

LEREN & EVALUEREN

-Afstudeer onderzoek-



Brabant Midden-West-Noord

Naam student: Tijn Gense

Docentbegeleider: Hanneke Haandrikman

2^e beoordelaar: Pascal Bekkers

Praktijkbegeleider(s): Mike Poppelaars & Erik Verhaagh

Voorwoord

Welkom bij dit onderzoeksrapport dat is opgesteld in het kader van mijn stage binnen de GHOR Brabant Midden-West-Noord. Dit onderzoek richt zich op het leer- en evaluatieproces binnen de GHOR Brabant Midden-West-Noord en de mate waarin dit proces in de praktijk bijdraagt aan het verbeteren van inzetten en het versterken van de samenwerking binnen en buiten de organisatie.

Het onderwerp is bijzonder relevant, omdat de GHOR opereert binnen een dynamische en complexe omgeving waarin incidenten, rampen en crises van grote impact kunnen zijn. In dergelijke situaties is het essentieel dat de organisatie in staat is om te leren van ervaringen, zodat processen, samenwerking en besluitvorming continu verbeterd kunnen worden.

Tijdens mijn onderzoek heb ik gebruikgemaakt van Copilot, een AI-tool ontwikkeld door Microsoft, voor het controleren van teksten en het structureren van bepaalde onderdelen van het rapport.

Tijdens mijn stage heb ik de kans gekregen om een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van het leer- en evaluatieproces binnen de GHOR. Dit onderzoek heeft mij niet alleen inzicht gegeven in de werking van crisisbeheersing en samenwerking binnen de geneeskundige kolom, maar ook in de complexiteit van organisatieprocessen en het belang van duidelijke structuur, rolverdeling en borging. Het uitvoeren van interviews, enquêtes, focusgroepen en documentanalyses heeft mij geholpen om mijn onderzoek vaardigheden verder te ontwikkelen en mijn professionele kennis te verdiepen.

Graag wil ik mijn dank uitspreken aan mijn begeleiders Erik Verhaagh en Mike Poppelaars voor hun waardevolle begeleiding, betrokkenheid en kritische feedback gedurende dit traject. Daarnaast wil ik Hanneke Haandrikman bedanken voor de begeleiding vanuit de opleiding en haar ondersteuning bij het vormgeven van dit onderzoek. Ook wil ik alle collega's binnen de GHOR Brabant Midden-West-Noord bedanken voor hun openheid, medewerking en input. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar alle betrokken GHOR-bureaus en veiligheidsregio's die hebben bijgedragen aan de benchmark en het delen van hun werkwijzen en ervaringen.

Tot slot hoop ik dat de resultaten en aanbevelingen uit dit onderzoek een waardevolle bijdrage leveren aan het versterken van het leer- en evaluatieproces binnen de GHOR en daarmee aan de kwaliteit en paraatheid van de crisisorganisatie.

Tijn Gense

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het leer- en evaluatieproces binnen GHOR Brabant Midden-West-Noord (GHOR BMWN) speelt een cruciale rol in de kwaliteit en paraatheid van de crisisorganisatie. Incidenten binnen de geneeskundige keten zijn complex, vaak onvoorspelbaar en kunnen ook nog eens multidisciplinair zijn. Daarom is het essentieel dat ervaringen uit inzetten structureel worden omgezet in concrete leer- en actiepunten. Dit onderzoek richt zich op de vraag in hoeverre het huidige leer- en evaluatieproces effectief is ingericht en welke verbeteringen nodig zijn om te komen tot een toekomstbestendig, cyclisch en organisatie breed gedragen proces.

Uit het onderzoek blijkt dat het huidige proces slechts gedeeltelijk functioneert zoals bedoeld. Hoewel medewerkers het belang van leren en evalueren breed erkennen, is de uitvoering niet samenhangend genoeg en sterk afhankelijk van individuele medewerkers. De PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) wordt niet volledig doorlopen. Dit komt doordat evaluaties wel worden uitgevoerd ook al zijn deze niet eenduidig, maar structurele opvolging, monitoring en borging van leerpunten ontbreken. Hierdoor blijven terugkerende knelpunten bestaan en wordt onvoldoende organisatie breed geleerd.

Daarnaast is de rolverdeling binnen het proces onduidelijk. Verantwoordelijkheden zijn niet eenduidig belegd, waardoor taken blijven liggen of per persoon verschillen. Ook bestaat er een kloof tussen bewustzijn en handelen. Dit laat zich bijvoorbeeld zien in inzetformulieren die niet altijd volledig worden ingevuld, evaluatiebehoeften niet consequent worden aangegeven en medewerkers vaak niet weten wat er met hun input gebeurt. Dit belemmert het signaleren van leerpunten.

De benchmark met andere GHOR-regio's laat zien dat regio's met een duidelijke structuur, centrale borging en vaste evaluatoren beter in staat zijn om leerpunten te vertalen naar concrete verbeteringen. Ook blijkt dat kennisdeling, uniforme werkwijzen en een centrale verbeterstructuur essentieel zijn voor een goed geïntegreerde leercultuur.

Op basis van de analyse worden verschillende verbetermaatregelen aanbevolen. De belangrijkste is het ontwikkelen van een nieuwe, actuele en organisatie breed gedragen leidraad Leren & Evalueren, waarin de PDCA-cyclus volledig is geïntegreerd. Daarnaast wordt geadviseerd een Team Leren & Evalueren in te richten dat verantwoordelijk is voor het lezen van inzetverslagen, het uitzetten van vragenlijsten, het uitvoeren van evaluaties en het monitoren van verbeterpunten. Een centraal verbeterregister is noodzakelijk om opvolging te borgen en trends zichtbaar te maken. Ook moeten rollen en verantwoordelijkheden worden vastgelegd met behulp van het RASCI-model, zodat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is.

Tot slot is het versterken van bewustwording essentieel. Dit vraagt om verbeterde inzetformulieren, duidelijke communicatie over het proces en structurele aandacht voor leren en evalueren in overleggen. Door deze maatregelen te implementeren kan GHOR BMWN groeien naar een organisatie waarin leren en evalueren niet alleen een verplicht onderdeel is, maar een vanzelfsprekend en integraal onderdeel van professioneel crisismanagement.

INHOUD

Managementsamenvatting	3
1. Methodische verantwoording	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Doelstelling	7
1.4 Hoofd- en deelvragen	7
1.5 Methode	8
1.6 Betrouwbaarheid & validiteit	9
2 Organisatie beschrijving	10
2.1 Algemeen	10
2.2 Regio Brabant-Midden-West-Noord	11
3 Theoretisch kader.....	12
3.1 Leren en evalueren binnen crisisorganisaties	12
3.1.1 Wat is leren en evalueren	12
3.1.2 Belang van leren en evalueren binnen crisisorganisaties.....	12
3.1.3 Cruciale aspecten binnen een leer- en evaluatieproces.....	13
3.1.4 Valkuilen binnen leren en evalueren	13
3.2 Modellen	14
3.1.1 RASCI-model	14
3.1.2 PDCA-cyclus.....	15
4 Wet- en regelgeving	17
4.1 Wet veiligheidsregio's Artikel 1	17
4.2 Recente Onderzoeken(n)	18
5 Huidige situatie	19
5.1 monodisciplinair	19
5.1.1 Vergelijking leidraad en praktijk	19
5.1.2 Analyse met modellen	19
5.2 multidisciplinair	20
5.2.1 Vergelijking leidraad en praktijk	20
5.2.2 Analyse met modellen	20
5.3 Bewustwording	21
5.3.1 Bewustwording crisisfunctionarissen m.b.t inzetformulieren	21
5.3.2 Focusgroep sectie medewerkers.....	22
5.3.3 Bewustwording proceseigenaren	22
6. Analyse huidige situatie	24

