



COT | Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement
an Aon company

Veiligheidsregio Groningen

‘Rode draden bij recente crisis en
een reflectie op de rol van de
veiligheidsregio’

Versie 0.9, 22 april 2020

COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement
Rotterdam, 22 april 2020

Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
1.1	Aanleiding.....	2
1.2	Doel van deze reflectie.....	2
1.3	Onderzoeksopzet	2
1.4	Leeswijzer	2
2	Context	3
2.1	Ontwikkelingen en uitdagingen in de provincie Groningen	3
2.2	Ontwikkelingen Veiligheidsregio Groningen.....	3
3	Uitkomsten interviews	5
3.1	Huidige situatie.....	5
	Sterke punten	5
	Ontwikkelpunten.....	6
3.2	Toekomstige situatie	7
	Kansen	7
	Bedreigingen.....	7
	SWOT-analyse.....	8
	Conclusie	8
4	Reflectie	9
4.1	Rode draden	9
	Vertrouwen	9
	Inspelen op veranderende crisislandschap	9
	Rollen van VRG	9
	Flexibiliteit	10
	Zichtbaarheid.....	10
	Bezuinigingen	10
4.2	Conclusies en aanbevelingen.....	11
	Bijlage 1 Respondenten	12
	Bijlage 2 Interviewprotocol.....	13
	Bijlage 3 Overzicht (buitengewone) gebeurtenissen en dossiers	14
	Bijlage 4 COT Reflectie op regionale crisisbeheersing	15
	Bijlage 5 Literatuurlijst.....	18

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De afgelopen drie jaar heeft de Veiligheidsregio Groningen (hierna: VRG) in verschillende rollen bijgedragen aan het organiseren van evenementen, de bestrijding van crises en het bemiddelen bij diverse dossiers. Het gaat daarbij vooral om de afwijkende situaties zoals de aardbevingen, de boerenprotesten (2019) en een groot evenement als Koningsdag (2018). Tevens zijn er landelijke ontwikkelingen in het domein van de veiligheidsregio's. De VRG wil haar activiteiten graag tussentijds evalueren en de uitkomsten in een breder perspectief plaatsen van de landelijke ontwikkelingen en heeft het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement (hierna: COT) gevraagd deze reflectie uit te voeren.

1.2 Doel van deze reflectie

Door middel van deze reflectie geven wij VRG inzicht in:

- Rode draden in de samenwerking en rolinvulling met ketenpartners bij crises en dossiers in Groningen over de afgelopen drie jaren. Wij kijken vooral naar situaties anders dan klassieke incidenten, zoals de boerenprotesten in 2019, Koningsdag in 2018 en het aardbevingsdossier.
- De ervaringen van medewerkers van VRG en ketenpartners bij de veranderende koers van VRG.
- De mate waarin VRG zich ontwikkelt volgens haar eigen ambities en hoe dit zich verhoudt tot landelijke ontwikkelingen binnen de crisisbeheersing.

1.3 Onderzoekopzet

Om een goed beeld te krijgen van ervaringen met recente gebeurtenissen zijn kwalitatieve interviews gehouden met een aantal sleutelfunctionarissen van de VRG en ketenpartners. Deze zijn geselecteerd in overleg met de opdrachtgever. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de respondenten. Alle respondenten hebben voorafgaand aan het interview een interviewprotocol ontvangen. Dit protocol bevatte vier thema's die de basis vormden voor elk interview. Het interviewprotocol is te vinden in bijlage 2.

Naast interviews zijn ook schriftelijke evaluaties van oefeningen en inzetten bestudeerd, evenals relevante beleidsdocumenten (meerjarenkoers en veiligheidsplan). Een overzicht van deze documenten is opgenomen in bijlage 3.

De uitkomsten van de interviews zijn vergeleken met de ambities die in 2018 zijn gesteld door de veiligheidsregio en zijn eveneens vergeleken met de huidige ontwikkelingen die wij zien in het licht van de ontwikkelingen in het veranderende landschap van crisisbeheersing.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee starten wij met het schetsen van een aantal relevante ontwikkelingen en uitdagingen van de provincie Groningen en de VRG. In hoofdstuk drie beschrijven wij de uitkomsten van de interviews met sleutelfunctionarissen en ketenpartners. Tot slot geven wij onze reflectie op de ervaringen als gevolg van de ingezette koers en doen wij enkele aanbevelingen voor het vervolg.

2 Context

Om een goed beeld te krijgen van Veiligheidsregio Groningen kijken wij eerst naar de totale omgeving van regio. VRG is daarin een relatief jonge organisatie. Ze bestaat in de huidige vorm pas sinds 2014. Met de totstandkoming van de veiligheidsregio zijn alle brandweerkorpsen in de provincie Groningen en hun medewerkers samengegaan in één regionaal korps, als onderdeel van de veiligheidsregio. Sindsdien besteedt de regio aandacht aan de verdere samenwerking met partners. In 2017 kondigde de veiligheidsregio een koers aan tot meer flexibilisering en een bredere aanpak om verschillende maatschappelijke thema's op te pakken. We lichten enkele specifieke ontwikkelingen en uitdagingen toe. Een uitgebreide toelichting op het risicoprofiel van de regio is te vinden in het veiligheidsplan (VRG, 2019).

2.1 Ontwikkelingen en uitdagingen in de provincie Groningen

Gemeentelijke herindelingen

Al langere tijd vindt een bestuurlijke herindeling plaats in de provincie. Het aantal gemeenten is sinds 1990 afgenomen van 25 naar 12 gemeenten. Zo zijn er in de gemeenten Westerwolde, Midden-Groningen, Groningen, Westerkwartier en Het Hogeland gemeenten samengevoegd. Ook de komende periode zal een aantal gemeenten samen verder gaan (Appingedam, Delfzijl en Loppersum per 1 januari 2021, Veendam, Pekela en Stadskanaal zijn nog in een verkennende fase)¹. Als gevolg van deze herindelingen waren de afgelopen jaren met regelmaat wisselingen in het bestuur van de veiligheidsregio. Door de afname van gemeentelijke herindelingen zal komende periode naar verwachting meer stabiliteit ontstaan op bestuurlijk niveau.

Maatschappelijke opgaven en risico's

De provincie Groningen kent verschillende uitdagingen en risico's. Een prominent vraagstuk is het aardbevingsdossier. Inwoners en gemeenten kampen al jaren met de vrees voor en gevolgen van aardbevingen; de bevingen veroorzaken scheuren in muren of wegen, maar leiden in toenemende mate ook tot gezondheidsschade onder inwoners. De VRG heeft de laatste jaren met zowel partners als burgers veel geïnvesteerd op dit dossier. Zo organiseerde de VRG onder andere een grootschalige aardbevingsoefening in 2018 en heeft de veiligheidsregio een actieve rol bij de ontwikkeling van een lesprogramma op basisscholen.

Een tweede relevante ontwikkeling is de demografische verandering. De provincie Groningen maakt krimp, verstedelijking en vergrijzing mee. De krimp in de niet-stedelijke gemeenten maakt het in standhouden van de vrijwillige hulpverlening, zoals brandweer, lastig. Ook bij zorgpersoneel is er sprake van krapte. Dit terwijl er meer vraag is naar zorg door bijvoorbeeld toenemende vergrijzing.

