



D&H-beeldnota

Registratienummer:
18.147985

D&H vormt een beeld van de evaluatie van de droogte- en andere crises in 2018 met het oog op ontwikkeling van de calamiteitenzorg bij Rijnland.

Context

De zomer van 2018 kenmerkte zich door een aantal langdurige, complexe en ingrijpende calamiteiten. In samenhang bezien geven deze gebeurtenissen richting aan de ontwikkelopgave van Rijnland op het gebied van crisisbeheersing.

Vanwege de bijzondere aard en omvang van deze calamiteiten is gekozen voor een intensievere evaluatie dan te doen gebruikelijk, waarbij de uitkomsten met elkaar in verband worden gebracht. Rijnland evalueerde de opschalingen met hulp van verschillende externe partijen:

- ICT-storing (door bureau VKA);
- Droogte (door diverse partners vanuit verschillende disciplines, onder redactie van MPMS Management en Advies);
- Breuk AWZI Zwaanshoek (door Cuijpers Consultancy);
- Waterbezwaar, calamiteitenprocessen (door Mario Schoonderwoerd);
- Waterbezwaar, technisch inhoudelijke evaluatie (onder coördinatie van Mark Kramer);

In de bijlage is een overzicht opgenomen van de belangrijkste aanbevelingen uit de evaluaties van de droogte en de ICT-storing (de overige rapporten zijn in fase van afronding). Veel van de meer praktisch georiënteerde zaken zijn reeds opgepakt of krijgen beslag in bijvoorbeeld het programma voor Opleiden, trainen en oefenen in 2019.

Doel van de integrale benadering van de verschillende evaluaties is de effecten, aanbevelingen en geleerde lessen op strategisch niveau te bespreken en te bepalen of een bijstelling van de huidige koers wenselijk is.

Aanpak

Op 15 oktober 2018 kwamen de evaluatoren en Rijnlands 'team calamiteitenzorg' bij elkaar om de (concept)evaluaties te bespreken en de hoofdlijnen daaruit te destilleren. In combinatie met reeds bestaande inzichten, tekende zich een eerste beeld af voor de doorontwikkeling van de calamiteitenzorg. Middels deze beeldnota willen wij het college meenemen in de gedachtenvorming over een mogelijke doorontwikkeling. Dit doen we aan de hand van een schets, gemaakt tijdens de genoemde sessie op 15 oktober.

De bespreking van deze beeldnota met het college is de start van een proces wat kan leiden tot aanpassingen het gebied van calamiteitenzorg en waarvoor mogelijk in een later stadium besluiten nodig zijn van het college dan wel het directieteam.

De evaluatierapportages van de ICT-storing, de storing op AWZI Zwaanshoek, de droogte en het waterbezwaar zullen geagendeerd worden ter bespreking met de betrokken portefeuillehouders in de poho's.

De uitkomst van de bespreking van deze beeldnota en de aanbevelingen uit de evaluatierapportages vormen input voor de nieuwe cyclus van Plan – Do – Check – Act. Daar vallen onder andere het Calamiteitenhuis Rijnland en het programma voor opleiden, trainen en oefenen onder.



De crisis-koffer

Onderin beeld zien we een koffer van aanzienlijk formaat. De koffer staat symbool voor het hele pakket aan instrumenten, afspraken en middelen die samen calamiteiten zorg bij Rijnland vormen. De inhoud van deze koffer is goed op orde: er is een recent geüpdatet Calamiteitenplan ("Calamiteitenhuis") met een generiek deel en specifieke calamiteitenbestrijdingsplannen, een organisatiestructuur voor de koude fase en voor de opschalingen, een opleiding, training en oefenprogramma, middelen, geborgde evaluaties en nazorg en een actielijst. Hiermee zijn we er in geslaagd de PDCA-cyclus sluitend en werkend te maken.