6.1 Ontbrekende cyclische inrichting (PDCA)	24
6.2 Onduidelijke rolverdeling en verantwoordelijkheid (RASCI)	24
6.3 Onvoldoende borging van leerpunten	25
6.4 Beperkte organisatiebrede samenhang	25
6.5 Verschil tussen bewustzijn en handelen	26
6.6 Afhankelijkheid van medewerkers	26
6.7 Toepassing van de leidraad	26
7. Conclusie	27
8. Aanbevelingen	29
8.1 Ontwikkelen en implementeren van een nieuwe leidraad Leren & Evalueren	29
8.1.1 Borging van de PDCA-cyclus binnen de leidraad.....	29
8.1.2 Team leren en evalueren.....	29
8.1.2.1 Opleiding Evalueren van inzetten	30
8.1.3 Centraal verbeterregister	31
8.1.4 Vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden (RASCI)	31
8.1.5 Naleving en borging van de leidraad.....	32
8.2 Versterken van bewustwording	32
8.2.1 Verbeteren van inzetformulieren	32
8.2.2 Vergroten van inzicht en duidelijkheid over het proces	32
8.2.3 Algemene cultuur	32
10. Bijlagen.....	34
Bijlage 1: Algemene vragenlijst benchmark GHOR bureau's	34
Bijlage 2: Visuele weergave proces volgens leidraad	35
Bijlage 3: Visuele weergave proces in realiteit.....	36
Bijlage 4: Huidige leidraad leren & evalueren	37
Bijlage 5: Analyse leidraad Leren & Evalueren (monodisciplinair en multidisciplinair).....	61
Bijlage 6: Analyse huidige werkwijze.....	63
Bijlage 7: Focusgroep ACGZ-HIN-HON.....	66
Bijlage 8: Benchmark	69
Bijlage 9: Organogram GHOR BMWN	71
Bijlage 10: Enquete bewustwording OvD-G + Sectie	72
Bijlage 11: bewustwording proceseigenaren	75
Literatuurlijst	78

1. METHODISCHE VERANTWOORDING

De methodische verantwoording is opgebouwd uit verschillende onderdelen. Dit hoofdstuk start met een toelichting op de aanleiding van het onderzoek. Vervolgens worden de probleemstelling en de doelstellingen van het onderzoek beschreven. Om deze doelstellingen te bereiken, worden een hoofdvraag en bijbehorende deelvragen geformuleerd. Daarna wordt toegelicht welke onderzoeksmethoden zijn toegepast om deze vragen te beantwoorden. Tot slot wordt beschreven hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zijn gewaarborgd, zodat de conclusies en aanbevelingen op een zorgvuldige en onderbouwde wijze tot stand zijn gekomen.

1.1 AANLEIDING

De GHOR bestaat sinds 1999, nadat er behoefte ontstond aan betere coördinatie van de geneeskundige hulpverlening bij rampen vanuit de zogenoemde derde kolom. Vanaf dat moment kreeg de GHOR een wettelijke taak in het organiseren van de geneeskundige hulpverlening bij zware ongevallen, rampen en crises. De wettelijke basis hiervoor ligt in de Wet veiligheidsregio's. In paragraaf 1 (Algemene bepalingen) wordt de GHOR omschreven als "de geneeskundige hulpverleningsorganisatie in de regio, belast met de coördinatie, aansturing en regie van de geneeskundige hulpverlening en met de advisering van andere overheden en organisaties op dat gebied." (Artikel 1, paragraaf 1, Wet veiligheidsregio's)

De kwaliteit van de GHOR als Crisisorganisatie speelt een cruciale rol in het verloop en de uitkomst van incidenten. Een structureel en goed functionerend leer- en evaluatieproces is daarbij onmisbaar, omdat de opvolging van actiepunten essentieel is om incidenten adequaat af te handelen én toekomstige problemen te voorkomen. De GHOR opereert binnen een complex crisislandschap waarin incidenten vaak meerdere domeinen binnen en buiten de organisatie raken. Doordat Inzetverslagen regelmatig leerpunten bevatten die betrekking hebben op verschillende afdelingen, zoals Crisisorganisatie (CO), Continuïteit van Zorg (CvZ), Risico- en Crisisbeheersing (RCB), Vakbekwaamheid en Informatiemanagement is de samenwerking tussen afdelingen daarom van groot belang. In de praktijk blijkt echter dat het huidige leer- en evaluatieproces onvoldoende is ingericht op deze samenwerkingen. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en ontbreekt een eenduidige structuur voor het leer- en evaluatieproces.

Daarnaast is het proces van leren en evalueren recent ondergebracht bij de afdeling Crisisorganisatie, terwijl dit eerder elders was belegd. Binnen de afdeling Crisisorganisatie (CO) is nog weinig duidelijkheid over taakverdeling en samenwerking met andere afdelingen. Daarbij komt het feit dat alle inzetverslagen momenteel terecht komen bij één persoon, wat het proces kwetsbaar maakt bij afwezigheid of hoge werkdruk.

Ook wordt binnen de organisatie aangegeven dat leren en evalueren onvoldoende "leeft", waardoor het belang en de noodzaak van dit proces niet altijd worden onderkend.

Bovendien is de huidige leidraad *Leren & Evalueren* verouderd (maart 2023) en is de vraag of deze voldoende aansluit op de actuele werkwijze, de organisatorische structuur en de digitale middelen die inmiddels worden gebruikt.

Binnen de organisatie is daarom een duidelijke behoefte ontstaan aan een actueel, eenduidig en organisatie breed gedragen leer- en evaluatieproces. Een proces dat niet alleen beschrijft hoe er geëvalueerd moet worden, maar ook wie waarvoor verantwoordelijk is, hoe verbeterpunten worden opgevolgd en hoe deze structureel worden geborgd. Daarbij is het voor de GHOR BMWN niet noodzakelijk om voort te bouwen op bestaande werkwijzen of systemen; nieuwe processen, methoden of digitale oplossingen kunnen worden ingezet wanneer deze beter aansluiten bij de behoeften van de organisatie.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Alle genoemde oorzaken waarom dit onderzoek moet plaatsvinden zijn genoemd in de vorige paragraaf "1.1 aanleiding". Naast al deze oorzaken is het de vraag wat dit nu concreet betekent en welke gevolgen dit kan hebben. Hiervoor is de volgende probleemstelling opgesteld:

"Als verbeterpunten niet tijdig worden opgepakt, ontstaat het risico dat fouten zich herhalen, de kwaliteit en veiligheid van de crisisrespons afnemen, wettelijke verplichtingen niet worden nageleefd en het lerend vermogen van de organisatie verdwijnt. Dit staat in strijd met de paraatheid van de GHOR wat kan leiden tot bijvoorbeeld operationele risico's, verstoorde samenwerking met ketenpartners en reputatieschade."

1.3 DOELSTELLING

In het onderzoek worden 2 verschillende doelstellingen belicht.

- **Doelstelling opdrachtgever**

De doelstelling voor de opdrachtgever luidt als volgt: "Het ontwikkelen van een actueel, eenduidig en effectief proces voor leren en evalueren binnen de crisisorganisatie van GHOR Brabant MWN, zodat ervaringen uit incidenten structureel worden omgezet in mono en multidisciplinaire verbetermaatregelen die de inzetkwaliteit, deskundigheid en paraatheid van de GHOR BMWN als witte kolom versterken."

- **Doelstelling onderzoeker**

De doelstelling voor de onderzoeker luidt als volgt: "Het in kaart brengen en analyseren van het huidige leer- en evaluatieproces binnen de GHOR-Brabant-Midden-West-Noord, met als doel te onderzoeken in hoeverre dit proces effectief bijdraagt aan het voorbereiden, uitvoeren en verbeteren van inzetten. Wanneer blijkt dat het huidige proces tekortschiet, wordt onderzocht welke elementen ontbreken, welke risico's dit veroorzaakt en welke verbeteringen noodzakelijk zijn om te komen tot een structureel, veilig en toekomstbestendig leer- en evaluatieproces."

1.4 HOOFD- EN DEELVRAGEN

In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

"In hoeverre sluit het huidige proces van leren en evalueren binnen de Crisisorganisatie van GHOR BMWN aan op de wettelijke eisen en organisatorische kaders, en welke verbeteringen zijn nodig om te komen tot een effectief en eenduidig leer- en evaluatieproces?"