Naast regionale uitdagingen krijgt de regio ook in toenemende mate te maken met de gevolgen van klimaatverandering en de energietransitie. De droogte in 2018 en de windmolenproblematiek zijn actuele voorbeelden. Het thema cyber, en breder de uitval van data, staat inmiddels ook prominent op de agenda. De uitval van 112 in 2019 is een voorbeeld waar de continuïteit van de hulpdiensten direct werd geraakt en de VRG een sturende rol vervulde. Tevens zijn er risico's op cyberincidenten bij onder meer bij het Chemiepark Delfzijl en andere BRZO-bedrijven in de regio, die potentieel tot gevaren kunnen leiden.

2.2 Ontwikkelingen Veiligheidsregio Groningen

VRG werkt sinds 2018 met de Meerjarenkoers 2018-2021 - 'Grip op risico's'. Een belangrijk doel van deze koers is om gemeenten, bedrijven en burgers in de regio Groningen houvast te bieden op het gebied van veiligheid, specifiek op het gebied van risicobeheersing.

Ook het concept Veiligheidsplan Veiligheidsregio Groningen 2020-2024 bevat een toekomstschets van de regio, met daarbij de bijbehorende uitdagingen en risico's in de regio.

¹ <https://www.provinciegroningen.nl/projecten/gemeentelijke-herindeling>

In de kern komt de ambitie erop neer dat de VRG in 2021:

- Een proactieve organisatie is die flexibeler opschaaft om daarmee goed in te kunnen spelen op nieuwe risico's;
- Nauw verbonden is met gemeenten, samen versterken ze elkaars rol;
- Een netwerkorganisatie is, met de sector crisisbeheersing als centrum voor samenwerking met ketenpartners;
- Een professionele organisatie is waar geïnvesteerd wordt in de kerntaken om het kwaliteitsniveau te waarborgen.

Om deze ambities te realiseren, richt de VRG haar organisatiestructuur ook anders in. Zo wordt crisisbeheersing steviger gepositioneerd en worden werkprocessen nog beter op elkaar afgestemd. Ook de GHOR en Bevolkingszorg worden beter aangesloten. De intentie is om vanaf dit jaar te gaan werken vanuit opdrachtgever- en opdrachtnemerschap met Bevolkingszorg. De directeur van de VRG wordt opdrachtnemer van het organiseren van de gemeentelijke kolom. Het opdrachtgeverschap ligt bij gemeenten (in casu de coördinerend gemeentesecretaris).

Het behalen van deze ambities vraagt ook aanvullende competenties van medewerkers. De VRG investeert daarom onder meer in het ontwikkelen van competenties zoals verbinden (klantgerichtheid en samenwerken) en externe oriëntatie (netwerkvaardigheid en omgevingsbewustzijn).

De ambities en organisatieverandering zijn op het moment van deze reflectie nog volop in ontwikkeling. Ze krijgen ook een prominente plek in het veiligheidsplan 2020-2024, waarin het regionaal risicoprofiel, beleidsplan en crisisplan zijn opgenomen.

In het volgende hoofdstuk blikken wij wel met een aantal functionarissen van de VRG en ketenpartners op deze ontwikkeling terug.

3 Uitkomsten interviews

In dit hoofdstuk beschrijven wij de uitkomsten van de interviews met bestuursleden, leidinggevend en medewerkers van de VRG en ketenpartners. Hierbij gaan wij in op hun ervaringen van de afgelopen jaren en kijken wij vooruit naar de gewenste situatie over vijf jaar. Bij het terugblikken kijken wij zowel naar de dagelijkse samenwerking als de samenwerking bij crises, evenementen en op specifieke dossiers. Alle respondenten waren bij één of meer activiteiten betrokken:

- Aardbevingsdossier (oefeningen, programma aardbevingen en bestuurlijke opschaling na beving Westervijlwerd 2019)
- Omgevingswet (doorlopend)
- Windmolenproblematiek (doorlopend)
- Covid-19 (2020)
- Containercalamiteit in het Waddengebied met de MSC Zoë (2018-2019)
- Droogte (2018)
- Koningsdag Groningen (2018)
- Casino-brand in Groningen (2017)

Een totaaloverzicht van de gebeurtenissen en dossiers is opgenomen in bijlage 3.

3.1 Huidige situatie

Sterke punten

Toegevoegde waarde

De grootste toegevoegde waarde volgens respondenten is het verbindend vermogen van de veiligheidsregio, dit wordt door nagenoeg iedereen genoemd. Dit komt terug op alle activiteiten: van het aardbevingsprogramma tot de energietransitie en zowel in de dagelijkse als in de opgeschaalde situatie.

Tevens zien externe respondenten de meerwaarde in van de verbreding op het thema veiligheid. Zij vinden dat dit ook heeft bijgedragen aan de zichtbaarheid van de VRG. Een voorbeeld dat vaak wordt genoemd is het aardbevingsdossier. Op dit dossier wordt de proactieve houding van de VRG zeer gewaardeerd. Daarbij is iedereen ook positief over de verbinding die de VRG maakt naar haar inwoners; hierin heeft de VRG voor de overheid vertrouwen gewonnen. De proactieve houding wordt ook benoemd bij de boerenprotesten, de Omgevingswet en de recente crisis met Covid-19.

Flexibiliteit

Alle respondenten zijn voorstander van de ingezette koers en de flexibilisering. Op bestuurlijk niveau wordt dit ook zeer gewaardeerd. Een voorbeeld dat hierbij wordt genoemd is de recente beving in Westervijlwerd op 22 mei 2019, waar burgemeesters zonder opschaling hebben afgestemd over de effecten van de zware beving (3.4 op de schaal van Richter).

Het regionaal beleggen van thema's als cyber en klimaatveranderingen wordt als een logische ontwikkeling gezien. Ketenpartners verwachten ook dat de VRG een proactieve rol oppakt. De vraag is wel of dit een inhoudelijke rol moet zijn of een faciliterende/verbindende rol. De ambitie om verschillende rollen in te vullen is er binnen de VRG. Echter, het lijkt er vaak op dat medewerkers een voorkeur hebben voor een rol waar zij zich senang voelen op de inhoud. Naast inhoudelijke vakkennis, worden kennis van het netwerk en het regisseren van dit netwerk als aanvullende capaciteiten gevraagd. Deze laatste competenties lijken nog beperkt ontwikkeld in de VRG op tactisch/operationeel niveau.

Rollen

De drie rollen die de VRG hanteert (faciliteren, coördineren en sturen) zijn nog geen gemeengoed. De rollen an sich zijn wel herkenbaar voor iedereen, maar worden nog niet altijd geëxpliciteerd. Net als bij het communiceren over de flexibiliteit van opschaling, helpt het ketenpartners als de VRG helder benoemt wat haar rol is bij een crisis, dossier of evenement. In de praktijk zien

externe respondententen veelal de rol van faciliteren op basis van verbinden terugkomen bij de besproken gebeurtenissen en dossiers.

De meeste medewerkers zouden graag zien dat de VRG nog meer als geheel optreedt, onafhankelijk van de rol. Als voorbeeld wordt de geneeskundige keten genoemd, die momenteel nog (letterlijk) fysiek op afstand is gevestigd. Medewerkers weten elkaar onderling op dossiers regelmatig te vinden, maar dit is nog geen vanzelfsprekendheid. Het gevolg is nu dat de brandweer en GHOR op vergelijkbare onderwerpen meerdere malen dezelfde ketenpartners bevragen.