Conclusie uit de evaluaties en de analyse is dat de basis van crisisbeheersing bij Rijnland goed op orde is, maar dat het op orde houden van al die ingrediënten blijvend een aanzienlijke hoeveelheid aandacht vraagt. Zo zou een aantal reeds geïmplementeerde instrumenten, zoals de indeling van de borden, LCMS tabbladen en de vergaderagenda, geactualiseerd kunnen worden om de besluitvorming beter te ondersteunen.

Mario Schoonderwoerd (expert crisisbeheersing, adviseur en onderzoeker): deze zomer heb ik Rijnland van dichtbij mogen observeren [in het kader van evaluatie van de droogte]. Ik ken geen andere organisatie die een calamiteit van deze omvang en complexiteit zo goed het hoofd zou bieden.

De paraplu van de strategische verbinding

Een ander deel van de schets is de paraplu. Deze staat voor de verbindingen tussen diverse interne en externe factoren die nodig zijn om het effect dat calamiteiten hebben te managen. Dit is een van de hoofdlijnen die uit de evaluaties komt: Rijnland moet tijdens opschalingen (nog) meer besef en focus hebben op het van buiten naar binnen denken. Daarvoor zou inzicht in het politiek-bestuurlijke speelveld en in de stakeholders verder ontwikkeld moeten worden. Ook zou het WOT een meer aanzienlijke rol kunnen spelen als scharnierpunt tussen bestuur en uitvoering. De vraag die we ons moeten stellen is hoe lang de huidige calamiteitenorganisatie nog past bij de ontwikkelingen in de wereld om ons heen en welke keuzes we daarin willen en kunnen maken.

Denkrichting

Versterk crisiscommunicatie en imago-building. Communicatie zal niet alleen de omgeving scannen en de juiste boodschap voorbereiden, maar meer de pro-actieve beïnvloeden en partner van de leiding (ambtelijk en bestuurlijk) tijdens crises zijn. Dit vergt al vooraf investeringen om relaties te bouwen, om samen te werken met goed bekende en minder bekende crisispartners.

We zien ook nieuwe ontwikkelingen op ons afkomen. Hoe die ontwikkelingen zich exact verhouden tot calamiteitenzorg is nog niet helder, maar dat ze relevant zijn, is wel duidelijk. In de tekening zijn ze weergegeven als twee wolken in de verte. Voor nu schuilen we nog even onder onze paraplu, niet wetende wat die wolken ons gaan brengen.

Wolk risicobeheersing

Calamiteitenzorg of crisisbeheersing is altijd bedoeld om uitzonderingen te managen. De reguliere organisatie is in staat het benodigde werk aan te kunnen, maar het kan een keer misgaan als gevolg van menselijk handelen of natuurlijke factoren. Ieder jaar bestrijden we een aantal calamiteiten die zijn ontstaan als gevolg van keuzes die in de organisatie werden gemaakt. In de risicoanalyse is hier rekening mee gehouden en het leidt niet tot grote problemen. Maar wat als keuzes in het asset management leiden tot een toename van het aantal storingen, omdat dat goedkoper is dan vernieuwing? Wat als de digitale bedreigingen toch onvoldoende regulier gemanaged blijken? We zien nieuwe afwegingen gemaakt worden over de wijze waarop Rijnland om wil gaan met risico's. De uitkomsten daarvan hebben invloed op het aantal, de aard en de omvang van calamiteiten. De relatie tussen risico- en crisisbeheersing is nog onvoldoende ontwikkeld om integrale en gewogen beslissingen te kunnen nemen. Daarbij is onze stelling dat calamiteitenzorg in zijn aard beperkt zou moeten blijven tot de uitzonderingen.

Denkrichting

Vergroot de aandacht voor de totale veiligheidsketen en bouw een structurele interne verbinding tussen risico- en assetmanagement en de crisisbeheersing. Om in brandweertermen te spreken: crisisbeheersing is niet allen branden blussen, maar ook zorgen voor een brandveilige omgeving.