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er verschillende deelvragen geformuleerd die samen de hoofdvraag in zijn geheel kunnen beantwoorden. Deze deelvragen luiden als volgt:

- **Deelvraag 1:** Welke theoretische concepten, modellen en principes beschrijven het belang van leren en evalueren binnen crisisorganisaties, en op welke manieren kan dit leren en evalueren effectief worden vormgegeven?
- **Deelvraag 2:** Welke wet- en regelgeving vormt het kader voor het leer- en evaluatieproces binnen de GHOR?
- **Deelvraag 3:** Hoe is het huidige leer- en evaluatieproces binnen GHOR Brabant MWN ingericht?
- **Deelvraag 4:** Hoe ervaren medewerkers en crisis functionarissen het huidige leer- en evaluatieproces, en in hoeverre zien zij het belang ervan in?
- **Deelvraag 5:** Wat zijn, op basis van theorie en benchmarkresultaten, de essentiële elementen voor een effectief en efficiënt ingericht leer- en evaluatieproces binnen crisisorganisaties zoals de GHOR?
- **Deelvraag 6:** Welke verbeteringen zijn nodig om het leer- en evaluatieproces binnen GHOR Brabant MWN toekomstbestendig en effectief in te richten?

1.5 METHODE

Naast het formuleren van de hoofd- en deelvragen is het belangrijk om te bepalen welke gegevens nodig zijn om deze vragen te beantwoorden. Vervolgens moet worden vastgesteld op welke manier deze informatie het beste kan worden verzameld en hoe deze data uiteindelijk geanalyseerd wordt om tot betekenisvolle inzichten te komen.

In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. Dat betekent dat sommige informatie wordt opgehaald via enquêtes, waarmee een bredere groep medewerkers bereikt kan worden, terwijl andere informatie juist wordt verzameld via interviews om dieper in te gaan op ervaringen en het identificeren van knelpunten. In sommige gevallen kan een combinatie van beide methoden worden ingezet. Deze aanpak sluit goed aan bij het doel van het onderzoek. Dit betreft namelijk het verkrijgen van een volledig en betrouwbaar beeld van het huidige leer- en evaluatieproces en het inzichtelijk maken van de ervaringen, behoeften en verwachtingen van de betrokken medewerkers.

De volgende methodes zullen gedurende dit onderzoek gebruikt worden:

- **Interviews**

Een belangrijk deel van de informatie wordt verzameld via interviews. Deze methode is geschikt omdat medewerkers vaak waardevolle praktijkervaring hebben die niet uit documenten of systemen blijkt. De interviews worden gehouden met crisisfunctionarissen, medewerkers van verschillende GHOR-afdelingen en enkele externe partners zoals de veiligheidsregio en andere GHOR-bureaus. De gesprekken worden uitgewerkt en geanalyseerd op thema's die aansluiten bij de deelvragen, zoals verantwoordelijkheden, samenwerking, procesinrichting en ervaren knelpunten. De vragenlijst zal ook gegeneraliseerd worden om op deze manier resultaten beter te kunnen vergelijken. Uitwerking van de interviews zijn te vinden in de bijlagen.

- **Enquête**

Naast de kwalitatieve methode van interviews is het ook belangrijk om een kwantitatieve methode toe te passen. In dit onderzoek zal dat gedaan worden door middel van enquêtes. Voor deze methode zijn 2 verschillende enquêtes opgesteld; één voor de OvD-G's en één voor de sectie crisisfunctionarissen (DPG-ACGZ-HIN-HON). Deze enquêtes staan verder uitgewerkt in bijlage 10.

- **Focusgroep-interview**

Als aanvulling op de interviews en enquêtes is er een focusgroep-interview gehouden. Dit is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een groep mensen wordt samengebracht om te discussiëren over een bepaald onderwerp. Een focusgroep is in feite vergelijkbaar met een interview, maar dan met meerdere deelnemers tegelijk. Door verschillende personen met elkaar in gesprek te laten gaan over een specifiek onderwerp ontstaat meer interactie en discussie. Hierdoor kunnen deelnemers op elkaars ervaringen, meningen en ideeën reageren, wat vaak leidt tot diepgaandere inzichten dan bij een individueel interview. De focusgroep is verder uitgewerkt in bijlage 7. (Swaen, 2023)

- **Documentanalyse**

Om een goed beeld te krijgen van het formele leer- en evaluatieproces worden bestaande documenten onderzocht, zoals de leidraad Leren & Evalueren, procesbeschrijvingen, taakomschrijvingen. Deze analyse laat zien hoe het proces officieel is bedoeld en hoe verantwoordelijkheden zijn belegd. De bevindingen worden later vergeleken met de informatie uit de interviews om verschillen tussen theorie en praktijk zichtbaar te maken.

- **Deskresearch**

Naast interne informatie wordt ook gekeken naar hoe andere GHOR-regio's of relevante organisaties hun leer- en evaluatieproces hebben ingericht. Dit gebeurt door middel van deskresearch van openbare documenten, handreikingen, websites en andere beschikbare bronnen.

- **Analyse**

De verzamelde gegevens worden thematisch geordend. Dat betekent dat informatie uit interviews, documenten en benchmarkresultaten naast elkaar wordt gelegd per onderwerp, zoals processtappen, verantwoordelijkheden, digitale middelen en knelpunten. Door deze gegevens te vergelijken ontstaat een compleet en betrouwbaar beeld van hoe het proces momenteel werkt en waar verbeteringen mogelijk zijn.

In onderstaande tabel (tabel 1) vindt u een overzicht welke onderzoeksmethodes gebruikt zijn om een deelvraag te beantwoorden.

Deelvragen	Enquête	Interview	Deskresearch	Documenten analyse	Focusgroep
1		X	X		
2		X	X	X	
3		X	X	X	
4	X	X		X	X
5		X	X	X	
6	X	X	X	X	X

Tabel 1: Onderzoeksmethode per deelvraag

1.6 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT

Om ervoor te zorgen dat de aanbevelingen goed aansluiten op de onderzoeksresultaten, is het belangrijk dat het onderzoek betrouwbaar en valide wordt uitgevoerd. Dit betekent dat de uitkomsten niet door toeval worden beïnvloed en dat daadwerkelijk wordt onderzocht wat onderzocht moet worden

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt versterkt door het gebruik van meerdere dataverzamelmethode zoals: Interviews, enquêtes, documentanalyse en deskresearch. Dit levert vanuit iedere methode andere informatie op. Door deze bronnen met elkaar te vergelijken wordt voorkomen dat conclusies gebaseerd zijn op toevallige of subjectieve uitspraken. Daarnaast draagt de enquête bij aan betrouwbaarheid doordat hiermee een bredere groep medewerkers bereikt kan worden. Dit zorgt ervoor dat de uitkomsten niet alleen gebaseerd zijn op enkele individuele perspectieven.

De validiteit wordt verhoogd doordat voor elke deelvraag is bepaald welke methode het meest geschikt is om de benodigde informatie op te halen. Door deze bewuste koppeling tussen vraag en methode (zoals weergegeven in de tabel 1) wordt geborgd dat de data aansluit bij de informatie die nodig is om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Daarnaast wordt gebruikgemaakt van methodische triangulatie wat inhoudt dat gegevens uit verschillende bronnen naast elkaar worden gelegd. Wanneer bevindingen terugkomen in interviews, documenten én deskresearch, wordt de kans groter dat de conclusie klopt. Dit maakt het onderzoek inhoudelijk sterker en vermindert het risico dat conclusies gebaseerd zijn op één enkele bron.

2 ORGANISATIE BESCHRIJVING

Om het onderzoek goed te kunnen begrijpen is het van belang dat de organisatie indeling goed in beeld is. Aangezien alle 25 GHOR-bureaus onafhankelijke partijen zijn, is hierdoor de indeling van elk GHOR-bureau anders. Hierdoor zal de organisatiebeschrijving worden opgedeeld in een algemene beschrijving en een beschrijving toegespitst op de regio Brabant-Midden-West-Noord.

2.1 ALGEMEEN

De Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (hierna GHOR) is verantwoordelijk voor de coördinatie en regie van de geneeskundige hulpverlening bij rampen, crises en andere situaties waarin er behoefte is aan coördinatie vanuit een witte kolom. De GHOR zorgt ervoor dat zorg- en hulpverleningspartners, zoals ambulancediensten, ziekenhuizen, gemeentelijke gezondheidszorg (hierna GGD), huisartsenorganisaties en het Rode Kruis, tijdens een crisis effectief samenwerken. De GHOR werkt daarbij vanuit een missie: “het bevorderen van een krachtige, samenhangende en continu beschikbare geneeskundige keten die goed voorbereid is op rampen en crises. Dit doet de GHOR door te signaleren, adviseren, informeren en verbinden, en door intensief samen te werken met zorgpartners, veiligheidspartners en het openbaar bestuur.” De wettelijke basis voor de taken en verantwoordelijkheden van de GHOR is vastgelegd in de Wet veiligheidsregio's, waarin de GHOR wordt aangewezen als de organisatie die de geneeskundige keten ondersteunt en verbindt.