Verbindend vermogen en vakkennis

Zoals al genoemd is het verbindend vermogen van de VRG het sterkste punt wat zowel intern als extern wordt benoemd. Ook de inhoudelijke vakkennis wordt zeer gewaardeerd. Met name nieuwe burgemeesters worden hierdoor ontzorgd. Door de herindeling en personele wisselingen was de VRG voor hen eveneens een kennisbank op het gebied van veiligheid.

Bovenregionale samenwerking

Intern en extern werkt de veiligheidsregio ook nauw met de veiligheidsregio's Fryslân en Drenthe, hierin investeren de drie regio's al vele jaren. Bij meerdere crises en incidenten wordt in dit verband opgetrokken en afgestemd. Bij de boerenprotesten zaten de regio's hierdoor onderling op 1 lijn in coördinatie en informatievoorziening. Ook bij de containercalamiteit met de MSC Zoë is er samen opgetrokken. Deze respons vroeg ook op bovenregionale aanpak vanwege de effecten op de drie veiligheidsregio's.

Zichtbaarheid

Externe respondententen vinden de VRG tenslotte sterk in de zichtbaarheid in de regio. Verder wordt het onderhouden en versterken van de bestuurlijke contacten en de korte lijnen als positief ervaren.

Ontwikkelpunten

Personele wisselingen

Intern worden wisselingen in het personeelsbestand als verbeterpunt genoemd. Dit wordt ook herkend door een deel externe respondententen. De afgelopen jaren zijn er ook binnen de VRG wisselingen geweest in de (crisis)organisatie, waardoor ketenpartners vaste aanspreekpunten misten.

Verkleinen afstand tot GHOR en Bevolkingszorg

Het verkleinen van de afstand tot de GHOR en de GGD wordt ook regelmatig genoemd als ontwikkelpunt. Inmiddels worden hier stappen in gezet; de GHOR maakt al een tijd (sinds 2017) formeel onderdeel uit van de VRG. Bevolkingszorg is eveneens dicht tegen en binnen de veiligheidsregio georganiseerd (sinds een jaar is het team bevolkingszorg ondergebracht bij de afdeling crisisbeheersing van de veiligheidsregio).

De veiligheidsregio wordt echter door iedereen vooral nog gezien als brandweerorganisatie, waarbij de andere kolommen en afdelingen minder zichtbaar zijn. Er is wel een cultuurverandering gaande, waarbij teams meer samenwerken en de scope van de 'traditionele brandweerorganisatie' wordt verbreedt.

Eenduidigheid en kwetsbaarheid van operationeel leiders

Een paar keer wordt de rol van de operationeel leider (OL) genoemd. Wat respondententen daarin benoemen is dat zij een cruciale rol spelen, maar dat er in de regio maar een beperkt aantal OL'en aanwezig is, wat het kwetsbaar maakt. Respondenten zouden graag zien dat de invulling breder wordt opgepakt en meer ontleurd wordt ingevuld (nu zijn ze alleen vanuit brandweer en politie bemenst). Tevens wijzen respondententen erop dat er verschillen zijn in de mate waarin OL'en flexibel opschalen, dit is wat hen betreft te persoonsafhankelijk.

Borgen van flexibiliteit

Respondenten zijn enigszins verdeeld over het borgen van deze flexibiliteit. Sommigen zien graag dat dit wordt geborgd in planvorming, anderen vinden dit niet nodig: “flexibiliteit kun je niet protocolleren.” Wel vindt iedereen dat de VRG duidelijker mag communiceren over de gekozen vorm van opschaling. Hiermee wordt bedoeld dat de VRG duidelijker mag zijn in de mate waarin zij afwijkt van de GRIP-structuur (zoals bestuurlijk afstemmen over een aardbeving zonder formeel GRIP4 af te kondigen), als het op zich nemen van een van de drie rollen (faciliteren, coördineren of sturen).

Delen van successen

Tenslotte mag de VRG meer haar bijdrage delen; hier stelt de organisatie zich nog bescheiden op. Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat het noodzakelijk is om dit wel te doen, omdat anders de toegevoegde waarde van de VRG niet wordt ingezien.

3.2 Toekomstige situatie

Kansen

Intern is iedereen is het erover eens dat de verbreding naar nieuwe crisistypen een kans is voor de veiligheidsregio. Thema's als cyber, de gevolgen van klimaatverandering, uitval van nutsvoorzieningen en het investeren in burgers op wijkniveau (thema onafhankelijk) worden gezien als belangrijkste thema's.

Het investeren in de verbreding van het personeel, met een focus op externe oriëntatie en relatiemanagement worden als belangrijke randvoorwaarden gezien. Tevens willen medewerkers investeren in de informatievoorziening, om trends beter te kunnen monitoren. Op de thema's willen medewerkers vooral een verbindende rol naar ketenpartners en burgers vervullen.

Extern wordt de verbreding naar nieuwe crisistypen unaniem gedeeld, waarbij wel een balans moet zijn tussen financiën en prioritering. Als inhoudelijke aanvulling wordt verbreding naar het sociale domein (voorbeeld Fort Oranje, veiligheidshuizen) genoemd. Tenslotte is de koers voor velen een verandering die pas recent in gang is gezet. Zij vragen vooral om deze koers te continueren.

Bedreigingen

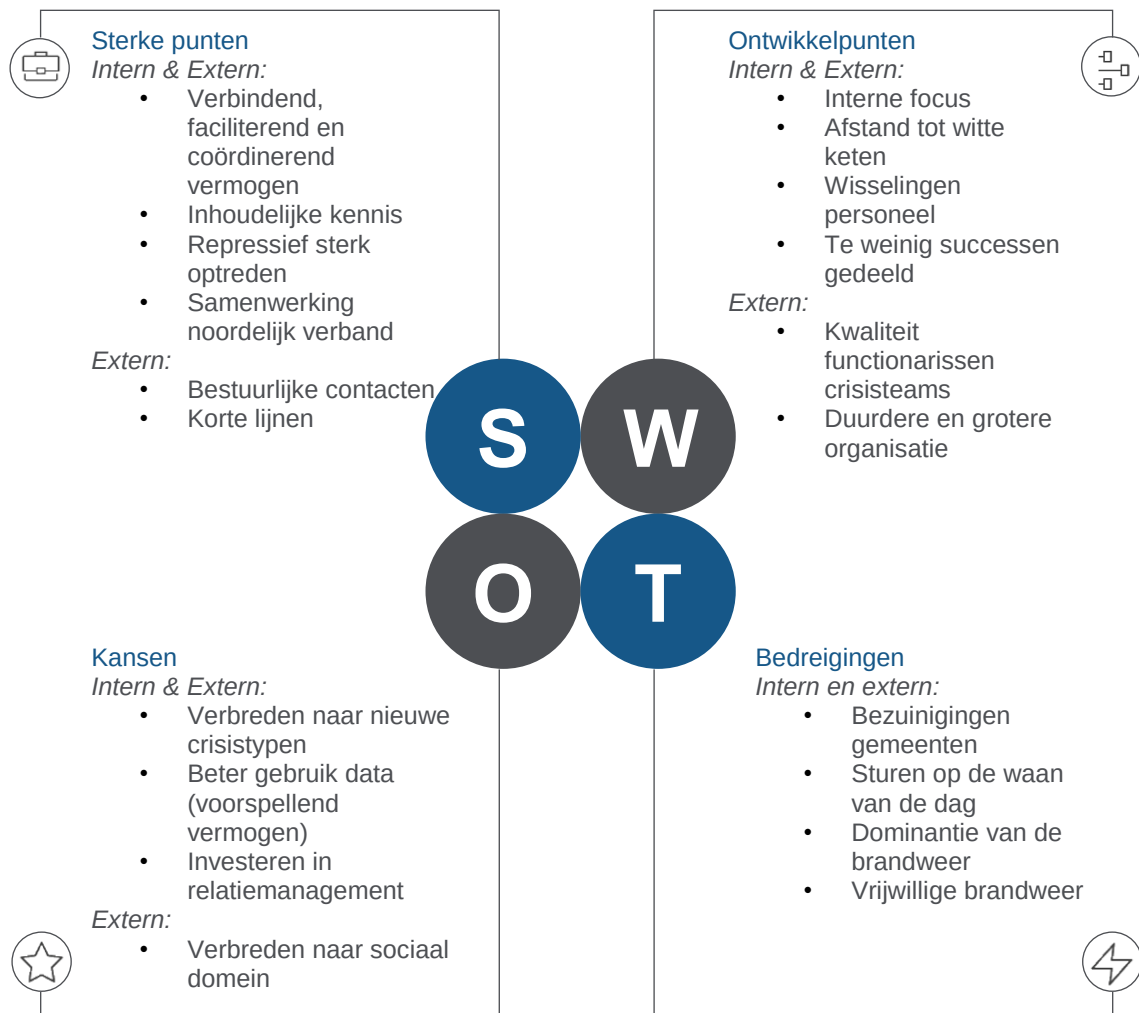
Zowel intern als extern noemt iedereen de financiële positie van gemeenten als grootste bedreiging. Parallel aan deze reflectie doet AEF onderzoek naar de financiële positie van de veiligheidsregio. De uitkomsten hiervan zijn nog niet bekend, dus inhoudelijk kan op dit thema nog geen vergelijking worden gemaakt.

