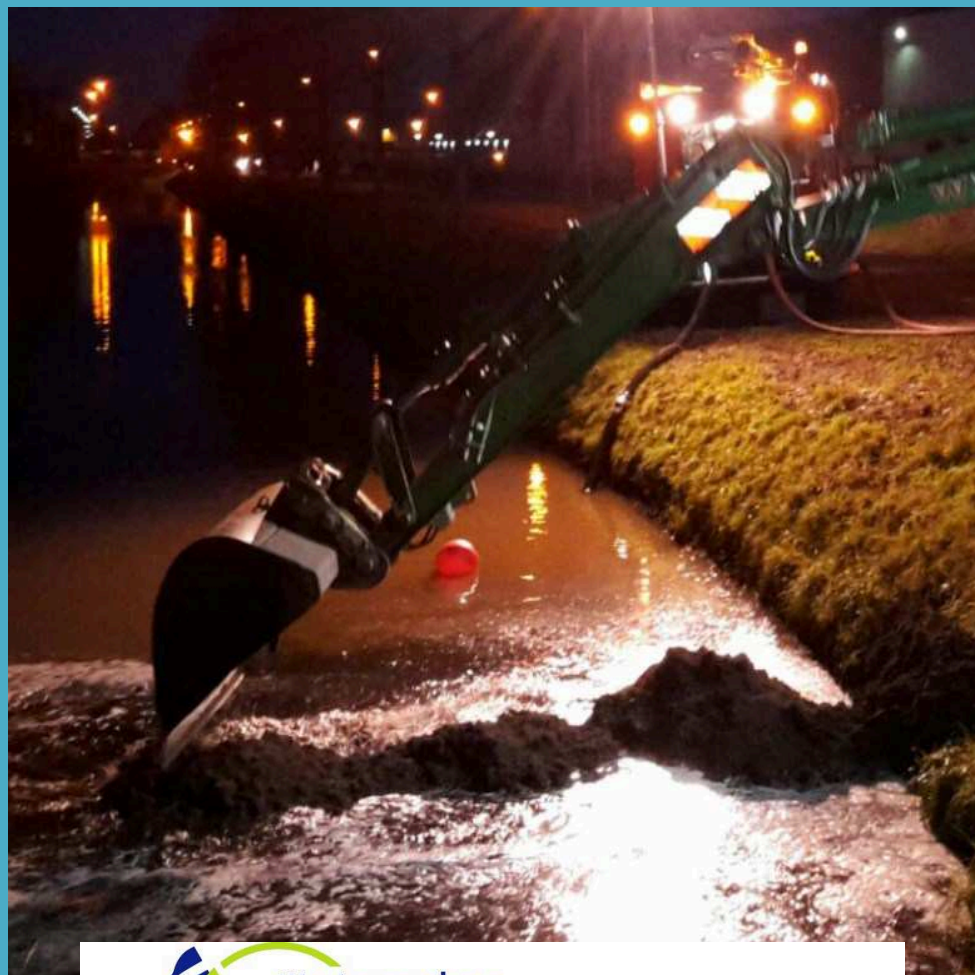


Jaarverslag 2017 Crisisbeheersing



Colofon

Opdrachtgever	Waterschap Brabantse Delta
	Bouvignelaan 5, Breda 076 564 10 00 info@brabantsedelta.nl www.brabantsedelta.nl
Samenstelling	M. Mulders, adviseur crisisbeheersing
	C. Verheijen, adviseur crisisbeheersing
	F. van Beek, procesmanager crisisbeheersing



Beste lezer,

Het is voor mij als nieuw aangetreden dijkgraaf de eerste keer dat ik via een jaarverslag inzicht geef en verantwoording afleg over onze belangrijke verantwoordelijkheid voor de crisisorganisatie en daarmee de veiligheid van het waterschap en zijn taken. Vanuit het gemeentelijk domein was ik daar jaren mee vertrouwd, op het terrein van het waterschap was deze verantwoordelijkheid nieuw voor mij.

Afgelopen jaren heb ik binnen het gemeentelijk domein een professionaliseringsslag gezien. Bij het waterschap is mij direct opgevallen dat veiligheid een werkveld is waar dagelijks met veel ambitie en bezieling wordt gewerkt aan permanente verbeteringen. Brabantse Delta heeft veel energie gehaald uit lessen van incidenten die in het verleden hebben plaatsgevonden in ons gebied. Er is een grote drive om op mogelijke toekomstige incidenten goed voorbereid te zijn.

In 2017 is de aandacht voor de crisisbeheersing onverminderd voortgezet. We hebben het afgelopen jaar een opvallende calamiteit gehad: een geklapte mestsilo. Deze ligt tegen een bijzonder natuurgebied en een grensvormende waterloop met België aan. Door adequaat handelen, in samenwerking met Staatsbosbeheer, zijn snel de juiste maatregelen genomen. Hierdoor is schade voorkomen.

Afgelopen jaar wordt wederom gekenmerkt door intensieve samenwerking en het blijven investeren om als een (h)erkende en volwaardige crisispartner te worden ervaren. Onze kennis en kunde hebben we verbeterd, verdiept en vooral gedeeld met onze crisispartners. Tevens hebben we dankzij deze crisispartners veel kennis en ervaring naar binnen gehaald.

In het bijzonder is er veel samengewerkt met de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant en Defensie. In april 2017 hebben we samen met deze organisaties diverse oefeningen en activiteiten georganiseerd rondom het thema water. Een in het oog springend voorbeeld is de calamiteitenoefening met betrekking tot dijkbewaking, die 48 uur onafgebroken heeft geduurd.

De mogelijkheid om op initiatief van de Veiligheidsregio aan te sluiten bij oefeningen van het COPI (Commando Plaats Incident), ROT (Regionaal Operationeel Team) en het G(R)BT (Gemeentelijk Beleidsteam) heeft meerwaarde voor het niveau van onze eigen crisisorganisatie. Voor mij als dijkgraaf is het erg nuttig geweest om deel te nemen aan een grote grip 5 oefening. Dit betrof een nucleair incident in de kerncentrale in Borssele. Het was voor mij een eerste ervaring in het samenwerken in de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant. Hierbij heb ik gezien hoe bestuurlijke partners constructief samenwerken en dat het waterschap een vanzelfsprekende partner vormt bij zo'n grootschalige oefening. Bovendien levert het belangrijke aandachtspunten op waarmee we verder aan de slag kunnen.

Als waterschap moeten we ieder moment alert zijn en blijven op mogelijke calamiteiten. Daarom hebben we in 2017 verder gebouwd op de koers die eerder is ingezet. Daarbij hebben we oog voor vernieuwing en verbetering. Het afgelopen jaar is er hard gewerkt aan het implementeren van een nieuwe werkwijze: het netcentrisch werken. Deze werkwijze zorgt ervoor dat belangrijke informatie gelijktijdig voor alle betrokken crisispartners beschikbaar is, met als resultaat nog snellere en betere besluitvorming.

Met alleen een goede interne afstemming en professionalisering zijn we er echter nog niet. Daarom blijven we de handen ineen slaan met andere organisaties om de samenwerking nog verder te versterken. Het jaar 2018 staat daarom in het teken van het verder ontwikkelen van het netcentrisch werken, gecombineerd met een afsluitende 'go-live' oefening in oktober. Ook bij deze oefening wordt aandacht besteed aan de optimalisatie van de informatie-uitwisseling met crisispartners.

Graag wil ik alle medewerkers bedanken die zich binnen de calamiteitenorganisatie van het waterschap hebben ingezet. Ook vertrouw ik erop dat de calamiteitenorganisatie, samen met onze crisispartners, zich blijft ontwikkelen en professionaliseren. Ik hoop dat dit jaarverslag volop inspiratie biedt om vooruit te blijven kijken en kennis met elkaar uit te wisselen. Samenwerking en elkaar helpen is de basis voor een succesvolle aanpak van calamiteiten.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie toe.