De organisatorische indeling van de GHOR verschilt per regio. In sommige regio's valt de GHOR onder de veiligheidsregio, terwijl in andere regio's de GHOR is ondergebracht bij de GGD. Ook de personele inrichting is niet uniform: medewerkers kunnen beleidsmatig werken, operationele taken uitvoeren of een combinatie van beide vervullen. Daarnaast is de organisatorische indeling niet landelijk vastgelegd. Er bestaan wel bepaalde wettelijke en functionele voorwaarden waaraan iedere GHOR moet voldoen, maar de manier waarop deze worden ingericht en georganiseerd verschilt per regio. Elk GHOR-bureau bepaalt zelf hoe de taken, functies en verantwoordelijkheden het best worden vormgegeven binnen de lokale context. Veel GHOR-medewerkers hebben daarnaast een crisisfunctie, waardoor voorbereiding en uitvoering in de praktijk nauw met elkaar verbonden zijn. Binnen de crisisorganisatie bestaat een vaste basis aan crisisfuncties; de Officier van Dienst Geneeskundig (hierna OvD-G), Hoofd Informatie (hierna HIN), Hoofd Ondersteuning (hierna HON), Algemeen Commandant Geneeskundige Zorg (hierna ACGZ) en Directeur Publieke Gezondheid (hierna DPG). Sommige regio's vullen dit aan met optionele extra functies afhankelijk van de regionale structuur en behoefte. Dit is een Hoofd Acute Zorg (hierna HAG) of Hoofd Publieke Gezondheid (hierna HPG). Al deze crisisfuncties kunnen intern maar ook extern ingevuld worden. Denk bij externe crisisfunctionarissen aan de regionale ambulance voorziening (hierna RAV) of de veiligheidsregio. Werkzame personen binnen deze organisatie worden dan ingehuurd door de GHOR om een crisisfunctie in te vullen.

In het dagelijks werk richt de GHOR zich op voorbereiding, advisering, risicobeheersing, planvorming, ketensamenwerking en kwaliteitsverbetering. Tijdens een incident of crisis worden opgeleide crisisfunctionarissen (zoals eerder benoemt) ingezet om de geneeskundige hulpverlening te coördineren, informatie te verzamelen en afstemming te organiseren met andere hulpdiensten en het openbaar bestuur. De GHOR voert zelf geen medische handelingen uit, maar beschikt over coördinerende en adviserende bevoegdheden binnen de geneeskundige keten. Deze algemene beschrijving vormt de basis voor het begrijpen van de context waarin het onderzoek binnen de GHOR wordt uitgevoerd.

(Wat Doet de GHOR - GGD GHOR Nederland, 2023)

2.2 REGIO BRABANT-MIDDEN-WEST-NOORD

Zoals aangegeven in de algemene organisatiebeschrijving verschilt de inrichting van een GHOR per regio. Dit onderzoek vindt plaats binnen GHOR Brabant Midden-West-Noord (hierna GHOR BMWN). GHOR BMWN is één van de weinige GHOR-bureaus die verantwoordelijk is voor twee veiligheidsregio's: Brabant Midden-West en Brabant-Noord. Binnen deze regio's valt de GHOR organisatorisch niet onder de veiligheidsregio, maar onder de GGD. Omdat in dit gebied zowel GGD West-Brabant als GGD Hart voor Brabant actief zijn, valt GHOR BMWN onder beide GGD-organisaties.

Binnen de GGD zijn vier processen verbonden aan de GHOR: infectieziektebestrijding (IZB), psychosociale hulpverlening (PSH), medische milieukunde (MMK) en grootschalig onderzoek bij rampen (GOR). Deze processen zijn voornamelijk betrokken bij operationele inzetten tijdens crises, rampen en grote incidenten.

GHOR BMWN bestaat uit zes afdelingen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de voorbereiding, uitvoering en nazorg van crisisbeheersing:

- **Continuïteit van Zorg (CvZ)**
CvZ richt zich op zorginstellingen zoals ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingstehuizen en thuiszorgorganisaties. De afdeling zorgt ervoor dat de continuïteit van zorg tijdens crises gewaarborgd blijft en ondersteunt instellingen bij voorbereiding en herstel.
- **Crisisorganisatie (CO)**
De afdeling Crisisorganisatie richt zich op de operationele voorbereiding en inzet tijdens crises en incidenten. Hieronder vallen onder andere crisisfunctionarissen, inzetcriteria en de opvolging na incidenten. Ook het leer- en evaluatieproces na inzetten valt onder deze afdeling.
- **Vakbekwaamheid**
Deze afdeling is verantwoordelijk voor het opleiden, trainen en oefenen van crisisfunctionarissen, zodat zij vakbekwaam blijven.
- **Risico- en Crisisbeheersing (R&CB)**
R&CB houdt zich bezig met evenementenadvisering, planvorming, omgevingsadvisering en het zorgrisicoprofiel.
- **Informatiemanagement (IM)**
IM ondersteunt de organisatie met informatiestromen en digitale systemen die bijdragen aan het vastleggen, beheren en inzichtelijk maken van informatie.
- **Communicatie**
De afdeling Communicatie ondersteunt de organisatie met interne en externe communicatie, beheert communicatiemiddelen en onderhoudt contact met partners zoals gemeenten, veiligheidsregio's en GGD GHOR Nederland.

Hoewel de afdelingen ieder hun eigen verantwoordelijkheden hebben, werken zij nauw samen. Juist deze samenwerking tussen verschillende disciplines maakt GHOR BMWN tot een complexe maar expertisegerichte organisatie.

Voor een schematische weergave in de vorm van een organogram, wordt er verwezen naar bijlage 9.

3 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theoretische inzichten die relevant zijn voor het onderzoek naar het leer- en evaluatieproces binnen GHOR Brabant Midden-West-Noord (BMWN). Allereerst wordt toegelicht wat leren en evalueren binnen crisisorganisaties inhoudt en waarom dit van belang is. Daarbij wordt aandacht besteed aan het belang van een lerende organisatie, de cruciale voorwaarden voor een effectief leerproces en de belangrijkste valkuilen binnen evaluatieprocessen.

Vervolgens worden de modellen en analysemethoden besproken die binnen dit onderzoek worden toegepast. Deze modellen zijn gekozen op basis van inzichten die verkregen zijn uit het deskresearch. Daarnaast sluiten deze modellen aan op de knelpunten van de eerder geformuleerde aanleiding. De modellen worden later in het onderzoek gebruikt om de verzamelde gegevens te analyseren en te vertalen naar concrete verbetermaatregelen.

3.1 LEREN EN EVALUEREN BINNEN CRISISORGANISATIES

In deze paragraaf wordt het leer- en evaluatieproces binnen crisisorganisaties toegelicht. Daarbij wordt aandacht besteed aan belangrijke aspecten en veelvoorkomende valkuilen, om inzicht te geven in het belang van leren en evalueren binnen de crisisbeheersing.

3.1.1 WAT IS LEREN EN EVALUEREN

Om dit onderzoek goed te kunnen begrijpen, is het van belang om eerst stil te staan bij de betekenis van leren en evalueren binnen crisisorganisaties. Volgens woorden.org betekent evalueren: "Achteraf beoordelen van een proces op de resultaten en de gang van zaken ervan, en daaruit conclusies trekken voor soortgelijke processen in de toekomst". Binnen crisisorganisaties zijn leren en evalueren daarom onlosmakelijk met elkaar verbonden. Evalueren zonder daadwerkelijk te leren heeft weinig toegevoegde waarde, terwijl leren zonder evaluatie onvoldoende inzicht geeft in wat verbeterd moet worden. Binnen GHOR BMWN wordt daarom gesproken van een leer- en evaluatieproces, al hoewel je dit ook andersom zou kunnen zien aangezien je eerst moet evalueren om te kunnen leren.