Wolk klimaatverandering

De klimaatverandering is onmiskenbaar en de gevolgen daarvan zullen steeds vaker leiden tot calamiteuze situaties. De calamiteitenorganisatie staat hiervoor gesteld, maar kent ook grenzen. Die hebben we met elkaar vastgelegd in het Calamiteitenhuis Rijnland, op basis van de risicoanalyse. Hoe extremer de weersomstandigheden worden, hoe eerder in het proces daar maatregelen voor getroffen moeten worden. Het klimaatbestendig inrichten van het gebied, het investeren in innovatie en duurzaamheid en het goede gesprek met overheden, ondernemingen en

particulieren zijn daar voorbeelden van. Wij zien een toenemende urgentie om aan de voorkant de potentieel grotere belangenconflicten te gaan managen tussen landbouw, natuur, recreatie etc.

Denkrichting

Vergroot de betrokkenheid van belangen bij voorbereiding van keuzes. Het idee is: meer naar buiten, niet alleen naar de vaste partners zoals de veiligheidsregio's, maar ook belangen als landbouw, natuur, recreatie e.d. Dit zal in samenwerking met relatie- en omgevingsmanagement en vooral ook met bestuurders dienen te gebeuren.

Nieuwe focus

De evaluaties van deze zomer bevestigen het beeld dat 'team calamiteiten zorg' reeds had: Rijnland is goed in calamiteiten zorg. Er is wel een belangrijke verschuiving zichtbaar, want het managen van de fysieke calamiteit is niet (meer) voldoende, we zullen nog beter moeten worden in het managen van de maatschappelijke crisis die als gevolg daarvan ontstaat. Het is tijd om de focus te verleggen. De maatschappij vraagt immers om een overheid die de zaken op orde heeft. Verwacht van een waterschap dat ze tegen een verantwoord kostenniveau het waterbeheer en de rioolwaterzuivering beheerst en alle belangen goed afweegt en tegelijkertijd doemen grote opgaven op vanuit de klimaatverandering. De maatschappij wordt daarnaast ook nog eens actiever en mondiger en vraagt sneller om verantwoording. Er zijn strategische verbindingen nodig tussen de klimaatopgaven, het risicomanagement/kostenbeheersing, de externe belangen/maatschappij en de crisisbeheersing. Als afwegingen in dat brede speelveld standhouden behoudt het bestuur van Rijnland haar imago als solide partner en waterschap.

Bijlage Aanbevelingen uit de evaluaties

Droogte

Thema 1 Crisisbesluitvorming

- Meer besef en focus op het van buiten naar binnen denken.
- Het verder ontwikkelen van inzicht in het politiek-bestuurlijke speelveld en stakeholders.
- Vroeger in de opschaling aandacht voor de nafase en ondersteunen met bijv overdrachtsformulier.
- Aflossen wanneer het moet, continuïteit wanneer het kan.

Thema 2 Instrumentarium

- Actualiseren van de werkwijze waarop de borden gebruikt worden tijdens de vergaderingen.
- Idem voor de vergaderagenda en deze twee op elkaar afstemmen.
- Team-evaluatie standaard uitvoeren en hiervoor de AAR-methode gebruiken.

Thema 3 Bemensing

- Selectiecriteria voor leden Slank & Gespierd uitbreiden.
- Competenties leidend laten zijn bij deze selectie, checken op ontwikkelbaarheid.
- Vormen van poules met andere organisaties (veiligheidsregio, waterschappen).

ICT-storing

- Integreer het onderwerp Bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM) in het Calamiteitenhuis Rijnland door de planvorming verder te ontwikkelen en zorg te dragen voor beschikbaarheid van relevante medewerkers.
- Ontwikkel scenario's rond de uitval van ICT voorzieningen en kritieke systemen.
- Maak de ICT-middelen voor Slank & Gespierd onafhankelijk van de beschikbaarheid van kantoorautomatisering.
- Organiseer een oefening met een BCM-probleem als scenario.