Kees Jan de Vet
Dijkgraaf

1 Doel en opzet van dit jaarverslag

1.1 Inleiding

Doel

Dit jaarverslag beschrijft in vogelvlucht de activiteiten, die in 2017 zijn uitgevoerd als voorbereiding op crises, ter bestrijding van voorgegane crises en de evaluaties. Hierbij waren de missie en visie zoals opgenomen in het jaarplan crisisbeheersing 2017 leidend (zie figuur 1). In crisisbeheersing worden veel afkortingen gebruikt en voor wie daar niet echt mee bekend is verwijzen we graag naar bijlage 1.

Voor wie

Het verslag is opgesteld om het bestuur, het directieteam, alle medewerkers van Brabantse Delta én externe crisispartners te informeren over hoe waterschap Brabantse Delta in 2017 is omgegaan met crisisbeheersing.

Leeswijzer

Dit jaarverslag kent de volgende opbouw:

1.	Doel en opzet van dit jaarverslag
1.1	Inleiding
1.2	Crisisbeheersing
2.	Preparatie (calamiteitenzorg, koude fase)
2.1	Persoonlijk leiderschap (houding en gedrag)
2.2	Management van medewerkers
2.3	Strategie en beleid
2.4	Management van middelen
2.5	Management van processen
3.	Repressie (calamiteitenbestrijding, warme fase)
4.	Nazorg en evaluatie (calamiteitenzorg, koude fase)
4.1	Aandachtspunten uit oefeningen in 2017
4.2	Trends in crises vanaf 2004
4.3	Aandachtspunten crises 2017
4.4	Aandachtspunten resultaatgebieden jaarplan 2017
5.	Conclusies en vooruitblik 2018
6.	Bijlagen

Missie (doorlooptijd 10 jaar):

Waterschap Brabantse Delta wil dé waterautoriteit zijn, die integraal zorgt voor voldoende oppervlaktewater van goede kwaliteit en veiligheid tegen overstroming. In het realiseren van deze missie spelen mensen een centrale rol.

Voor de crisisbeheersing betekent dit concreet het volgende:

- De crisisbeheersing wordt ingezet voor het tijdig en adequaat bestrijden van bijzondere omstandigheden binnen onze eigen kerntaken en de ondersteunende diensten (bv uitval ICT, stroom).
- Om dit te borgen zijn we continu in ontwikkeling en op zoek naar verbetermogelijkheden.
- Daarbij streeft het waterschap er nadrukkelijk naar om een veerkrachtige en flexibele crisisbeheersingsorganisatie te ontwikkelen, die goed aansluit op haar omgeving.

Visie (doorlooptijd 3-5 jaar):

Het proces crisisbeheersing zorgt voor het op orde hebben van melden, alarmeren, opschalen, afschalen en nazorg. Dit proces borgen we in de organisatie, zodat zij een crisis tijdig en adequaat kunnen bestrijden. We bereiken onze doelstelling met behulp van de volgende 5 pijlers:

1. Voor de invulling van taken in het proces crisisbeheersing sluiten we aan bij de organisatie (procesgericht werken, functierollen en middelen). We gaan ervan uit dat de gewenste vakinhoudelijke kennis, vaardigheden en competenties worden ingebracht en bewaakt vanuit de organisatie.
2. De rol, taken en bijhorende competenties die van mensen tijdens crises worden verwacht, zijn onderdeel van werving, selectie en personeelsgesprekken (strategisch personeelsbeleid).
3. We borgen onze actualiteit en kwaliteit van specifieke kennis over crisisbeheersing door:
 - a) het toepassen van de PDCA-cyclus: evaluaties leveren input voor de zowel de planvorming als de OTO-activiteiten (opleiden, trainen en oefenen);
 - b) kennis over structuur en werkwijze tijdens crises vast onderdeel te laten zijn van de OTO-activiteiten.
4. Als input voor de Beeldvormingsfase van de BOB-methode (Beeld, Oordeel en Besluit) is de informatievoorziening voor, tijdens en na afloop van een crisis dusdanig op orde, dat snel een goede en, indien nodig waterpartner-brede, beeldvorming opgesteld en gedeeld kan worden. Dit betekent afstemming met de verkeerstoren, LCMS en netcentrisch werken.
5. We zijn een geaccepteerde crisispartner, we worden herkend en erkend. Om dit te bereiken investeren we continu in het delen en ontwikkelen van kennis, het afstemmen van planvorming en het maken van afspraken met onze (externe) partners.

Figuur 1: Missie en visie proces crisisbeheersing.

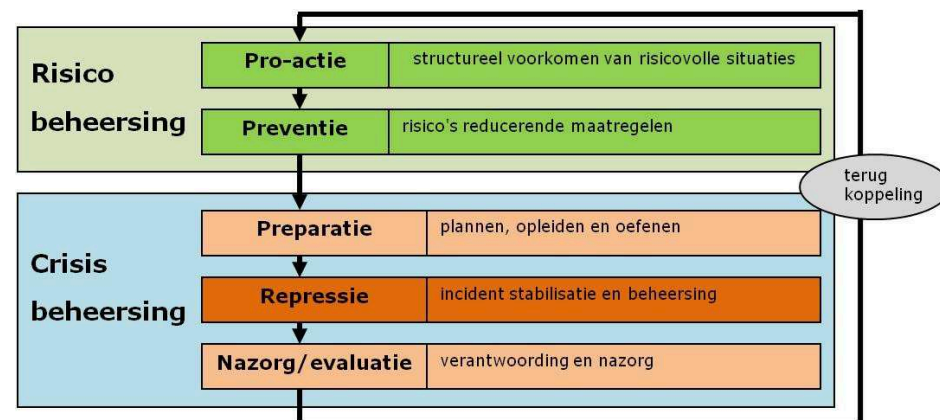
1.2 Crisisbeheersing

Crisisbeheersing maakt onderdeel uit van de zogeheten veiligheidsketen. Deze bestaat uit vijf stappen, die in samenhang worden uitgevoerd om een goed resultaat te bereiken (zie figuur 2):

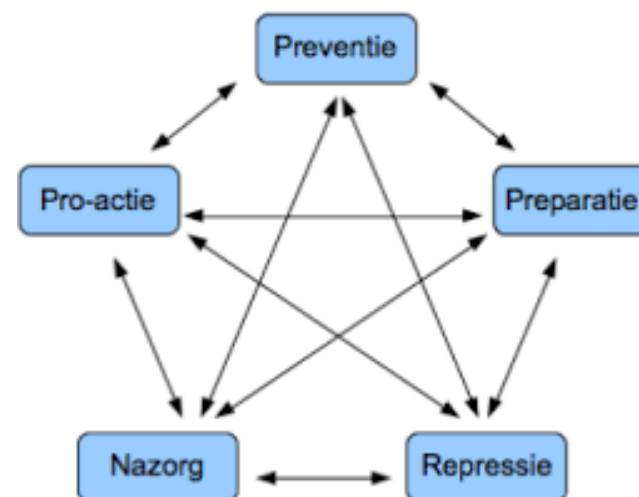
Pro-actie – preventie – preparatie – repressie – nazorg/evaluatie.

- De ketenschakels 'pro-actie' (voorkomen van risico's/wegnemen van structurele onveiligheid) en 'preventie' (verkleinen van risico's) vallen onder de **risicobeheersing**. Deze schakels worden uitgevoerd door de bedrijfsvoering van het waterschap.
 - De drie ketenschakels 'preparatie', 'repressie' en 'nazorg/evaluatie' vallen onder het proces **crisisbeheersing** en behoren tot de verantwoordelijkheid van de crisisorganisatie.
- * De schakels 'preparatie' en 'nazorg/evaluatie' omvatten alle activiteiten die nodig zijn om goed voorbereid te zijn op crises. Deze schakels worden ook wel de koude fase of calamiteitenzorg genoemd. In hoofdstuk 2 en 4 staan de belangrijkste activiteiten die in 2017 in dit kader zijn uitgevoerd.
 - * De schakel 'repressie' richt zich op de activiteiten die nodig zijn bij de daadwerkelijke bestrijding van een crisis. Deze schakel wordt ook wel de warme fase of calamiteitenbestrijding genoemd. In hoofdstuk 3 zijn de in 2017 meest belangrijke uitgevoerde activiteiten die horen bij deze ketenschakel nader uitgewerkt.