In recente literatuur wordt daarnaast steeds vaker gesproken over "lerend evalueren". Hierbij staat niet alleen het terugkijken op een gebeurtenis centraal, maar vooral het gezamenlijk reflecteren op het handelen, de samenwerking en de gemaakte keuzes tijdens een inzet. Het doel hiervan is om inzichten uit incidenten actief te gebruiken voor toekomstige verbetering.

Het Planbureau voor de Leefomgeving beschrijft lerend evalueren als een vorm van evalueren waarbij betrokkenen gezamenlijk reflecteren op wat goed ging, wat minder goed ging en welke lessen daaruit kunnen worden gehaald. De Rijksoverheid benadrukt dat deze vorm van evalueren vooral geschikt is binnen complexe samenwerkingen waarin meerdere organisaties gezamenlijk optreden, zoals binnen crisisbeheersing.

Binnen de GHOR betekent dit dat evaluaties niet gericht zijn op wie verantwoordelijk was voor een fout, maar vooral op het verbeteren van toekomstige inzetten. Hierbij gaat het er om welke inzichten kunnen bijdragen aan betere samenwerking, besluitvorming en voorbereiding. Door op deze manier te evalueren ontstaat een continu leerproces waarin ervaringen structureel worden gebruikt om de organisatie verder te ontwikkelen en te versterken.

(Van Der Meer et al., 2017) (B10. Lerend Evalueren | Ministerie van Financiën – Rijksoverheid, z.d.)

(Evalueren Nederlands Woordenboek - Woorden.org, z.d.)

3.1.2 BELANG VAN LEREN EN EVALUEREN BINNEN CRISISORGANISATIES

Binnen crisisbeheersing vormt leren en evalueren een essentieel onderdeel voor een goede taakuitvoering. Crisisorganisaties opereren zoals eerder aangegeven in een dynamische omgeving waarin incidenten, rampen en crises vaak complex, onvoorspelbaar en ook nog eens multidisciplinair kunnen zijn. Juist daarom is het noodzakelijk dat organisaties continu reflecteren op hun handelen en structureel werken aan verbetering.

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) benadrukt dat evalueren binnen crisisbeheersing noodzakelijk is om inzicht te krijgen in de kwaliteit van voorbereiding, samenwerking en uitvoering tijdens incidenten. Evaluaties maken zichtbaar welke werkwijzen effectief zijn, maar laten ook zien waar processen, systemen of samenwerking tekortschieten.

Daarnaast dragen evaluaties bij aan het lerend vermogen van crisisorganisaties zoals benoemd in 3.1.1. Door structureel terug te kijken op inzetten en oefeningen kunnen organisaties patronen herkennen, knelpunten analyseren en verbeteringen doorvoeren. Hierdoor worden incidenten niet gezien als losse gebeurtenissen, maar als waardevolle leermomenten voor de gehele organisatie.

Voor organisaties zoals de GHOR is dit van groot belang. De GHOR werkt samen met verschillende ketenpartners en afdelingen, waarbij goede afstemming, duidelijke communicatie en structurele kwaliteitsverbetering essentieel zijn. Zonder een goed ingericht leer- en evaluatieproces bestaat het risico dat dezelfde knelpunten zich blijven herhalen en dat waardevolle ervaringen verloren gaan waardoor de inzetkwaliteit in gevaar komt. Evalueren draagt daarmee niet alleen bij aan de ontwikkeling van individuele crisisfunctionarissen, maar ook aan de kwaliteit van de gehele crisisorganisatie.
(Lund University, NIPV, 2016)

3.1.3 CRUCIALE ASPECTEN BINNEN EEN LEER- EN EVALUATIEPROCES

Er zijn verschillende voorwaarden om een leer- en evaluatieproces effectief in te richten. Uit de literatuur blijkt dat vooral organisatiecultuur, samenwerking, kennisdeling en borging bepalend zijn voor het succes van leren en evalueren binnen crisisorganisaties.

Een belangrijke voorwaarde is het bestaan van een veilige en open leercultuur. Medewerkers moeten ervaringen, fouten en knelpunten kunnen bespreken zonder angst voor negatieve gevolgen. Wanneer evaluaties worden gezien als een gezamenlijk leerproces in plaats van een beoordelingsmoment, ontstaat meer openheid en betrokkenheid binnen de organisatie. Dit versterkt de eerdere toelichting in 3.1.1 over het niet afrekenen van medewerkers.

Leiderschap speelt hierin een belangrijke rol. Leidinggevendenden kunnen het leerproces stimuleren door zelf open te staan voor feedback en actief deel te nemen aan reflectie. Hierdoor ontstaat een cultuur waarin leren een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt.

Daarnaast is kennisdeling essentieel. Leerpunten mogen niet beperkt blijven tot één inzet, afdeling of team. Door evaluaties organisatie breed te delen, bijvoorbeeld via centrale systemen of kennisbanken, kunnen terugkerende patronen en structurele knelpunten sneller worden herkend. Dit versterkt het lerend vermogen van de organisatie als geheel.

Tot slot is borging van groot belang. Evaluaties hebben pas waarde wanneer leerpunten daadwerkelijk worden opgevolgd en vertaald naar concrete verbetermaatregelen. Dit vraagt om duidelijke verantwoordelijkheden, structurele opvolging en periodieke controle op de voortgang van verbeteracties. Deze factoren sluiten direct aan op de knelpunten die binnen GHOR BMWN zichtbaar zijn.

(Merlin Crisis, z.d.) (Crisismanager.nl, z.d.) (NIPV, z.d.)

3.1.4 VALKUILEN BINNEN LEREN EN EVALUEREN

Naast succesfactoren beschrijft de literatuur ook verschillende risico's en valkuilen binnen leer- en evaluatieprocessen.

Een belangrijke valkuil is het gebruiken van evaluaties als middel om schuldigen aan te wijzen, wat tevens ook al is benoemd in 3.1.1 en 3.1.3. Wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat evaluaties worden gebruikt om individuen af te rekenen op fouten, neemt de openheid binnen de organisatie af. Hierdoor worden belangrijke leerpunten minder snel gedeeld en verdwijnt het vertrouwen binnen teams. Daarnaast bestaat het risico dat evaluaties slechts symbolisch worden uitgevoerd. In sommige organisaties worden evaluaties wel uitgevoerd, maar worden de resultaten onvoldoende opgevolgd of geborgd. Hierdoor verdwijnen leerpunten in documenten of systemen zonder dat daadwerkelijke verbeteringen plaatsvinden, waardoor evaluaties hun waarde verliezen.

Een andere valkuil is een eenzijdige focus op negatieve punten. Evaluaties die uitsluitend gericht zijn op fouten en tekortkomingen kunnen leiden tot weerstand of verminderde motivatie bij medewerkers. Juist het benoemen van sterke punten en succesvolle werkwijzen draagt bij aan een positieve leercultuur en stimuleert kennisdeling binnen de organisatie.

Tot slot vormt onvoldoende algemene samenhang binnen de organisatie een risico. Wanneer afdelingen of teams afzonderlijk evalueren zonder centrale samenhang, ontstaat geen organisatie breed leerproces. Hierdoor kunnen dezelfde knelpunten zich op meerdere plekken blijven herhalen zonder dat structurele verbeteringen worden doorgevoerd.

Deze valkuilen maken duidelijk dat een effectief leer- en evaluatieproces niet alleen vraagt om evalueren zelf, maar ook om duidelijke structuur, eigenaarschap, samenwerking en borging van verbetermaatregelen.

(Merlin Crisis, z.d.) (NIPV, z.d.)

3.2 MODELLEN

Om het leer- en evaluatieproces binnen GHOR BMWN te analyseren, worden binnen dit onderzoek verschillende modellen toegepast. Deze modellen sluiten aan op de belangrijkste thema's uit de literatuur, zoals samenwerking, duidelijke verantwoordelijkheden, kennisdeling en structurele borging van leerpunten. Daarnaast helpen de modellen om de verzamelde gegevens later in het onderzoek overzichtelijk te ordenen, analyseren en vertalen naar concrete verbetermaatregelen.

De modellen zijn geselecteerd op basis van hun aansluiting op het vraagstuk, toepasbaarheid binnen crisisorganisaties en praktische bruikbaarheid binnen het onderzoek.