Wel stelt een aantal respondenten dat flexibilisering en het vervullen van een rol bij nieuwe crisistypen per definitie leidt tot hogere kosten. Het vraagt ook lef om nieuwe trends te agenderen en hierin te investeren, zonder meteen eigenaar te worden van het onderwerp. Wellicht kan een kanteling in de organisatie ook zorgen voor het vrijmaken van capaciteit. Zo stellen veel respondenten dat een (groter) deel van het brandweerpersoneel een belangrijke rol kan vervullen in de crisisbeheersing.

Bij tijden wordt de VRG als bedreigende partner gezien bij het invullen van een rol tijdens een crisis. Denk bijvoorbeeld aan crisiscommunicatie in het ROT vanaf GRIP2. Gemeenten (met name medewerkers) hebben hier soms moeite mee, omdat ze vinden dat regionaal minder lokale kennis aanwezig is. Respondenten geven aan dat dit argument ook onderdeel kan zijn van een sentiment als gevolg van een cultuurverandering.

SWOT-analyse

Hieronder zijn de belangrijkste uitkomsten samengevat.



Conclusie

Op basis van de gesprekken met de respondenten blijkt dat men unaniem tevreden is over de ingezette koersverandering van de VRG. De medewerkers zijn trots op het werken voor de VRG en zien met name ruimte voor verdere professionalisering en verbreding. Externe respondenten zien de VRG op bestuurlijk niveau als een betrouwbare en verbindende partner en zien een toegevoegde waarde als de VRG zich verder verbreed op nieuwe crisistypen.

4 Reflectie

Veiligheidsregio Groningen wil zich komende jaren ontwikkelen tot een proactieve, professionele netwerkorganisatie in een breder veiligheidsdomein. Dit hoofdstuk gebruiken wij om onze indrukken van de interviews en evaluatieverslagen te vergelijken met de ambities van de VRG. Tevens kijken wij hoe deze zich verhouden tot de bredere ontwikkelingen binnen alle veiligheidsregio's.

Wij kijken niet naar alle aspecten maar kijken vooral naar een aantal rode draden. Waar nodig geven wij aanvullende adviezen. Wij sluiten het hoofdstuk af met een paar algemene conclusies en aanbevelingen.

4.1 Rode draden

Vertrouwen

Als wij kijken naar de uitkomsten van de interviews merken wij op dat respondenten, zowel intern als extern, vertrouwen hebben in de samenwerking en de ingezette koers van de VRG. Dit is een belangrijke randvoorwaarde. De VRG wint de afgelopen jaren steeds meer aan vertrouwen door haar faciliterende rol bij crises, maar ook op dossiers als aardbevingen en de Omgevingswet.

Inspelen op veranderende crisislandschap

Het crisislandschap verandert van klassieke rampenbestrijding naar bredere maatschappelijke thema's. Wij zien een breder pallet aan crisistypen ontstaan zoals cyber en de gevolgen van klimaatveranderingen, die in de toekomst een prominentere rol krijgen in het crisislandschap. Veiligheidsregio's zijn niet primair eigenaar van deze crises, maar wij zien wel een belangrijke rol voor veiligheidsregio's weggelegd als verbinder en regisseur in een breder veiligheidsnetwerk. Een belangrijke rol ligt er voor veiligheidsregio's om nieuwe trends en thema's signaleren, te adresseren en vervolgens ketenpartners aan te sporen om zich hierop (gezamenlijk) voor te bereiden. Uit de gesprekken en evaluaties zien wij dat de VRG deze rol steeds vaker op zich neemt en haar organisatie hierop flexibel instelt. Dit is een positieve ontwikkeling en wordt ook ondersteund met de flexibilisering die de VRG voor ogen heeft.

Op een aantal dossiers is de VRG nog minder proactief, dit merken wij vooral op het thema cyber. Er wordt in Nederland, en ook in Groningen, steeds meer geoefend op dit thema. Landelijk zien wij terugkerende uitdagingen op dit thema, zoals het tijdig betrekken van de juiste expertise voor duiding en de samenwerking met private partners (als bron of als deel van de oplossing). Hierin kan de VRG meer het voortouw nemen en in het netwerk expertise (op landelijk niveau) inschakelen.

Het inspelen op nieuwe crisistypen vraagt niet altijd om meer inhoudelijke expertise van de veiligheidsregio's. Het vraagt wel enige kennis, maar het vraagt vooral het vermogen om het netwerk te verbinden en om partners aan te zetten tot samenwerking. Wij merken dat deze competenties op bestuurlijk niveau aanwezig zijn. Op tactisch/operationeel niveau vernemen wij dat adviseurs soms de inhoudelijke kennis centraal stellen om zich vertrouwd te voelen in het netwerk. De VRG heeft het versterken van de externe oriëntatie al benoemd als ontwikkelpunt, hierin kunnen (een deel van de) medewerkers nog groeien om de rol van netwerkregisseur te vervullen.

Rollen van VRG

In onze landelijke reflectie eind 2019 (COT, oktober 2019) adviseerden wij veiligheidsregio's bewust de gewenste rol op verschillende dossiers/crisistypen te kiezen en hierbij aan te sluiten bij de rollen die het Rijk hanteert. Hierin is de VRG een van de koplopers. De veiligheidsregio hanteert al enige tijd de rollen faciliteren, coördineren en sturen. Wij merken in de gesprekken op dat nog niet iedereen bekend is met deze rollen. Dit geldt zowel intern als extern.