Echter, de veiligheidsketen is geen circulair proces, maar het succes van de keten wordt mede bepaald door de afstemming en samenwerking tussen de verschillende stappen (zie figuur 3). Hoewel dit jaarverslag gaat over crisisbeheersing zullen daarom ook de afstemming en samenwerking met de ketenschakels terugkomen, die worden uitgevoerd door de bedrijfsvoering.



Figuur 2: veiligheidsketen (naar <http://www.veiligheid.org/>).



Figuur 3: Het veiligheidspentagram (Liebregts, 2006).

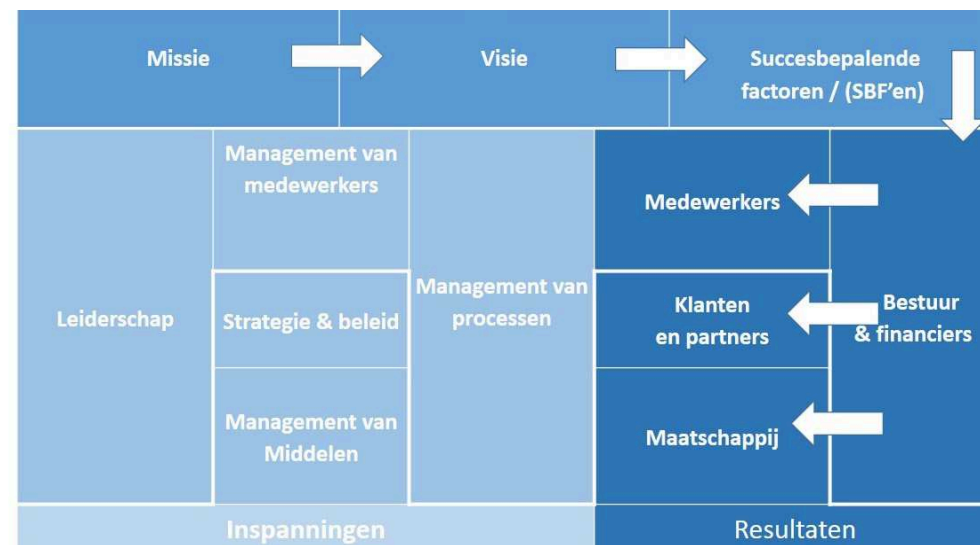
2 Preparatie (calamiteiten zorg, koude fase)

Om goed voorbereid te zijn op crises zijn in 2017 de gebruikelijke activiteiten (going concern) uitgevoerd, zoals:

- het borgen en controleren van de personele bereikbaarheid en beschikbaarheid van de crisisbestrijders (wachtdienstregeling);
- het actueel houden van de planvorming;
- het opleiden, trainen en oefenen van crisisbestrijders;
- het borgen van verbeterpunten n.a.v. crises en oefeningen;
- het gevolg geven aan het meerjaren uitvoeringsprogramma "Visie Samenwerking in crisisbeheersing" van de Unie;
- het monitoren van ontwikkelingen (o.a. Netcentrisch Werken);
- het samenwerken met andere crisispartners;
- het voorlichting geven aan internen en externen over gebeurtenissen of ontwikkelingen in de crisisorganisatie.

Daarnaast zijn in het jaarplan crisisbeheersing 2017 acties benoemd om naast het instandhouden ook te ontwikkelen in de richting van de missie en visie. Deze activiteiten zijn geclusterd conform de A3-jaarplan-methodiek (zie figuur 4). In de volgende paragrafen wordt er kort op ingegaan:

- §2.1 (persoonlijk) leiderschap
- §2.2 management van medewerkers
- §2.3 strategie en beleid
- §2.4 management van middelen
- §2.5 management van processen



Figuur 4: A3-jaarplan.

2.1 Persoonlijk leiderschap (houding en gedrag)

Speerpunten 2017

- Actief regie voeren op eigen proces.
- Bewust samenwerken met interne organisatie en netwerkpartners.

Regie op eigen proces

- Binnen het proces crisisbeheersing werden ieder kwartaal de eigen plannen op voortgang en actualiteit getoetst. Dit heeft niet geleid tot grote aanpassingen.

Interne samenwerking

- Via diverse middelen werd het verantwoordelijkheidsgevoel van interne medewerkers voor hun bijdrage aan de crisisorganisatie vergroot. Door de ontwikkeltrajecten Netcentrisch Werken (NCW), Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS) en Verkeerstoren (VT) zijn medewerkers zich meer bewust van hun (nieuwe) rol en taken.
- Indien we vanuit de crisisorganisatie kansen en verbetermogelijkheden signaleren voor de organisatie bespreken we dit. Zo wordt met de relatiebeheerders afgesproken dat crises worden geagendeerd voor Bestuurlijke Overleggen. Ook hebben de relatiebeheerders de rol van gemeenten bij crises met betrekking tot rioleringsbeheer onder de aandacht gebracht.

Externe samenwerking

- Vanwege het belang van een goede samenwerking met onze partners maakten we bewust tijd vrij voor deelname aan diverse overleggen, in het bijzonder als vertegenwoordiger namens de waterkolom in de veiligheidsregio Midden- en West-Brabant.
- Op initiatief van het Landelijk Technologen Platform is in opdracht van de STOWA in 2016 gestart met een project. Het project had tot doel een Leidraad crises zuiveringstechnologen op te stellen voor calamiteuze situaties m.b.t. zuiveringsbeheer. Brabantse Delta heeft hieraan meegewerkt vanwege zijn ervaringen met Chemie Pack Moerdijk en omdat Brabantse Delta al maatgevende scenario's voor zuiveringstechnische werken had ontwikkeld.

In tabel 1 hiernaast zijn kort de resultaten van de diverse overleggen opgenomen.

INTERNE OVERLEG	Resultaten 2017
Stuurgroep crisisbeheersing	Geen aanleiding om de Stuurgroep bijeen te roepen. In het kader van de implementatie van netcentrisch werken is wel een tijdelijke stuurgroep benoemd die eenmaal bijeen is geweest.
Werkgroep crisisbeheersing	In 2017 vijfmaal bijeengewoest.
EXTERNE OVERLEG	Resultaten 2017
Unie van waterschappen	Ambtelijk overleg via de AC en de werkgroep Middelen en bestuurlijk overleg via de commissie CBCF en het AB van de Unie.
Winnend samenwerken Brabantse waterschappen	Uitwerking van de Landelijke Visie "Samenwerking in crisisbeheersing" en "samenwerkingsdroom Brabantse crisisbeheersing". Implementatie van het Netcentrisch Werken. Intervisie met als doel kennisdeling en leren van elkaars werkwijze, crises en oefeningen.
Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant (VR MWB) WBD vertegenwoordigde de Brabantse waterkolom.	– Agendalid algemeen bestuur van VR MWB. – Lid overleg Multidisciplinaire planvorming (MDP). – Lid van de werkgroep Multi Opleiden, Trainen en Oefenen (MOTO), in het bijzonder het technisch voorzitterschap van de werkgroep MOTO. Invulling afspraken samenwerkingsconvenant tussen Veiligheidsregio MWB, Rijkswaterstaat en Brabantse waterschappen.
Defensie	Gezamenlijke, meerdaagse operationele veldoefening in april. Daarnaast maakte Defensie deel uit van de responscel bij de jaarlijkse, grote systeemsoefening "hoog buitenwater" van Brabantse Delta. Tevens is een opleiding commandovoering gegeven.
Rijkswaterstaat	Afspraken gemaakt over samenwerking en de toekomst.
Adviesgroep Crisisbeheersing (AC). Vertegenwoordiging door WAM	– Planning/terugblik landelijke netwerkdagen. – Terugkoppelingen landelijke en regionale gremia zoals Haagse en Uniezaken, trainingen risicobeheersing in relatie tot crisisbeheersing. – Herijking Uitvoeringsprogramma heeft geleid tot koerswijziging: van middelen/producten gestuurd naar resultaat gestuurd. Ook is er een nieuwe naam voor het uitvoeringsprogramma 2.0: Crisiskompas.
Themagroep Kennis	Opstellen Leidraad Calamiteiten voor Zuiveringstechnologen.
Themagroep Netwerk	Opstellen bestuurlijke netwerkkaarten België en Duitsland. Daarnaast is er een stakeholdersonderzoek gestart waarvan we in 2018 de resultaten verwachten.