3.1.1 RASCI-MODEL

Beschrijving van het model

Het RASCI-model is een hulpmiddel waarmee rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een proces overzichtelijk in kaart worden gebracht. Het model maakt inzichtelijk welke personen, functies of afdelingen betrokken zijn bij een proces en welke rol zij daarin vervullen. Hierdoor ontstaat meer duidelijkheid over taakverdeling, samenwerking en eigenaarschap binnen een organisatie. Het RASCI-model wordt vaak toegepast binnen organisaties waarin meerdere disciplines of afdelingen samenwerken aan één gezamenlijk proces. Vooral binnen crisisorganisaties is dit van belang, omdat processen onder tijdsdruk plaatsvinden en goede samenwerking noodzakelijk is. Door vooraf duidelijk vast te leggen wie waarvoor verantwoordelijk is, kunnen misverstanden, dubbele werkzaamheden en vertragingen worden voorkomen.

RASCI staat voor vijf verschillende rollen:

- Responsible – de persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering van een taak of processtap;
- Accountable – de persoon die eindverantwoordelijk is voor het resultaat en verantwoording aflegt;
- Supporting – personen die ondersteuning bieden bij de uitvoering;

- Consulted – personen die inhoudelijke input of advies leveren;
- Informed – personen die geïnformeerd worden over de voortgang of resultaten.

Binnen het model is het belangrijk dat duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen uitvoering, ondersteuning en eindverantwoordelijkheid. Hierdoor ontstaat een gestructureerd overzicht van de betrokken partijen binnen een proces.

Waarom dit model gebruikt wordt

Uit de aanleiding van dit onderzoek blijkt dat binnen GHOR BMWN onduidelijkheid bestaat over taakverdeling, samenwerking en verantwoordelijkheden binnen het leer- en evaluatieproces. Hierdoor is niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk is voor bepaalde taken, wie leerpunten moet opvolgen en welke afdelingen betrokken moeten worden bij evaluaties. Het RASCI-model sluit goed aan op deze problematiek, omdat het model gericht is op het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden binnen een proces.

Daarnaast past het model goed binnen een crisisorganisatie zoals de GHOR, waar samenwerking tussen verschillende disciplines essentieel is en processen vaak afhankelijk zijn van meerdere betrokken partijen. Een bijkomend voordeel van het model is dat het overzichtelijk en praktisch toepasbaar is. Hierdoor kan het relatief eenvoudig worden ingezet binnen de organisatie zonder dat hiervoor complexe systemen nodig zijn.

Hoe het model wordt toegepast

Binnen dit onderzoek wordt het RASCI-model gebruikt om inzichtelijk te maken welke afdelingen, functies en medewerkers betrokken zijn bij het leer- en evaluatieproces binnen GHOR BMWN. Hierbij wordt onderzocht hoe de huidige taakverdeling eruitziet en waar verantwoordelijkheden momenteel zijn belegd. Daarnaast wordt gekeken of er overlap, onduidelijkheid of ontbrekend eigenaarschap aanwezig is binnen het proces. Op basis van deze analyse kan worden vastgesteld waar verbeteringen nodig zijn in de samenwerking en verantwoordelijkheidsverdeling.

De uitkomsten van het model worden gebruikt om aanbevelingen te doen voor een duidelijkere en meer structurele inrichting van het leer- en evaluatieproces. Hierbij blijft het belangrijk dat de rolverdeling voldoende flexibel blijft, zodat medewerkers binnen een crisisorganisatie kunnen inspelen op wisselende situaties en omstandigheden.

(Janse, 2025b) (Methode, z.d.)

3.1.2 PDCA-CYCLUS

Beschrijving van het model

De PDCA-cyclus is een model voor continue verbetering van processen, kwaliteit en werkwijzen binnen organisaties. Het model is ontwikkeld om organisaties op een gestructureerde manier te laten leren, evalueren en verbeteren. De kracht van de PDCA-cyclus ligt in het cyclische karakter ervan. Doordat organisaties de verschillende stappen voortdurend herhalen, ontstaat een proces van continue evaluatie en verbetering, waardoor processen structureel kunnen worden aangepast en geoptimaliseerd.

De PDCA-cyclus bestaat uit vier opeenvolgende fasen:

- Plan – het formuleren van doelen, knelpunten en verbetermaatregelen;
- Do – het uitvoeren van de geplande acties;
- Check – het controleren en evalueren van de resultaten;
- Act – het bijstellen, borgen en verder verbeteren van het proces.

In de Plan-fase wordt bepaald hoe processen moeten worden uitgevoerd. Vervolgens worden deze maatregelen in de Do-fase uitgevoerd. In de Check-fase wordt beoordeeld of de uitgevoerde maatregelen het gewenste effect hebben gehad. Tot slot worden in de Act-fase verbeteringen aangepast, vastgelegd en structureel ingebed in de organisatie. Doordat deze stappen elkaar voortdurend opvolgen, ontstaat een continu verbeterproces waarbij organisaties blijven leren van ervaringen, evaluaties en incidenten. De PDCA-cyclus wordt daarom veel toegepast binnen kwaliteitsmanagement en crisisbeheersing.

Waarom dit model gebruikt wordt

Binnen GHOR BMWN ontbreekt momenteel een eenduidige structuur voor het opvolgen, uitvoeren en borgen van leer- en verbeterpunten. Hierdoor bestaat het risico dat leerpunten wel worden benoemd tijdens evaluaties, maar onvoldoende worden opgevolgd of structureel worden vastgelegd binnen de organisatie. De PDCA-cyclus sluit goed aan op dit vraagstuk, omdat het model gericht is op continue verbetering en structurele borging van processen. Door de verschillende fasen van plannen, uitvoeren, controleren en bijstellen biedt het model handvatten om leerpunten niet alleen te signaleren, maar ook daadwerkelijk op te volgen en te verankeren binnen de organisatie.

Daarnaast past de cyclische werkwijze goed binnen crisisorganisaties zoals de GHOR, waar processen voortdurend moeten worden aangepast op basis van nieuwe ervaringen, evaluaties en ontwikkelingen.

Hoe het model wordt toegepast

Binnen dit onderzoek wordt de PDCA-cyclus gebruikt om inzichtelijk te maken hoe leerpunten en verbetermaatregelen binnen GHOR BMWN momenteel worden opgevolgd en geborgd. Hierbij wordt onderzocht in hoeverre de verschillende fasen van de PDCA-cyclus terugkomen binnen het huidige leer- en evaluatieproces. Er wordt bijvoorbeeld gekeken of verbetermaatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd, gecontroleerd en structureel vastgelegd binnen de organisatie.

Op basis van deze analyse wordt inzichtelijk gemaakt waar knelpunten aanwezig zijn binnen het proces van leren en evalueren. De resultaten worden vervolgens gebruikt om aanbevelingen te formuleren voor een meer structurele en cyclische inrichting van het leer- en evaluatieproces. Een belangrijk aandachtspunt bij de toepassing van de PDCA-cyclus is dat alle fasen daadwerkelijk worden doorlopen. Wanneer opvolging en borging ontbreken, bestaat het risico dat evaluaties veranderen in een administratieve verplichting in plaats van een daadwerkelijk leerinstrument.

(Janse, 2025) (Kwaliteitszorg.nl, 2023) (Kerklaan, 2026)

4 WET- EN REGELGEVING

In dit hoofdstuk zal verder ingegaan worden op de wet- en regelgeving met betrekking tot het onderzoek. Denk hierbij aan de wet veiligheidsregio's, bron documenten van het NIPV en onderzoeken van inspecties.

4.1 WET VEILIGHEIDSREGIO'S ARTIKEL 1

De wet veiligheidsregio's bepaalt de taken van het bestuur van een veiligheidsregio. Daarnaast stelt deze een aantal basiseisen aan de organisatie van de hulpdiensten en de kwaliteit van het personeel en het materieel, zoals beschreven door het Nederlands instituut publieke veiligheid. Ook geeft de wet veiligheidsregio's een kader voor de bevoegdheden van alle aangewezen crisisorganisaties. (Nederlands Instituut Publieke Veiligheid, 2025) (*Wet Veiligheidsregio's*, z.d.)