VRG mag hierin nog duidelijker zijn in de rolverdeling. Uit zowel evaluatieverslagen als interviews merken wij dat de VRG bij aanvang van een crisis of evenement niet helder de rollen verdeelt. Als voorbeeld noemen wij Koningsdag 2018, waar VRG in het begin zoekende was naar de rol. Dit kwam onder meer door de verschillende partijen die een rol hadden bij de organisatie van

Koningsdag (zoals de vier- en vijfhoek). Verderop in de voorbereiding vervulde de VRG een faciliterende en adviserende rol, met name op het gebied van opleiden, trainen en oefenen. Dit werd positief gewaardeerd door zowel medewerkers als ketenpartners.

Onafhankelijk van de rol zien wij wel dat de VRG sterk is in het verbinden van partners op dossiers. Dit komt de veiligheidsregio in de toekomst ook ten goede in alle drie genoemde rollen.

Flexibiliteit

Ook bij de VRG komt flexibilisering op gang. Bij de aardbeving in Westerwijtwerd 2019 is een informeel RBT bijeengekomen en wordt in toenemende mate een scenarioteam ingezet bij crises. Respondenten, met name op bestuurlijk niveau, ervaren dit als prettig.

Flexibilisering vraagt nog wel aandacht op tactisch niveau en dan met name binnen het ROT. Nog niet iedereen lijkt zich bewust te zijn van deze ontwikkeling en houdt soms nog (langer dan nodig) vast aan de klassieke indeling met een vertegenwoordiging van alle kolommen aan tafel. Een ander aandachtspunt hierbij is het beperkt aantal operationeel leiders in het ROT, wat de crisisorganisatie kwetsbaar maakt. Deze functies worden nu nog klassiek (functioneel) ingevuld vanuit brandweer en politie, maar deze rollen kunnen ook worden ingevuld door functionarissen vanuit de gemeente (gemeentesecretarissen) en GHOR. Tevens is gebleken dat de mate van flexibele opschaling afhangt van de (persoonlijke) rolinvulling van de OL.

Naast flexibiliteit in de opschaling kan de VRG als organisatie ook als geheel samenwerken, zowel dagelijks als bij (dreigende) crises. Door meer integraliteit te organiseren tussen de afdelingen en kolommen kan meer synergie en eenheid worden gecreëerd. Dit geldt voor dossiers als de Omgevingswet, evenementenadvisering en netwerkmanagement. Hierin kan de afdeling risicobeheersing nauwer kan optrekken met de geneeskundige kolom, de afdeling crisisbeheersing en gemeenten. De uitdaging is om de opgave centraal te stellen en vanuit inzicht in beschikbare capaciteiten en prioriteiten keuzes te maken.

Naast flexibiliteit op regionaal niveau werkt de regio ook flexibel en intensief samen met veiligheidsregio's Fryslân en Drenthe. Deze samenwerking wordt door iedereen gewaardeerd. Tegelijkertijd zijn respondenten geen voorstander van het samengaan van de drie regio's op één niveau. Schaalvergroting is een regionaal en landelijk terugkerend thema in de afgelopen jaren. Wij merken dat de discussie van '25 naar 10' de afgelopen jaren is gaan liggen. Vanuit het COT vinden wij het vooral belangrijk dat er samengewerkt wordt op dat wat de veiligheidsregio's bindt, met waardering voor de verschillen en met het gezag dat lokaal blijft.

Zichtbaarheid

Over het algemeen zijn externe respondenten duidelijk over de zichtbaarheid: de VRG is zichtbaar en proactief in het netwerk. Ook is het vertrouwen van burgers in de veiligheidsregio sterk, voornamelijk door de inspanningen van de VRG op het aardbevingsdossier. Op dit dossier is de positie van de veiligheidsregio uniek en breed erkent door burgers in de regio.

Opvallend is dat medewerkers graag zouden zien dat de VRG haar successen beter uitdraagt, omdat ze anders vermoeden dat de toegevoegde waarde van de veiligheidsregio niet kan worden aangetoond. Het gevolg wat zij schetsen is dat gemeenten eerder zullen bezuinigen op de taken van de VRG. Daarmee komen wij op het laatste opvallende thema, bezuinigingen.

Bezuinigingen

In elk gesprek werd bezuinigingen als grootste bedreiging genoemd. Parallel aan deze reflectie voert AEF een onderzoek uit naar de financiën in de VRG. De uitkomsten hiervan zijn bij het opstellen van deze rapportage nog niet bekend, dus kunnen eventuele verbanden nog niet worden gelegd.

Wat wel bekend is dat de VRG de afgelopen jaren geïnvesteerd heeft in een bredere rol binnen het domein van veiligheid, naast het borgen van de kwaliteit van het bestaande takenpakket. Uit de gesprekken merken wij op dat dit niet heeft geleid tot extra investeringen, maar dat activiteiten binnen het bestaande budget konden worden uitgevoerd.

4.2 Conclusies en aanbevelingen

Met deze reflectie kijken wij terug op de ervaringen van de VRG met verschillende crises, evenementen en dossiers in de afgelopen drie jaren en hoe deze zich dit tot landelijke ontwikkelingen. Tevens kijken wij naar de ontwikkeling van VRG als organisatie in het licht van de gestelde ambities.

Als wij naar dit geheel kijken concluderen wij dat de VRG op koers zit die in het Meerjarenplan is vastgesteld. De veiligheidsregio zet aanzienlijke stappen in het flexibiliseren en het verbreden binnen het veiligheidsdomein. Tegelijkertijd zet de directie in op het integraler samenwerken tussen de verschillende afdelingen. Dit zijn allemaal ontwikkelingen die passen binnen de gewenste cultuur en ambities van de veiligheidsregio. Deze stappen zijn, wat ons betreft, ook nodig in het veranderende landschap van crisisbeheersing. Wij verwachten dat de VRG met haar inspanningen de gestelde ambities zeker kan bereiken.

Tenslotte biedt de huidige Covid-19 crisis ook kansen voor de VRG om – opnieuw – te laten zien wat de toegevoegde waarde is en wat de verschillende rollen betekenen. Ook in de volgende fase(s) van de crisis is regionale samenwerking nodig op een niet-klassieke manier. De VRG kan op verschillende onderdelen een sturende rol hebben, maar zal merken dat haar rol grotendeels faciliterend is. Hiermee doen ook de relatief nieuwe bestuurders in de regio eigen ervaring op met de VRG. Tevens is het een kans om in de eigen organisatie de gewenste flexibiliteit te laten ervaren en dit ook in een evaluatie of reflectie op een later moment actief op te halen. In 'het nieuwe normaal' na Covid-19 kan de gewenste koers worden meegenomen als context bij beslissingen over de werkwijze: wat gaat terug naar 'normaal' en wat kan meer fundamenteel veranderen?