Tabel 1: resultaten diverse overleggen 2017.

2.2 Management van medewerkers

Het Opleiden, Trainen en Oefen (OTO) jaarplan 2017 (zie figuur 5) had als thema een (veer)krachtige crisispartner. Echter, met de benoemde activiteiten op het gebied van informatiemanagement is vooral ingezet op "krachtig" in de context van sterk partnerschap. Veerkracht is het vermogen om te gaan met druk en onverwachte situaties en gaat meer over persoonlijke vaardigheden en vraagt iets van de werkomgeving. Dit aspect is in 2017 minder belicht. Voor 2018 kan bekeken worden of dit aspect ook extra aandacht nodig heeft.



OTO - jaarplan 2017

Opleidingen, Trainingen en Oefeningen proces crisisbeheersing



Versie: 0,5 (eindconcept na goedkeuring Procesoverleg CB 23 jan.)
Datum: 25 januari 2017

Document nr. 1617043216

1

Het Opleiden, Trainen en Oefen jaarplan 2017.

De speerpunten van het opleiden, trainen en oefen jaarplan 2017 kwamen tot stand na afstemming met een 6-tal crisispartners: Waterschap Brabantse Delta, Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant (VR MWB), Unie van Waterschappen, Winnend samenwerken (Brabantse waterschappen), Rijkswaterstaat en Defensie.

Het heeft geleid tot:

- 14 externe activiteiten, waaronder oefeningen en leersessies;
- 26 interne activiteiten, waaronder opleidingen, trainingen, oefeningen en kennissessies.

De inspanning voor deze activiteiten werden geraamd op:

- 2786 uur;
- €100.500,- aan advies en opleiden, trainen en oefen kosten.

Dit is exclusief reistijd en voorbereiding.

Alle benoemde activiteiten zijn afgerond.

Figuur 5: OTO jaarplan 2017 in het kort.

2.2 Management van medewerkers (vervolg)

Speerpunten 2017

- Verbeteren van de beeldvorming: het op orde krijgen van de informatievoorziening als input voor de beeldvormingsfase.
- Invoeren van Netcentrisch werken: met behulp van de Verkeerstoren (VT), het Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS) en Netcentrisch werken (NCW) zijn we in staat tijdig een juiste beeldvorming te formuleren, conform OTO Meerjarenbeleidsplan 2017-2021.
- Verbeteren van de briefing: structureel aandacht voor vragen.
- Verbeteren het scenariodenken: dit wordt gekoppeld aan de (VT).

➤ Verbeteren van de beeldvorming.

In 2017 is in de VT meer tijd besteed aan een goede beeldvorming, voorafgaand aan de WAT-vergaderingen. Ook door het invoeren van NCW en LCMS is de eerste stap gezet naar verbetering van de beeldvorming. Tijdens de laatste calamiteit in 2017 is de LCMS-oefenomgeving gebruikt om tot goede beeldvorming te komen. Conclusie is dat er nog een aantal stappen gezet kunnen worden om de beeldvorming te optimaliseren. In 2018 zal de crisisorganisatie op kleine onderdelen worden aangepast zoals het invoeren van Informatie Coördinatoren (ICO's). Hiervoor zal een Opleiden, Trainen en Oefen-programma worden aangeboden.

➤ Invoeren van netcentrisch werken.

Zie paragraaf 2.4.

➤ Verbeteren van de briefing.

Doordat de beeldvorming aan de voorkant (in de Verkeerstoren) beter is georganiseerd kan de Coördinator Maatregelen een betere briefing geven in de WAT-vergaderingen.

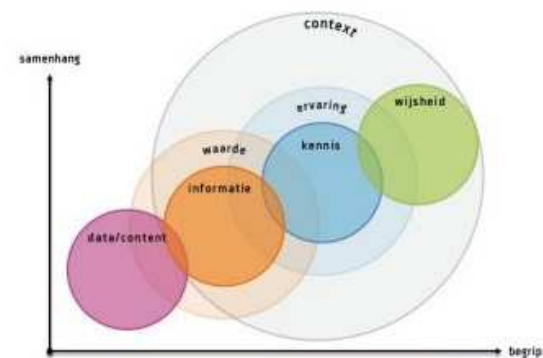
Ook in 2018 blijft het geven van een briefing een speerpunt omdat het een belangrijke start is van een calamiteitenvergadering.

➤ Verbeteren het scenariodenken.

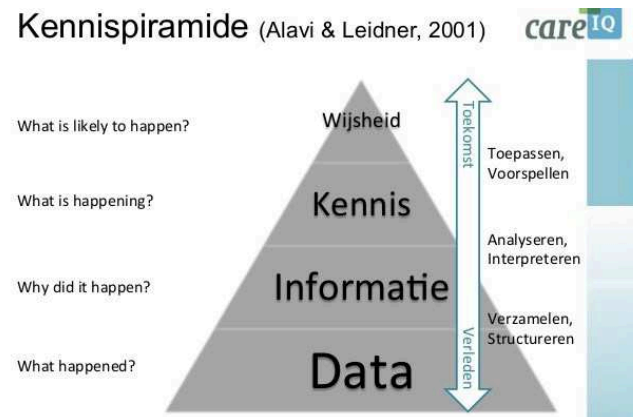
Voor het scenario-denken is kennis en ervaring nodig om de impact van de calamiteit ook op (middel)lange termijn en in een ergst denkbare situatie te kunnen inschatten, mét de daarbij behorende mogelijke oplossingen. In de praktijk is dit soms nog moeilijk en soms staat dit ook onder spanning vanwege tijdsdruk tijdens de bestrijding.

Afstemming met de betreffende procesmanagers over het op orde krijgen en houden van het scenario-denken is daarom ook voor 2018 een aandachtspunt. De crisisbeheersingsorganisatie zal o.a. meer afstemming zoeken met de procesmanagers door verwachtingen over de adviesrollen te verduidelijken naar medewerkers en procesmanagers.

Beeldvorming gaat verder dan het uitwisselen van informatie (zie figuur 6 en 7). Het vraagt om het toevoegen van waarde, kennis en ervaring om daarmee acties te kunnen afwegen.



Figuur 6: ontwikkeling van data naar kennis door toevoegen van begrip en samenhang (bron: www.nobb.nl).



Figuur 7: relatie tijd bij ontwikkeling van data (verleden) naar kennis (toekomst), (bron <http://educatie.ahmas.nl/>).

2.3 Strategie en beleid

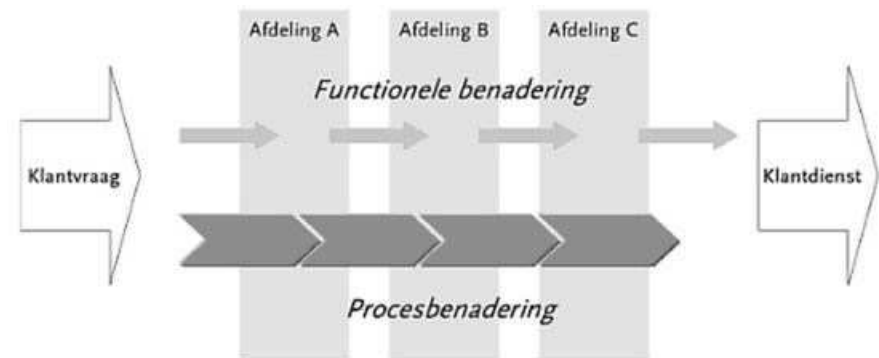
Speerpunten 2017

Waterschap Brabantse Delta werkt procesgericht (zie figuur 8). Daarvoor is het belangrijk dat taken, verantwoordelijkheid binnen en tussen de processen duidelijk zijn. Dit geldt ook voor het proces crisisbeheersing en de organisatie.

- In 2017 wordt vanuit het proces crisisbeheersing actief invulling gegeven aan procesgericht werken.

Om de relatie tussen de processen in de organisatie en het proces crisisbeheersing te verduidelijken werden in 2017 de volgende acties genomen.