In artikel 1 van de wet veiligheidsregio's staan de algemene bepalingen, waarin ook de GHOR is opgenomen. Hierover staat het volgende vermeld: "GHOR: de geneeskundige hulpverleningsorganisatie in de regio, belast met de coördinatie, aansturing en regie van de geneeskundige hulpverlening en met de advisering van andere overheden en organisaties op dat gebied;"

Hieruit blijkt dat de GHOR wettelijk verantwoordelijk is voor drie taken. Namelijk coördinatie, aansturing en regie. Om dit beter te duiden is vertaling naar de praktijk noodzakelijk:

- **Coördinatie**

De GHOR verbindt zorg- en ketenpartners tijdens voorbereiding en inzet, zodat zij een gedeeld beeld hebben, informatie tijdig wordt uitgewisseld en processen op elkaar aansluiten. Dit vraagt om actuele afspraken, geëfende werkwijzen en heldere rolverdeling. Coördinatie is daarmee een continu proces binnen de geneeskundige kolom.

- **Aansturing**

Bij opschaling of grotere incidenten geeft de GHOR leiding aan de geneeskundige processen. Zij bepaalt prioriteiten en stemt inzet en middelen tussen partners af. Dit vereist een goed voorbereide crisisorganisatie, duidelijke processen en getrainde functionarissen, waarbij leerervaringen uit eerdere inzetten worden meegenomen.

- **Regie**

Regie betekent dat de GHOR richting geeft aan het gehele geneeskundige domein in de regio. Dit omvat thema's zoals Continuïteit van Zorg, Risico- en Crisisbeheersing, Crisisorganisatie, Vakbekwaamheid, Informatiemanagement en Communicatie. De GHOR bewaakt de samenhang, consistentie van afspraken en de kwaliteit van de keten. Regie is van toepassing in alle fasen van de veiligheidsketen, van risicobeheersing en voorbereiding tot crisisbeheersing en nase. De GHOR bewaakt hierbij de samenhang en draagt bij aan het versterken van de paraatheid en kwaliteit van de geneeskundige keten.

Samen maken coördinatie, aansturing en regie duidelijk dat de GHOR niet alleen tijdens incidenten actief is, maar ook daarvoor en daarna. Een structureel leer- en evaluatieproces is daarom essentieel om deze taken goed uit te voeren. Zonder systematische evaluatie kan de GHOR niet volledig voldoen aan haar wettelijke verantwoordelijkheid. Het leren en verbeteren is daarmee onlosmakelijk verbonden met de uitvoering van de wettelijke taken.

4.2 RECENTE ONDERZOEKE(N)

In deze paragraaf wordt een recent onderzoek toegelicht dat relevant is voor dit onderzoek. Dit dient als wettelijke onderbouwing voor dit onderzoek.

De Inspectie Justitie en Veiligheid (Hierna JenV) is de toezichthouder op de GHOR. In 2024 heeft de inspectie Justitie en Veiligheid een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de taakuitvoering van de GHOR en gekeken welke ontwikkelingen daarbij belemmerend of stimulerend zijn. Hiervoor heeft de Inspectie JenV naar alle 25 GHOR bureaus een vragenlijst gestuurd. Alle bureaus hebben deze vragenlijsten ingevuld. Vervolgens is al deze informatie geanalyseerd en als input gebruikt voor verdiepende gesprekken met 12 GHOR bureaus. Na de dataverzameling is er een uitvoerige analyse op alle informatie uitgevoerd. Daarmee heeft de inspectie een beeld gekregen van de taakuitvoering en uitdagingen voor de GHOR. Op 9 september zijn de bevindingen van dit onderzoek gedeeld aan alle betrokken GHOR-bureaus door middel van een brief. De Inspectie JenV ziet zowel positieve ontwikkelingen als knel- en actiepunten.

Eén van de aanbevelingen in de brief is: "Ontwikkel richtlijnen voor de toepassing van de risicobeheersingscirkel (PDCA-cyclus) zodat GHOR-organisaties structureel leren en (bij)sturen. En stimuleer kennisdeling tussen GHOR-organisaties op landelijk niveau."

Het eerste deel van deze aanbeveling sluit perfect aan op dit onderzoek wat als extra onderbouwing dient waarom dit onderzoek zo belangrijk is. De inspectie geeft aan dat het leren en bijsturen een structureel proces moet zijn waar richtlijnen voor ontwikkelt moeten worden. Dit kan door bijvoorbeeld de eerdergenoemde PDCA-cyclus (zie 3.1.2) sluitend te maken.

Daarnaast wordt de kennisdeling tussen alle GHOR-bureaus benoemt. Zoals vermeld in hoofdstuk 2 "organisatie beschrijving", zijn alle 25 GHOR bureaus onafhankelijke bureaus die zelf de uitvoering van hun wettelijk taak op hun eigen manier vormgeven. Hiervan zegt de inspectie nu dat de kennisdeling tussen alle bureaus gestimuleerd moet worden. (Inspectie Justitie en Veiligheid, 2025)

Alles bij elkaar genomen blijkt uit de wet- en regelgeving dat de GHOR een wettelijke taak heeft in het organiseren van de geneeskundige hulpverlening bij rampen en crises. Artikel 1 van de Wet veiligheidsregio's beschrijft dat de GHOR verantwoordelijk is voor de coördinatie, aansturing en regie van de geneeskundige hulpverlening. Deze begrippen omvatten niet alleen het optreden tijdens incidenten, maar ook de kwaliteitsbewaking. Daarmee zijn leren en evalueren onlosmakelijk verbonden met de wettelijke taakuitvoering. Want zonder structurele terugkoppeling, verbetering en borging kan de GHOR deze verantwoordelijkheden niet vervullen.

Daarnaast bevestigt recent toezicht van de Inspectie JenV dat GHOR-organisaties structureel moeten leren, bijsturen en werken volgens een risicobeheersingscyclus zoals de PDCA. De inspectie benadrukt dat dit noodzakelijk is voor professionele taakuitvoering en voor het voldoen aan wettelijke verwachtingen. Dit onderzoek sluit daardoor direct aan op wettelijke verplichtingen én op landelijke aanbevelingen voor een toekomstbestendige crisisorganisatie.

5 HUIDIGE SITUATIE

Om de huidige situatie binnen de GHOR BWMN in beeld te brengen zijn twee analyses uitgevoerd. Enerzijds is de Leidraad Leren en Evalueren geanalyseerd, anderzijds is de feitelijke uitvoering van het leer- en evaluatieproces in de praktijk onderzocht. Beide analyses zijn gebruikt om de huidige situatie in kaart te brengen en zijn opgenomen in bijlagen 5 en 6. Daarnaast zijn er ook visuele weergaves gemaakt van beide processen. Deze zijn opgenomen in bijlage 2 en 3. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit de huidige situatie samengevat en toegelicht. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen het monodisciplinaire en multidisciplinaire leer- en evaluatieproces.

5.1 MONODISCIPLINAIR

5.1.1 VERGELIJKING LEIDRAAD EN PRAKTIJK

De belangrijkste verschillen tussen leidraad en praktijk zitten in de inrichting en de mate van centralisatie van het proces. In de leidraad worden meerdere formele startpunten beschreven, waaronder GRIP 2, bijzondere inzetten en signalering via inzetverslagen, waarbij het team Evalueren een centrale rol heeft in de besluitvorming over het al dan niet opstarten van een evaluatie. In de praktijk ligt deze beslissing echter grotendeels enkel bij de beleidsadviseur crisisorganisatie en vindt de opstart voornamelijk plaats via de GRIP-structuur en inzetformulieren.

Ook in de vervolgstappen is een verschil zichtbaar. Waar de leidraad uitgaat van een centrale beoordeling door het team Evalueren op basis van een first impression report (FIR), blijkt in de praktijk dat de beslissing om een verdiepende evaluatie uit te voeren vooral afhankelijk is van expliciete signalen van betrokken functionarissen en de beoordeling door de beleidsadviseur crisisorganisatie.

Het meest onderscheidend is de borging van leerpunten. De leidraad beschrijft een centraal ingericht systeem waarin evaluaties worden vastgelegd, actiepunten worden geregistreerd en de voortgang structureel wordt gemonitord. In de praktijk ontbreekt een dergelijke centrale borging grotendeels. Leerpunten worden na afronding van een proces doorgaans doorgezet naar de betreffende afdelingen, waarna de verdere opvolging volledig decentraal plaatsvindt zonder centrale registratie of structurele monitoring binnen het leer- en evaluatieproces.