Bijlage 1 Respondenten

Intern

Naam	Functie
Wilma Mansveld	Directeur
Roelf Knoop	Regionaal commandant brandweer
Michiel Roesink	Directie- en bestuurssecretaris
Hans Foekens	Sectorhoofd risicobeheersing
Sjoerd Keukens	Strategisch adviseur aardbevingen
Mark-Olaf Sorkale	Veiligheidsadviseur risicobeheersing
Alfred Somsen	Kwartiermaker Omgevingswet
Anouk Bruintjes	Adviseur crisisbeheersing
Karijn Munneke	Adviseur crisisbeheersing
Sietske Tolsma	Adviseur crisisbeheersing
Melanie Bakema	Adviseur crisisbeheersing
Peter Jorna	Teamleider GHOR

Extern

Naam	Functie
Koen Schuiling	Burgemeester Groningen
Jaap Kuin	Burgemeester Pekela
Cora Yfke Sikkema	Burgemeester Oldambt
Astrid Schulting	Kwartiermaker gemeente Westerkwartier
Janny Knol	Plv. Politiechef eenheid Noord-Nederland
Wim Kleinhuis	Directeur Veiligheidsregio Fryslân
Harm Kupers	Secretaris-directeur Waterschap Hunze en Aa's

Bijlage 2 Interviewprotocol

Geachte heer/mevrouw,

U bent uitgenodigd voor een interview met het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement (COT). In deze toelichting/begeleidende notitie vindt u meer informatie over het doel van dit gesprek.

Toelichting

Veiligheidsregio Groningen (verder te noemen VRG) heeft het COT gevraagd te reflecteren op de rol van de veiligheidsregio in de afgelopen drie jaar en dit in een breder perspectief te plaatsen van landelijke ontwikkelingen. Het gaat hierbij vooral om situaties anders dan klassieke incidenten. Mogelijke voorbeelden zijn de inzet rond Koningsdag, het brede aardbevingsdossier, specifiek rond grotere bevingen, en rond het boerenprotest eind 2019.

In het kader van deze reflectie worden, naast het analyseren van relevante beleidsdocumenten, ook circa vijftien interviews gevoerd, waaronder met u. Met u gaan we in een open gesprek in op een aantal thema's:

1. Samenwerking met de veiligheidsregio in de afgelopen drie jaren. Het gaat hierbij om zowel de koude als warme fase en de rollen die VRG hierin onderscheidt: faciliteren, adviseren en sturen.
2. De invulling van de VRG bij haar wettelijke en bovenwettelijke taken.
3. De rol van VRG in het licht van het veranderende landschap van crisisbeheersing (zoals flexibilisering van de veiligheidsregio en nieuwe crisistypen).
4. De gewenste (door)ontwikkeling van VRG. Hoe ziet VRG er volgens u over 5 jaar uit en wat zijn volgens u de belangrijkste speerpunten voor de veiligheidsregio?

De interviews zijn semigestructureerd. Dat wil zeggen dat het gesprek is voorbereid om ervoor te zorgen dat de verschillende thema's aan de orde komen, maar dat er ook ruimte is voor het bespreken van andere onderwerpen in het licht van deze reflectie.

Het gesprek wordt gevoerd met twee adviseurs van het COT, Matthijs Leurink en Philip van Klompenburg en vindt plaats in vertrouwelijkheid. Er worden aantekeningen van het gesprek gemaakt, maar deze worden niet toegevoegd aan de eindrapportage. Tevens zijn de uitkomsten van alle interviews niet herleidbaar naar personen.

Bijlage 3 Overzicht (buitengewone) gebeurtenissen en dossiers

1. Dossier aardbevingen (oefening, advisering, programma en bevingen, waaronder Westervijfwerd 22 mei 2019). VRG had verschillende rollen. Flexibiliteit van (bestuurlijke) opschaling wordt breed als prettig ervaren, evenals de informatievoorziening en het organiseren van bewonersbijeenkomsten.
2. Omgevingswet (langere periode). De VRG is hier faciliterend naar ketenpartners en verbindt partijen aan elkaar. Adviseurs hebben soms het gevoel dat ze niet bij adviezen worden betrokken. Ze denken dat dit komt omdat zij vaker negatief adviseren vanwege de risico-inschattingen die hoger zijn dan andere adviseurs.
3. Windmolenproblematiek. Hierin is VRG adviserend en trekt samen op met Veiligheidsregio Drenthe.
4. Boerenprotesten in 2019. VRG was adviserend en trok samen op met VR Fryslân en Drenthe. Ook hier viel de flexibele opschaling positief op. Een andere positieve ervaring is het instellen van een projectgroep die zich bezighield met scenario-ontwikkeling.
5. Containerramp MSC Zoë in 2018-2019. Ook hier wordt het gezamenlijk optrekken met de 2 andere veiligheidsregio's als positief ervaren. De rol wordt niet expliciet genoemd.
6. Droogte 2018. Landelijk hebben verschillende veiligheidsregio's en waterschappen opgeschaald om bijzondere maatregelen te nemen. In Groningen waren de gevolgen van de droogte niet zo ingrijpend als in delen van Nederland. VRG en Waterschap Hunze Aa's sloten aan bij landelijke overleggen.
7. Koningsdag 2018. In het begin was VRG zoekend naar de rol, ook vanwege de vier- en vijfhoek. Later had VRG vooral een faciliterende en adviserende rol. Respondenten kijken positief terug op dit evenement met positieve ervaringen in de onderlinge afstemming, het van tevoren kennen van elkaar en het samen oefenen. Leerpunt is het vrijstellen van personeel voor dit evenement in de voorbereiding.
8. Casinobrand 2017. VRG was hier coördinerend en sturend (met name na de ramp). VRG heeft zich proactief opgesteld bij de asbestproblematiek en heeft de gemeente ontlast. Leerpunt is het expliciet stilstaan bij de afschaling en voor de nafase een projectgroep inrichten.

Bijlage 4 COT Reflectie op regionale crisisbeheersing

COT, 12 oktober 2019

Marco Zannoni, Paul van Hoof & Menno Jansen

Op tal van momenten spreken we met collega's uit de veiligheidsregio over de ontwikkelingen die hen bezighouden. Vanuit OTO, vanuit de brandweer, de GHOR, de directie of vanuit de burgemeesters. In deze gesprekken komen vele verschillende onderwerpen langs. Periodiek reflecteren we hier intern op: wat zien we gebeuren? In deze bijdrage delen we graag een aantal van onze observaties. In 2012 en 2016 deden we dit ook (zie links hieronder). We hopen met het schetsen van deze observaties bij te dragen aan de professionele reflectie en discussie. We beschrijven de bredere uitdagingen voor veiligheidsregio's waarna we inzoomen op de crisisbeheersing. We sluiten deze bijdrage af met enkele adviezen gericht op focus.

A. Uitdagingen voor de veiligheidsregio

We zien de volgende, grote uitdagingen voor de veiligheidsregio. Deze uitdagingen tonen direct hoe complex en dynamisch het werkveld is:

1. **Komen tot optimale samenwerking.** Het idee van een 'Unie van Waterschappen' biedt ons inziens mooie kansen: samenwerken op dat wat de veiligheidsregio's bindt met waardering voor de verschillen en met het gezag dat lokaal blijft.
2. **Het herijken van de rolverdeling tussen de veiligheidsregio en de betrokken gemeenten.** Op veel fronten kunnen de gemeenten een belangrijke rol vervullen als het gaat om preventie, maar ook in de respons. Dit geldt voor onderwerpen als extreem weer, de energietransitie maar ook maatschappelijke continuïteit. De implementatie van de Omgevingswet is een belangrijke ontwikkeling in dit licht: het tijdig benutten van de expertise van de veiligheidsregio door gemeenten. Breder is het ons inziens verstandig om de samenwerking tussen veiligheidsregio, GGD en Omgevingsdienst te versterken: dit zijn alle drie samenwerkingsverbanden van gemeenten.
3. **Doorontwikkeling risicobeheersing.** Crisisbeheersing is een relatief overzichtelijke taak. Risicobeheersing is breder en vergt nog bewuster keuzes wat betreft de inzet van mensen en middelen. De beweging van regelgestuurd naar risicogestuurd werken blijft een behoorlijke opgave. Er is toenemende aandacht voor data en het verbinden van risico-informatie aan de incidentrespons. Ontwikkelingen als het VIC zetten door.
4. **Het behouden en werven van vrijwilligers** bij de brandweer als cruciale randvoorwaarde voor goede brandweerbijstand.
5. **Het voorbereiden van de eigen continuïteit als noodzaak.** Dit onderwerp heeft zeker na de recente 112 storing extra aandacht. Ook in het kader van 'cyber' merken we dat de continuïteit van de veiligheidsregio, politie en andere crisispartner meer aandacht krijgt. Dit past bij de bredere opgave wat betreft het versterken van de maatschappelijke weerbaarheid. Als er grote verstoringen zijn, is het juist van belang dat de hulpdiensten zelf door kunnen blijven gaan.
6. **Discussie over schaalgrootte is gaan liggen.** De discussie over van '25 naar 10' is gaan liggen, maar komt zeker op enig moment weer terug. Tegelijkertijd zijn er voorbeelden van intensiever samenwerking tussen enkele regio's. Het samengaan van regio's kan niet zomaar (dan moet de wet worden gewijzigd omdat hierin de regio's zijn benoemd).

B. Observaties over regionale crisisbeheersing Specifiek voor de crisisbeheersing valt het volgende op:

1. **Bevolkingszorg staat.** Op veel plaatsen is het nog wel een zoektocht naar optimale omvang en soms naar positionering: binnen de veiligheidsregio of toch nog parallel aan de veiligheidsregio. De plaats van de Officier van Dienst Bevolkingszorg in het COPI is een belangrijke. Als strategisch onderwerp in het beleidsteam speelt het minder. Wel merken dat het wringt als het gaat om de crisiscommunicatie en ook de nafase als onderdeel van bevolkingszorg. Beide onderwerpen vergen specifieke specialismen die anders zijn dan de andere bevolkingszorg taken.
2. **Het grensvlak tussen ROT en BT is de belangrijkste zwakke plek in het systeem.** Het verbinden van beide werelden blijft een uitdaging, zowel qua passende advisering als goede duiding. De samenstelling van het BT is een terugkerend onderwerp van discussie: soms is er de klassieke vorm met een brede samenstelling en soms is er een veel kleiner kernteam met de OL en communicatie. Ons inziens moet de samenstelling vooral passen bij de opgave. Wij zien bij regio's met een klein kernteam met veel minder strategisch adviseurs, er in de praktijk toch vaak meer adviseurs nodig blijken. Maar ook zien we adviseurs in het beleidsteam die geen rol hebben of die juist vooral in het ROT toegevoegde waarde hebben.
3. Er is **toenemende aandacht voor de driehoek** en de rolverdeling met het beleidsteam, vooral in de grotere steden. Deze burgemeesters hebben in de praktijk vaker te maken met de driehoek dan met een beleidsteam. Vanuit enkele directeuren veiligheidsregio zijn er zorgen dat bij dreiging maar ook bij werkelijke incidenten, de multidisciplinaire inbreng relatief laat komt. Op sommige plekken is er dan ook een discussie over het mogelijk aansluiten van de directeur veiligheidsregio bij de driehoek. Wij kunnen ons goed voorstellen dat in de opschaling er meerdere varianten zijn waarbij de driehoek wordt uitgebreid (bijvoorbeeld met een OL of met de directeur veiligheidsregio) met anderen zoals dit ook bij zedenzaken gebeurt (met GGD erbij en/of gemeentesecretaris erbij). In alle gevallen is onderling vertrouwen nodig en in alle gevallen kunnen er goede redenen zijn om eerst als driehoek in eigen kring bijeen te komen voordat er wordt verbreed.
4. **Verdere groei van netcentrisch werken en informatiemanagement.** LCMS wordt inmiddels ook gebruikt voor actuele risicobeelden en niet meer alleen bij incidenten. Steeds meer organisaties willen zich als crisispartners aansluiten en zelf ook gebruik maken van LCMS.
5. **Flexibilisering komt langzaam op gang** maar zet niet helemaal door. De flexibilisering is vaak nog te beperkt tot de samenstelling van de teams en het – los van elkaar - op kunnen schalen van klassieke teams. Tegelijkertijd geldt dat in de meldkamer er alleen nog klassiek kan worden opgeschaald: alle teams die horen bij een bepaald GRIP-niveau.
6. **Aandacht voor cyber en digitale ontwrichting** als crisistype waarop veiligheidsregio's zich voorbereiden. Er zijn vaker oefeningen en er is een begin van een gezamenlijke visie. Terugkerende uitdagingen zijn het tijdig betrekken van de juiste expertise voor duiding en de samenwerking met private partners (als bron of als deel van de oplossing). Tegelijkertijd merken we dat de aandacht voor terrorismegevolgbestrijding wat afneemt.
7. **Maatschappelijke organisaties en burgers zijn beperkt tot niet voorbereid.** De verwachtingen van de overheid zijn groot maar burgers en maatschappelijke organisaties zijn zelf beperkt tot niet voorbereid als het gaat om uitval van voorzieningen. Ook weten we dat bijvoorbeeld onderwijsinstellingen nauwelijks zijn voorbereid op een scenario met grof geweld. Winkelcentra weten niet wat wel of niet te doen als de sirene gaat. En zo zijn er meer voorbeelden die tonen dat het belangrijk is dat er meer aandacht komt voor de maatschappelijke dialoog over kwetsbaarheid en preparatie.
8. **Aandacht voor grensoverschrijdende crisisbeheersing:** tussen regio's maar ook internationaal. Er zijn niet veel voorbeelden vooralsnog maar tegelijkertijd weten we dat

extreem weer of digitale ontwrichting niet beperkt blijven tot regiogrenzen of landsgrenzen.

9. Er is **meer variatie gekomen in de wijze van oefenen** met ruimte voor het inspelen op de actualiteit. Ook is er meer aandacht gekomen voor de oefenbehoefte waarbij deelnemers kunnen kiezen aan welke modules zij mee willen doen. Dit in plaats van een gestandaardiseerd aanbod. Wij juichen deze keuzevrijheid toe. Ook inzet van games, aandacht voor competenties en het oefenen met partners samen worden steeds belangrijker.