- Samen met medewerkers uit de organisatie zijn de deelbestrijdingsplannen weer volgens de PDCA-cyclus geüpdatet. PDCA is Plan-Do-Check-Act cyclus, oftewel Demmingcirkel. Dit is de verbetercyclus uit het kwaliteitsbeleid.
- De vergaderingen van de Stuurgroep Crisisbeheersing en Werkgroep Crisisbeheersing worden voorgezeten en begeleid vanuit het proces crisisbeheersing. Voor beide overleggen is in 2017 getoetst of de deelnemers logisch zijn conform het procesgericht werken, oftewel: is vanuit alle relevante processen een vertegenwoordiger aanwezig? Dit heeft geleid tot aanpassingen van zowel de stuurgroep en werkgroep.



Figuur 8: procesgericht werken.

2.4 Management van middelen

Speerpunten 2017

- Per deelbestrijdingsplan wordt samen met de verkeerstoren per proces de informatiebehoefte inzichtelijk gemaakt.
- Onderzoeken hoe de beeldvorming en verslaglegging kunnen worden aangepast om de beeldvorming te verbeteren.
- Evalueren hoe de aanpassingen in beeldvorming bijdragen aan de crisisbestrijding en bijbehorende communicatie.

Deze speerpunten worden uitgevoerd binnen de ontwikkelsporen Netcentrisch werken (NCW), Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS) en Verkeerstoren (VT).

Netcentrisch werken (NCW)

Waterschap Brabantse Delta heeft zich geconformeerd aan:

- het in 2018 voldoen aan het opstartniveau zoals beschreven in het Referentiekader implementatie NCW;
- het doorlopen van voorgeschreven stappen om te komen tot een succesvolle implementatie van NCW.

In 2017 heeft waterschap Brabantse Delta, in samenwerking met de andere twee Brabantse waterschappen, de implementatie stappen 4 t/m 6 deels doorlopen (zie figuur 9). Onze ervaring is dat de implementatie niet lineair is; zo zal stap 5 ook in 2018 nog door lopen. Daarom is er voor gekozen om het NCW meer op basis van 'trial and error' en aanpassingsstapjes in te voeren. Resultaat hiervan is dat de eerste rollen zijn belegd, er een systeem (LCMS) is gekozen waarmee in zowel oefeningen als werkelijke crises steeds meer ervaring wordt opgedaan. Daarmee zijn de stappen gezet in de verbetering van de beeldvorming.

Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS)

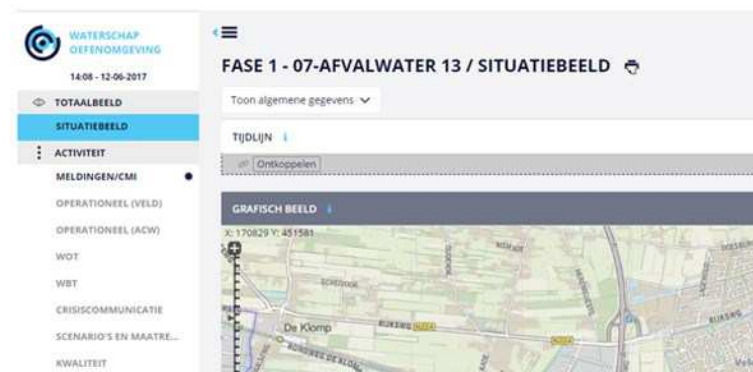
In 2017 is de keuze voor het LCMS gemaakt (zie figuur 10). Voor de implementatie en het oefenen heeft het waterschap rechten gekregen waarmee toegang tot de Oefenomgeving waterschappen van het informatiesysteem mogelijk is. Er is voldaan aan de aansluitvoorwaarden en is er o.a. een beheerplan en een 'fall back document' opgesteld.

Verkeerstoren (VT)

In 2017 is door de Verkeerstoren steeds beter vanuit een integrale, gebiedsbrede blik naar ons waterbeheer, zuiveringsbeheer en bedrijfsvoering gekeken (zie figuur 11). Daarbij is vanaf november ook gebruik gemaakt van de oefenomgeving van het ondersteunende informatiesysteem LCMS.

	Implementatiestappen NCW	duur
Stap 1	Inrichting projectorganisatie	2-3 mnd
Stap 2	0-meting	2 mnd
Stap 3	visievorming	3 mnd
Stap 4	Organisatie en processen	4 mnd
Stap 5	Opleiden, trainen en oefenen	4 mnd
Stap 6	Techniek	
Stap 7	Vaststellen go-live criteria	2 mnd
Stap 8	Evaluatie en doorontwikkeling	12 mnd
Stap 9	Organisatie overstijgende informatiemanagement processen	

Figuur 9: implementatiestappen Netcentrisch werken (NCW).



Figuur 10: Landelijk Crisis Management Systeem.



Figuur 11: kennisdeling in de Verkeerstoren.

2.5 Management van processen

Speerpunten 2017

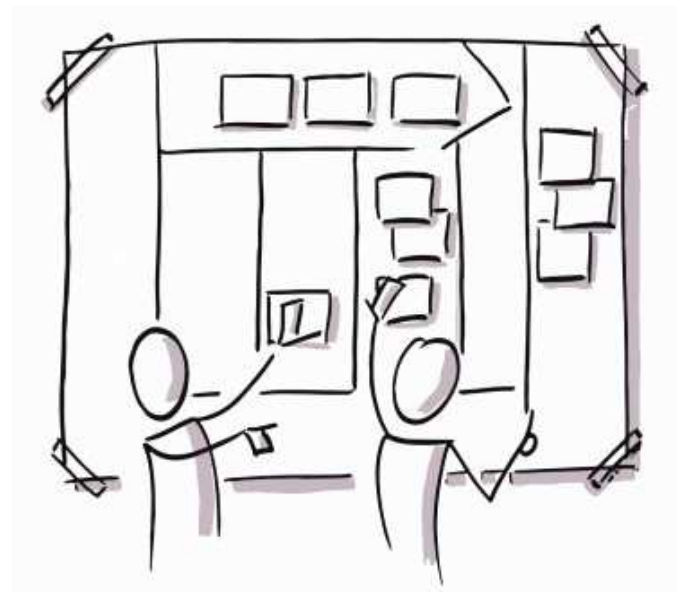
- Procesgericht werken binnen eigen proces: op basis van jaarplan toepassen van Plan-Do-Check-Act.
- Procesgericht werken met andere processen: scherp zijn op grens eigen proces en overgang naar ander proces, bijvoorbeeld bij evaluatiepunten van crises, en hierover het gesprek aangaan. Daarnaast wordt contact gezocht met MIO om de mogelijkheden te verkennen over de borging van de voor crisisbeheersing benodigde rollen en competenties binnen strategisch personeelsbeleid.

Procesgericht werken binnen eigen proces

- Hoewel er stappen in procesgericht werken zijn gezet, blijft het bewust procesgericht denken en werken een aandachtspunt. Maar het proces crisisbeheersing wordt steeds scherper en er wordt steeds bewuster naar gehandeld dus we maken wel vorderingen.

Procesgericht werken samen met andere processen

- Vanuit het proces crisisbeheersing werd ervaren dat in de rest van de organisatie het procesgericht werken en denken wisselend is verinnerlijkt. Vanuit het proces crisisbeheersing werden daarom regelmatig gesprekken gevoerd met collega procesmanagers over de rollen, taken en verwachtingen tussen de beide processen (zie figuur 12 en 13).
- Het proces crisisbeheersing is niet verantwoordelijk voor de invulling van de rollen die nodig zijn voor de crisisbeheersing. Daarom vragen we van de afdelingshoofden bij de werving en selectie aandacht voor de specifieke competenties en wachtdiensten die van toepassing zijn voor de crisisorganisatie.



Figuur 12: samen afstemmen over verwachtingen bij procesgericht werken (bron: www.commant.nl).



Figuur 13: Samen stappen zetten in procesgericht werken.