Ons advies Er zijn vanzelfsprekend nog veel meer observaties en ontwikkelingen. Tegelijkertijd is vooral focus belangrijk. In het licht van de observaties geven we de veiligheidsregio (en het Rijk) het volgende advies mee als input voor reflectie:

- **Maak het juridisch mogelijk voor veiligheidsregio's om samen te gaan** als gemeenten hiervoor kiezen. Voorkom een verplichte schaalvergroting (van 25 naar 10): de middelen, tijd en energie zijn hard nodig voor de bestaande ontwikkelingen zonder dat nieuwe organisatorische veranderingen hiervan afleiden.
- **Kies als veiligheidsregio** op verschillende dossiers/bij crisistypen **bewust de gewenste rol**. Sluit hierbij aan bij de rollen zoals ook het Rijk deze bij crises hanteert: een faciliterende, adviserende of sturende rol. Duidelijke keuzes zorgen voor duidelijkheid in de rolverdeling. Ook andere partners kunnen rollen vervullen
- **Kom tot werkelijke flexibilisering**: verschillende specialisten en teams die kunnen worden ingezet. Bij flexibilisering kunnen ook andere teams/specialisten worden betrokken: een scenarioteam, maatschappelijke onrust team, een continuïteitsteam/cyber team en/of sociaal calamiteiten team. De uitdaging is om de opgave centraal te stellen en vanuit inzicht in beschikbare capaciteiten keuzes te maken.
- **Organiseer 'crisiscommunicatie' als een eigen discipline**. Natuurlijk in nauwe samenwerking met de andere disciplines, maar niet langer als onderdeel van 'bevolkingszorg'. Zo wordt het beter mogelijk om gericht op te leiden en een duidelijker positie te krijgen in alle teams. Beperk bevolkingszorg tot meer operationele opgaven waarbij capaciteit en materieel van de gemeente worden ingezet.
- **Prioriteer het werken aan de eigen continuïteit** als basis voor het kunnen blijven hulpverleners. **Erken** als Rijk **de veiligheidsregio als 'vitaal'** voor de samenleving.
- **Houd oog voor de maatschappelijke impact** van incidenten en crises. Slimme samenwerkingen in de koude fase met instellingen en bedrijven zorgt ook voor een natuurlijker aansluiting tijdens en direct na een crises. Dit vergt bewuste keuzes in de samenwerking: met wie en vanuit welke rol?

Zie hier voor onze eerder overzichten uit [2012](#) en [2016](#). Voor meer informatie over het COT zie www.cot.nl.

Bijlage 5 Literatuurlijst

- 1. Plan Evalueren in Groningen.** Dit is het huidige evaluatiesysteem van VRG. Veiligheidsregio Groningen (31 januari 2014). *Plan Evalueren in Groningen: Leren en verbeteren na GRIP-incidenten en multidisciplinaire oefeningen.*
- 2. Handleiding evalueren in Groningen.** Hierin staat de praktische uitwerking van de evaluatiesystematiek beschreven. Veiligheidsregio Groningen (maart 2017). *Handleiding Evalueren in Groningen: Leren en verbeteren na inzet bij GRIP-incidenten en multidisciplinaire oefeningen.*
- 3. Evaluatieverslag KPN Telefoniestoring.** In dit evaluatieverslag staan de conclusies en aanbevelingen die op basis van de evaluatie (leertafel en schriftelijke uitvraag) zijn geformuleerd. Let wel: **het betreft hier de evaluatie van de crisisorganisatie Groningen.** Veiligheidsregio Groningen (1 oktober 2019). *Multidisciplinair evaluatieverslag: Incident GRIP 2 "Telefonieverstoring KPN & gevolgen voor bereikbaarheid alarmnummer 112".*
- 4. Containercalamiteit: crisisbeheersing in het Waddengebied.** Het lectoraat Crisisbeheersing van het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) heeft voor de veiligheidsregio's Fryslân, Groningen en Noord-Holland Noord een evaluatie verricht. In deze evaluatie stond het crisismanagement door betrokken organisaties centraal gedurende de periode van opschaling. Instituut Fysieke Veiligheid (18 juni 2019). *Containercalamiteit: crisisbeheersing in het Waddengebied: Een evaluatie in opdracht van de veiligheidsregio's Fryslân, Groningen en Noord-Holland Noord.*
- 5. Evaluatie verbeteren crisisaanpak aardbevingen.** Adviesbureau Scherp in veiligheid heeft de GRIP 2 Westerwijtwerd en de twee opvolgende aardbevingen waarvoor niet multidisciplinair is opgeschaald geëvalueerd. De crisisaanpak stond hierin centraal. Scherp in veiligheid. *Evaluatie – verbeteren crisisaanpak aardbevingen.*
- 6. Evaluatierapport Koningsdag 2018 Groningen.** In dit rapport worden verschillende onderdelen van de voorbereiding en het verloop van Koningsdag 2018 in Groningen beschreven. Veiligheidsregio Groningen. *Evaluatierapport Koningsdag 2018 Groningen*
- 7. Factsheet breuk waterleiding Appingedam.** Dit factsheet is een korte weergave van de leerpunten die direct na het incident zijn opgehaald bij de ROL tijdens dit incident. Een factsheet is bedoeld om direct na een incident de eerste leerpunten met betrokkenen te kunnen delen. Veiligheidsregio Groningen. *Concept-Evaluatie breuk waterleiding Appingedam.*
- 8. Factsheet lek persleiding riool Groningen.** Dit factsheet is een korte weergave van de leerpunten die direct na het incident zijn opgehaald bij de ROL tijdens dit incident. Veiligheidsregio Groningen. *Concept-evaluatie Lek riool Groningen*
- 9. Kort verslag voorbereidend Grip stroomstoring Eemsmond.** Naar aanleiding van het voorbereidend Grip bij een stroomstoring te Eemsmond is een kort verslag geschreven met hierin de leerpunten die hierbij zijn opgedaan. De hierboven beschreven factsheets vervangen het korte verslag waar dit kort verslag een voorbeeld van is. Veiligheidsregio Groningen (8 december 2017). *Kort verslag GRIP-incident: Incident GRIP Voorbereidend "Stroomstoring Eemsmond".*
- 10. Lijst met leerpunten naar aanleiding van het boerenprotest te Groningen.** In dit document beschrijven wij de leerpunten van de inzet van Veiligheidsregio Groningen en haar partners rondom de boerenprotesten in Groningen op 14 oktober 2019. Veiligheidsregio Groningen. *Leerpunten inzet Boerenprotest Groningen 14 oktober 2019.*
- 11. Evaluatie driedaagse aardbevingsoefening.** Dit rapport bevat de evaluatie van de driedaagse aardbevingsoefening die op 17, 26 en 30 november 2018 plaatsvond. Scherp in veiligheid (28 juni 2019). *3 daagse aardbevingsoefening.*
- 12. Veiligheidsregio Groningen (december 2018). Meerjarenkoers 2018-2021 - Grip op risico's**
- 13. Veiligheidsregio Groningen (12 december 2019). Veiligheidsplan Veiligheidsregio Groningen 2020-2024**

Disclaimer

Deze reflectie is gebaseerd op informatie die ter beschikking is gesteld, en verkregen, tijdens de periode waarin de reflectie is uitgevoerd. Nieuwe of aanvullende informatie kan van invloed zijn op de inhoud en de geformuleerde conclusies en aanbevelingen. Het COT beschikt alleen over informatie waar het rechtsweg toegang tot heeft. Rapporten worden in beginsel in opdracht van de opdrachtgever gemaakt en niet gepubliceerd. Eén kopie wordt bewaard voor juridische, IT- en wetgeving- en toezichtdoeleinden.

Over het COT

Het COT is een gespecialiseerd bureau op het gebied van veiligheids- en crisismanagement. Ons werkterrein strekt zich uit van vraagstukken over de vormgeving van veiligheidsbeleid tot de voorbereiding op crisissituaties. Met onze kennis en kunde helpen we opdrachtgevers in complexe situaties waarbij grote risico's worden gelopen, strategische belangen op het spel staan en vaak vele stakeholders zijn betrokken. Advies, onderzoek, en training en oefening vormen de basis van onze dienstverlening. Het COT is een volledige dochteronderneming van Aon Nederland.

Meer informatie: <http://www.cot.nl> of cot@cot.nl