3 Repressie (Calamiteitenbestrijding, warme fase)

Crises worden door waterschap Brabantse Delta gedefinieerd als:

"omstandigheden waarin de veiligheid van waterstaatswerken in gevaar is of dreigt te komen, met mogelijk ernstige gevolgen voor waterkeringen, watersystemen, vaarwegen en/of rioolwaterzuiveringsinstallaties, rioolgemaal en rioolwater-transportleidingen."

In 2017 is de crisisorganisatie zeven keer opgeschaald (zie tabel 2). De inhoudelijke aandachtspunten uit de evaluaties zijn meegenomen in hoofdstuk 4, Nazorg en evaluatie.

Enkele kenmerken van de crises in 2017

- in 2017 zijn we in totaal 44 dagen opgeschaald geweest. Dit is meer dan 12% van de dagen van het jaar. De crises duurden gemiddeld 7 dagen, maar de duur varieerde van 1 tot 10 dagen.
- Bijzonder was dat we gedurende deze 44 dagen op 10 dagen voor 2 gelijktijdige crises waren opgeschaald en op 2 dagen zelfs voor 3 gelijktijdige crises. Dit betekende dat we met meerdere teams waren opgeschaald, met ieder zijn eigen dynamiek en die los van elkaar werkten.
- Van de 44 opgeschaalde dagen waren we 3 dagen in coördinatiefase 2, maar dan ook voor 2 crises in coördinatiefase 2. Gedurende deze periode waren er 2 verschillende Waterschap Actie Teams (WAT) en 1 Waterschap Operationeel Team (WOT) operationeel. Zoals in tabel 2 te zien is kwamen de crises redelijk geclusterd voor. Dit betekende in deze perioden een zware belasting van de organisatie en de crisisorganisatie.
- Het WBT (Waterschap BeleidsTeam) is in 2017 niet bijeengekomen voor de calamiteitenbestrijding. Dijkgraaf is voor iedere calamiteit wel geïnformeerd door de operationeel leider (zie figuur 15).

	Naam calamiteit	Duur	Coördinatiefase	Taak					
				Zuiveren	Kwaliteit	Kwantiteit	Keringen	Scheepvaart	ICT, Stroom
1.	Hoog buiten- en binnenwater	12 - 18 jan	1			X	X		
2.	Verstoring rwzi Baarle-Nassau	16 - 25 jan	2	X					
3.	Lekkende mestlo Baarle-Nassau	17 - 26 jan	2		X				
4.	Lekkende AWP Reimerswaal	25 apr - 3 mei	1	X					
5.	Brand Polyvlok Breda	17 mei	1	X	X				
6.	Lozing IJm TranZcare Zevenbergschen Hoek	1 - 4 dec	1		X				
7.	Hoog binnenwater	14 - 15 dec	1			X			
	Totaal	44 dagen		3	3	2	1	0	0

Tabel 2: verdeling crises in 2017 over primaire taken.

Tabellen met trends crises

Onderstaande tabel toont per waterschapstaak het aantal calamiteiten vanaf 2004.

Jaar	Aantal calamiteiten per waterschapstaak						Totaal
	Zuiveren	Kwaliteit	Kwantiteit	Scheepvrt (ijsvorming)	Keringen	Uitval ICT/stroom	
2004	0	4	5	1	0	0	10
2005	4	6	4	1	0	0	15
2006	5	10	1	1	0	0	17
2007	7	7	7	1	0	0	22
2008	2	11	2	0	0	0	15
2009	6	7	7	1	0	0	21
2010	1	5	4	2	0	0	12
2011	2	4	4	0	0	0	10
2012	3	2	2	1	1	0	9
2013	1	1	4	0	1	2	9
2014	0	3	1	0	0	0	4
2015	1	7	2	0	0	0	10
2016	5	4	0	0	0	0	9
2017	2	3	2	0	0	0	7
Totaal per taak	39	74	45	8	2	2	170
Jaarlijks gemiddelde	2,8	5,3	3,2	0,6	0,1	0,1	12,1
%	23	44	26	5	1	1	100

Onderstaande tabel toont aan tot welke coördinatiefase de calamiteiten vanaf 2004 zijn opgeschaald.

Jaar	Aantal calamiteiten per coördinatiefase				Totaal per jaar
	fase 1	fase 2	fase 3	fase 4	
2004	8	2	0	n.v.t.	10
2005	8	6	1	n.v.t.	15
2006	12	3	2	n.v.t.	17
2007	20	2	0	n.v.t.	22
2008	13	2	0	n.v.t.	15
2009	14	6	1	n.v.t.	21
2010	8	4	0	n.v.t.	12
2011	4	4	2	0	10
2012	6	3	0	0	9
2013	7	2	0	0	9
2014	1	3	0	0	4
2015	6	3	1	0	10
2016	5	2	2	0	9
2017	5	2	0	0	7
Totaal per fase	116	45	9	0	170
Jaarlijks gemiddelde	8,3	3,2	0,6	0	12,1

4 Nazorg en evaluatie (calamiteiten zorg, koude fase)

4.1 Aandachtspunten uit oefeningen in 2017

Uit de evaluaties van oefeningen in 2017 zijn de volgende punten naar voren gekomen, die worden opgepakt in het OTO-programma van 2018:

- Er is gestart met NCW, LCMS en VT en dit geeft de eerste positieve resultaten. Naast doorontwikkeling van deze nieuwe werkwijze is het ook belangrijk om verder te ontwikkelen in het omzetten van informatie naar kennis. Dit verbetert de beeldvorming, helpt bij het scenariodenken en het geven van adviezen tijdens crises. Deze vaardigheden komen vanuit de processen. Vanuit het proces crisisbeheersing is het belangrijk deze verwachtingen uit te spreken en waar mogelijk hulp en ondersteuning aan te bieden.
- Aandacht voor de druk op, en de kwetsbaarheid van de sleutelfiguren zoals de voorzitters van diverse teams en de adviseurs crisisbeheersing.

4.2 Trends in crises vanaf 2004

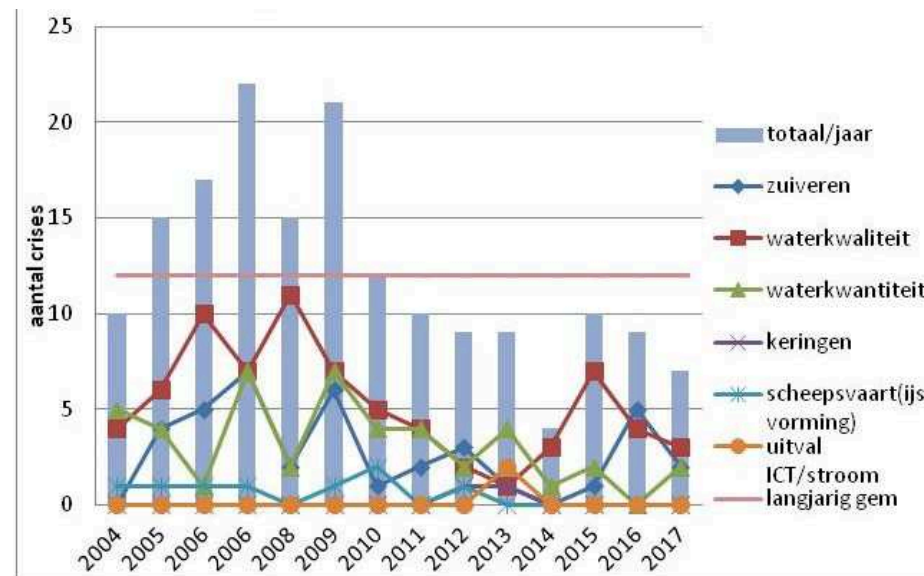
De trend in afname van het aantal opgeschaalde crises sinds 2011 zet ook in 2017 door. Er waren in 2017 7 crises, 5 minder dan het langjarig gemiddelde*. Deze afname gold ook voor de verdeling van de crises over de taakvelden (zie ook figuur 14 en blz. 13).

Langj. gem.	zuiveren	kw.	kwant.	kering	scheepvrt.	ICT	Tot
2017	2 ↓	3 ↓	2 ↓	0 ↓	0 ↓	0 ↓	7 ↓

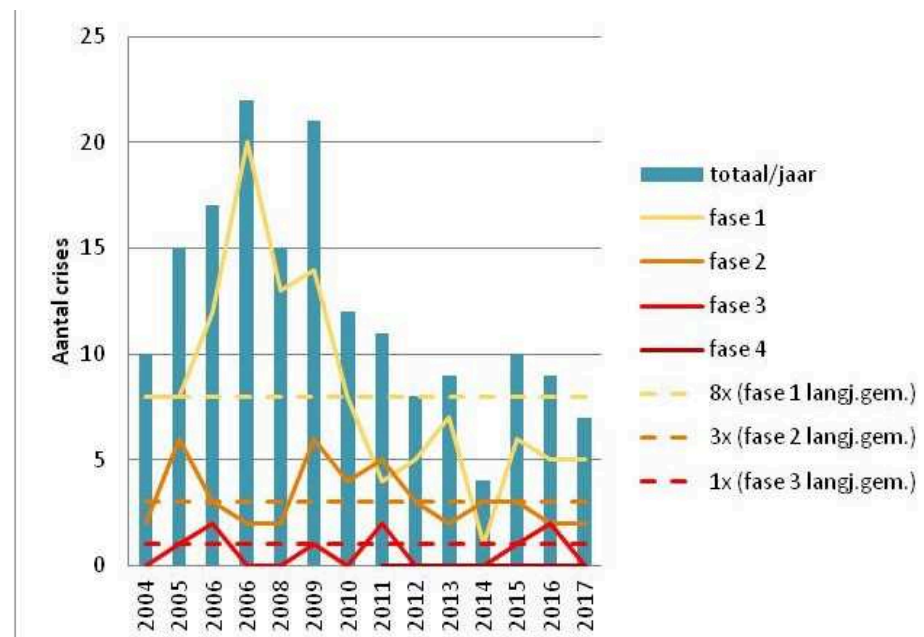
Ook de verdeling op opschalingsniveau van crises ligt onder het langjarig gemiddelde* (zie ook figuur 15 en blz. 13).

	Fase1	Fase2	Fase3	Fase4	Totaal
Langjarig gemiddelde	8.3	3.2	0.6	0.0	12.1
2017	5 ↓	2 ↓	0 ↓	0 ↓	7 ↓

*NB: Gedurende de eerste jaren van waterschap Brabantse Delta werd bij elke dreigende crisis opgeschaald naar fase 1 om zo als jonge crisisorganisatie vaak te oefenen. Dit leidde tot een relatief hoog aantal opschalingen en dit beïnvloedt nog steeds het langjarig gemiddelde. Na 2009 zit het aantal fase 1-opschalingen structureel onder dit langjarig gemiddelde. Met 2 fase 2- en 0 fase 3-opschalingen in 2017 zitten deze rond het langjarig gemiddelde van respectievelijk 3 en 1 opschalingen.



Figuur 14: verdeling crises over taakvelden 2004-2017.



Figuur 15: verdeling opschalingsniveau crises 2004-2017.

4.3 Aandachtspunten uit crises 2017

Van alle 7 crises in 2017 is een evaluatie gedaan.

Positieve ervaringen:

- Het tijdig betrekken van externe partners en zelfs het als adviseur laten aanschuiven van externe partners tijdens het WAT. Zo schoof tijdens de crisis "Lekkende mestilo Baarle-Nassau" iemand aan van Staatsbosbeheer en tijdens de crisis Brand Polyvlok Breda iemand met rioleringskennis van de gemeente Breda. Hierdoor waren de lijntjes kort en kon aanvullende gebiedskennis worden ingebracht, wat vanuit beide kanten als erg positief is ervaren. Dit is mede een verdienste van de gebiedsadviseurs, die ook steeds meer inbreng leveren bij de netwerkanalyses van crises.
- Tijdens de crisis "hoog binnenwater" zijn de eerste ervaringen met de nieuwe manier van werken (Netcentrisch werken, Landelijk Crisis Management Systeem en de Verkeerstoren) tijdens een crisis toegepast. Deze eerste ervaringen zijn positief en geven vertrouwen in de verdere ontwikkeling.
- Tijdig en voldoende aandacht voor tijdige en goede externe communicatie.

Aandachtspunten:

Opvallend is dat sommige aanbevelingen bij meerdere en achtereenvolgende crises terugkomen (zie tabel 4). Dit verdient aandacht in 2018.

	Hoog buiten- en binnenwater	Verstoring rwzi Baarle-Nassau	Lekkende mestilo Baarle-Nassau	Lekkende AWP Reimerswaal	Brand Polyvlok Breda	Lozing lijm TranZcare Zevenb. Hoek	Hoog binnenwater
	Aandachtspunt uit evaluatie						
	Bijhouden logboek, inclusief contact bevoegd gezag		X			X	X
	Tijdige splitsen crisisteams bij meerdere gelijktijdige crises voor rust en duidelijkheid		X				
	Duidelijk afschaaftmoment: plenair stilstaan bij openstaande punten, evaluatiepunten en logboek	X	X				
	Beeldvorming: voorbereiden in Verkeerstoren en verhogen kwaliteit	X		X	X	X	X
	Informatievoorziening tussen veld en kantoor			X	X		
	Correct volgen opschalingsafspraken	X			X	X	X
	Aanpassing deelbestrijdingsplan				X		
	Aandacht voor ARBO in Waterschap Actie Team, tijdens crisis				X		
	Bereikbaarheid pikettelefoon				X		
	Nakomen informerafspraken				X		
	Beschikbaarheid notulisten				X		

Tabel 4: aandachtspunten uit evaluaties crises 2017.

4.4 Aandachtspunten resultaatgebieden jaarplan 2017

Speerpunt medewerkers 2017

De procesmanagers en medewerkers hebben duidelijk wat er vanuit crisisbeheersing van hen verwacht wordt en laten gewenste ontwikkeling zien.

- Procesgericht werken helpt medewerkers om verwachtingen uit te wisselen en deze te ontwikkelen. Toch gaat de gewenste ontwikkeling meer tijd vragen, net als de samenwerking met procesmanagers.
- Omdat er steeds minder crises voorkomen, wordt oefenen relatief belangrijker om ervaring op te doen en te ontwikkelen.

Speerpunten klanten en partners 2017

RWS, Defensie en Veiligheidsregio zijn belangrijke partners waarmee samenwerking intensief blijft.

- Dit heeft geleid tot intensief overleg met elkaar wat o.a. heeft geresulteerd in enkele gezamenlijke trainingen en oefeningen. (Voor meer detailinformatie zie tabel 1.)

Speerpunten maatschappij 2017

Door een snelle en juiste beeldvorming kan beter worden voldaan aan de communicatiedoelstellingen (informatievoorziening, handelingsperspectief bieden en betekenis geven). Dit draagt bij aan draagvlak voor de te nemen maatregelen en beperking van eventuele schade.

- Verbeteringen in beeldvorming helpen de samenwerking met de collega's van communicatie en daarmee onze externe communicatie. Een concreet voorbeeld: Gemiddeld komen er bij Front Office (FO) 10 meldingen per dag binnen. Tijdens de crisis "Hoog binnenwater" werd pro-actief gecommuniceerd (zie figuur 16) en kwamen er op 14 december 31 meldingen en op 15 december 12 meldingen binnen.

Speerpunten bestuur en financiën 2017

Door betere beeldvorming in het WAT is de briefing in het WOT en WBT sneller en completer.

- Zoals blijkt uit evaluaties zijn wel stappen in het verbeteren van de beeldvorming gezet, maar blijft beeldvorming een aandachtspunt.



Figuur 16: Communicatie tijdens crisis hoog binnenwater.



5 Conclusies en vooruitblik 2018

Tabel 5 geeft een hele beknopte weergave van de tops van 2017 en een doorkijk naar 2018 met tips.

Top 2017
Pro-actie Verbetering in procesgericht samenwerken (intern).
Preventie Verbetering in procesgericht samenwerken (intern).
Preparatie
<u>Leiderschap</u> Zeer prettige samenwerking met partners, zowel in- als extern.
<u>Medewerkers</u> Medewerkers zijn overall enthousiast aan de slag met diverse ontwikkelingen terwijl deze verandering wat van ze vraagt.
<u>strategie&beleid</u> Verbetering in procesgericht samenwerken (intern).
<u>Middelen</u> Stappen gezet in ontwikkeling en integratie van Netcentrischwerken, Landelijk Crisis Management Systeem en verkeerstoren en ook al toegepast tijdens oefeningen en crisis.
<u>Processen</u> Verbetering in procesgericht samenwerken (intern).
Repressie Begin 2017 waren er gelijktijdig 3 crises, waarvan 2 in fase 2. Complimenten voor zowel de organisatie als de crisisorganisatie voor het slagen van zowel het bestrijden van de crisis als de winkel openhouden. Het aantal crises lag onder gemiddelde.
Nazorg/evaluatie
<u>n.a.v. oefeningen</u> Gedurfd om tijdens systeem oefening in najaar 2017 al te werken met NCW en LCMS. Verder werd transparantie door bezoekers en tegenspelers als bijzonder gezien en gewaardeerd. Grote waardering vanuit waterschap voor inzet partners bij onze oefeningen.
<u>n.a.v. trends vanaf 2004</u> De trend sinds 2011 in afname aantal crises zet ook in 2017 door.
<u>n.a.v. evaluaties 2017</u> Alle crises van 2017 zijn geëvalueerd.
<u>n.a.v. beoogde resultaatgebieden</u> Netwerkanalyses verbeterd door betrekken gebiedsadviseurs.

Tip voor 2018
Pro-actie Aandacht voor het borgen van evaluatiepunten van crisis in de organisatie.
Preventie Analyseren hoe risico's buiten waterschap onze veiligheidsketen beïnvloeden en wat we hier aan kunnen doen.
Preparatie
<u>Leiderschap</u> Ga zo door, zet de huidige samenwerking voort.
<u>Medewerkers</u> Aandacht voor de veerkracht van medewerkers. Aandacht voor de briefing en scenarioanalyse tijdens het Opleiden, Trainen en Oefen-programma.
<u>strategie&beleid</u> Aandacht voor verdere ontwikkeling procesgerichtwerken met interne partners.
<u>Middelen</u> Bij verdere implementatie van Netcentrischwerken, Landelijk Crisis Management Systeem en verkeerstoren ook aandacht voor doorvertaling van data naar kennis (duiding en toekomst).
<u>Processen</u> Zelf ook scherp blijven op procesgericht werken, keuzes maken.
Repressie Beeldvorming blijft aandachtspunt.
Nazorg/evaluatie
<u>n.a.v. oefeningen</u> Aandacht voor de druk op en de kwetsbaarheid van de sleutelfiguren, zoals de voorzitters en informatiecoördinatoren van diverse teams.
<u>n.a.v. trends vanaf 2004</u> Nagaan of oefeningen een minimum aantal behoeven en mogelijkheid bieden tot flexibiliteit i.r.t. werkelijke crisis.
<u>n.a.v. evaluaties 2017</u> Evalueer opzet evaluaties, zodat deze aansluit bij veiligheidsketen en kies speerpunten. Borg de evaluatiepunten om daarmee herhaling te voorkomen.
<u>n.a.v. beoogde resultaatgebieden</u> Blijf ook in 2018 gebiedsadviseurs actief betrekken bij activiteiten binnen proces crisisbeheersing.

6 Tot slot

Tot slot willen we eenieder bedanken voor de prettige samenwerking en betrokkenheid bij planvorming, opleiden, trainen en oefenen maar in het bijzonder voor de inzet bij het bestrijden van crises. We blijven ook in 2018 graag verbinding zoeken om samenwerking te bevorderen, kennis te delen en elkaar te helpen.

En heeft u nog vragen? Natuurlijk kunt u onze internetsite www.brabantsedelta.nl raadplegen, maar wij staan ook graag klaar om uw vraag te beantwoorden:

- Frank van Beek (076-5641853, f.van.beek@brabantsedelta.nl)
- Carla Verheijen-Kuhne (076-5641060, c.verheijen@brabantsedelta.nl)
- Mariëlle Mulders (076-5641057, m.mulders@brabantsedelta.nl)
- Henk Gooijers (076-5641863, h.gooijers@brabantsedelta.nl)



Mariëlle

Carla

Frank

Henk

 **CRISISBEHEERSING**



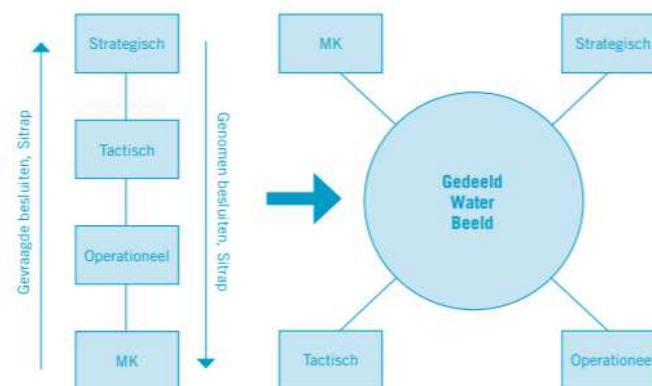
(veer)krachtig crisispartner

Bijlage 1: Gebruikte afkortingen

AWP	AfvalWaterPersleiding
BOA	Bijzondere OpsporingsAmbtenaar
(P)BOB-structuur	(Proces) Beeldvorming Oordeelsvorming Besluitvorming; De overlegstructuur die bij crissoverleggen wordt gebruikt.
CaCo	Calamiteitencoördinator (adviseur crisisbeheersing)
CM	Coördinator Maatregelen
CW	Coördinatiewacht
CoPI	Commando op Plaats Incident
CPI	Coördinator Plaats Incident
GBT	Gemeentelijk BeleidsTeam
GMK	Gemeenschappelijke Meldkamer
GRIP	Gecoördineerde Regionale IncidentbestrijdingsProcedure
LCMS	Landelijk Crisis Management Systeem. Het informatiesysteem dat ondersteunend is aan het netcentrisch werken en waar o.a. de Veiligheidsregio's meewerken.
MIO	Afdeling Mens, Informatie en Organisatie
MOTO	Multioverleg Opleidingen Trainingen Oefeningen VR-MWB
NCW	Netcentrisch werken. Dit betekent dat meerdere mensen op ieder willekeurig moment kunnen beschikken over hetzelfde, centraal ontsloten, actuele (water)beeld.
OMWB	Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant
OTO	Opleidingen Trainingen Oefeningen
OvD	Officier van Dienst
OW	Operationele Wacht
PDCA	Plan-Do-Check-Act cyclus, oftewel Demmingcirkel. Dit is de verbetercyclus uit het kwaliteitsbeleid.
ROT	Regionaal Operationeel Team
RBT	Regionaal BeleidsTeam
RWS	Rijkswaterstaat
VR MWB	Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant
WAM	Waterschap Aa en Maas
WAT	Waterschap Actie Team
WOT	Waterschap Operationeel Team
WBT	Waterschap BeleidsTeam
VT	Verkeerstoren. Dit is een centrale regiekamer waar informatie over onze primaire taken zuiveringsbeheer en waterbeheer verzameld, gevormd en gevisualiseerd wordt.
ZW	Zuiveringswacht

Referentiekader GRIP

	Reikwijdte incident	Operationeel niveau		Tactisch niveau	Strategisch Niveau	
Grip 0	Dagelijkse werkwijze	GMK				
Grip 1	Bronbestrijding	GMK	CoPI			
Grip 2	Bron- en effectbestrijding	GMK	CoPI	ROT		
Grip 3	Bedreiging Bevolking	GMK	CoPI	ROT	GBT	
Grip 4	Meerdere gemeenten	GMK	CoPI	ROT		RBT
Grip 5	Meerdere veiligheidsregio's tegelijkertijd	GMK	CoPI	ROT		RBT
Grip Rijk	Nationale veiligheid is/kan in geding zijn; sturing door Rijk nodig.	GMK	CoPI	ROT		RBT



Toelichting NCW (bron: Referentiekader Netcentrisch werken waterschappen van Unie van Waterschappen):
 Links: informatiemanagementproces oude stijl,
 Rechts: informatiemanagementproces volgens netcentrische werkwijze.