5.1.2 ANALYSE MET MODELLEN

Om de huidige situatie verder in beeld te brengen is gebruikgemaakt van het RASCI-model en de PDCA-cyclus. Deze modellen zijn toegepast op het deel van het proces waarop de GHOR daadwerkelijk invloed heeft, namelijk het opstarten van evaluaties en de borging van leerpunten.

- **RASCI-model**

De toepassing van het RASCI-model laat zien dat de verantwoordelijkheden binnen het monodisciplinaire leer- en evaluatieproces niet eenduidig zijn belegd. De rol van Responsible ligt in de praktijk bij de beleidsadviseur crisisorganisatie, die verantwoordelijk is voor het initiëren, uitvoeren en afronden van evaluaties. De rol van Accountable, oftewel de eindverantwoordelijke voor het totale proces en de borging daarvan, is echter niet expliciet toegewezen, waardoor onduidelijk blijft waar de formele eindverantwoordelijkheid voor het leer- en evaluatieproces ligt.

De rol van Supportive wordt ingevuld door crisisfunctionarissen, die het proces ondersteunen door het aanleveren van input via inzetformulieren en door deelname aan evaluaties. De rol van Consulted is slechts beperkt en niet structureel ingericht, waardoor niet consequent wordt bepaald welke partijen voorafgaand aan of tijdens evaluaties worden betrokken. De rol van Informed is wel aanwezig, maar wordt niet uniform toegepast; leer- en knelpunten worden wel gedeeld met betrokken afdelingen, maar de wijze en frequentie van terugkoppeling en opvolging verschillen per situatie.

- **PDCA-cyclus**

De toepassing van de PDCA-cyclus laat zien dat het monodisciplinaire leer- en evaluatieproces wel elementen van de cyclus bevat, maar niet als samenhangend geheel functioneert.

De Plan-fase is in de praktijk beperkt en niet eenduidig ingericht. Hoewel de leidraad verschillende startpunten en uitgangspunten bevat, wordt dit niet consequent toegepast. De opstart van evaluaties is in de praktijk vooral afhankelijk van signalering via inzetformulieren en individuele beoordeling, waardoor geen sprake is van uniforme planvorming.

De Do-fase is wel aanwezig, maar niet eenduidig ingericht. In sommige gevallen wordt gewerkt met een First Impression Report (FIR) en een verdiepende evaluatie, terwijl in andere situaties enkel beperkte opvolging plaatsvindt, wat leidt tot variatie in de uitvoering.

Daarnaast is ook de Check-fase beperkt ontwikkeld. Evaluaties worden wel beoordeeld, maar niet volgens een gestandaardiseerd proces; de analyse van resultaten is afhankelijk van individuele interpretatie, waardoor structurele vergelijking en uniforme beoordeling ontbreken.

De Act-fase is het minst structureel ingericht. Leerpunten worden wel doorgezet naar afdelingen, maar centrale registratie, monitoring en terugkoppeling ontbreken, waardoor geen sprake is van een gesloten verbetercyclus.

5.2 MULTIDISCIPLINAIR

5.2.1 VERGELIJKING LEIDRAAD EN PRAKTIJK

Binnen het multidisciplinaire leer- en evaluatieproces ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de veiligheidsregio's. De GHOR heeft hierin een deelnemende en signalerende rol. Om deze reden richt de vergelijking zich op de wijze waarop het proces is vastgelegd in de leidraad en hoe dit in de praktijk wordt uitgevoerd.

Het belangrijkste verschil is dat de leidraad het multidisciplinaire proces slechts beperkt beschrijft. Concrete uitwerking van startpunten, vervolgstappen en borging ontbreekt grotendeels, terwijl deze in de praktijk wel aanwezig zijn en worden toegepast.

In de praktijk bepalen de veiligheidsregio's de uitvoering van evaluaties op basis van GRIP-oposchaling of verzoeken van betrokken partijen. De verdere invulling, zoals het uitzetten van vragenlijsten en het organiseren van verdiepende evaluaties, verschilt per regio en is niet uniform vastgelegd in de leidraad.

Daarnaast bestaan er verschillen tussen de betrokken veiligheidsregio's aangezien GHOR BWMN 2 veiligheidsregio's bediend zoals eerder benoemd in de organisatiebeschrijving. In Veiligheidsregio Brabant-Noord wordt structureel gewerkt met evaluatieverslagen en consistente terugkoppeling van resultaten richting de GHOR. In Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant is dit minder uniform en afhankelijk van de omvang en aard van de evaluatie, waardoor terugkoppeling niet altijd volledig of structureel plaatsvindt.

5.2.2 ANALYSE MET MODELLEN

Ook voor het multidisciplinaire proces is gebruikgemaakt van het RASCI-model en de PDCA-cyclus. Hierbij is specifiek gekeken naar de onderdelen waarop de GHOR invloed heeft, namelijk het signaleren en initiëren van evaluaties en de interne borging van leerpunten.

- **RASCI-model**

Uit de toepassing van het RASCI-model blijkt dat de verantwoordelijkheid voor het opstarten van multidisciplinaire evaluaties primair bij de veiligheidsregio ligt, die hierin zowel uitvoerend als

eindverantwoordelijk is. De GHOR vervult een ondersteunende en signalerende rol en kan in situaties zonder GRIP een evaluatie initiëren, maar de besluitvorming ligt altijd bij de veiligheidsregio. Voor de borging van leerpunten ligt de verantwoordelijkheid bij de interne GHOR-afdelingen of proceseigenaren. Er is geen centrale eindverantwoordelijke rol ingericht voor de opvolging van leerpunten, waardoor monitoring en sturing decentraal plaatsvinden.

- **PDCA-cyclus**

De PDCA-analyse laat zien dat het multidisciplinaire leer- en evaluatieproces binnen de GHOR slechts beperkt als cyclisch proces functioneert.

De Plan-fase is grotendeels extern belegd bij de veiligheidsregio en afhankelijk van GRIP-opscaling. De invloed van de GHOR is hierin beperkt en niet structureel ingericht.

De Act-fase bestaat voornamelijk uit het doorzetten van leerpunten naar interne afdelingen, waarbij verdere opvolging buiten het centrale proces plaatsvindt. Hierdoor ontbreekt een structureel mechanisme voor monitoring en terugkoppeling.

5.3 BEWUSTWORDING

Zoals beschreven in het theoretisch kader kan bewustwording van het proces ook een rol spelen. Daarom zijn er verschillende enquêtes en interviews uitgevoerd om deze bewustwording in beeld te brengen. In deze paragraaf zullen de resultaten van alle gebruikte methodes worden toegelicht.

5.3.1 BEWUSTWORDING CRISISFUNCTIONARISSEN M.B.T INZETFORMULIEREN

Er is op dit moment beperkt inzicht in de wijze waarop inzetformulieren worden ingevuld. Om deze reden is een enquête uitgezet onder alle crisisfunctionarissen binnen de GHOR, met als doel de mate van bewustwording rondom het leer- en evaluatieproces te verkennen. Deze bewustwording is van invloed op het signaleren van leer- en knelpunten en het al dan niet aanvragen van een evaluatie, wat direct effect heeft op het vervolg van het proces. Onzorgvuldige of onvolledige invulling van inzetformulieren, of het niet aangeven van een evaluatiebehoefte, kan ertoe leiden dat het leer- en evaluatieproces niet wordt opgestart, waardoor terugkerende knelpunten mogelijk niet worden opgelost. Dit kan gevolgen hebben voor onder meer de vakbekwaamheid en inzetbaarheid van crisisfunctionarissen.

Van de 60 uitgenodigde crisisfunctionarissen hebben slechts 15 de enquête ingevuld (25% respons), ondanks meerdere herinneringen. Dit duidt mogelijk op beperkte prioriteit voor het onderwerp binnen de doelgroep, waarbij dit wel met de nodige voorzichtigheid moeten worden geïnterpreteerd.

De enquête is gericht op de bewustwording rondom het leer- en evaluatieproces en bevat vragen die zijn uitgesplitst naar functie (OvD G en de overige sectiefuncties; HIN-HON-ACGZ-DPG). Deze keuze is gemaakt op basis van inzichten uit een eerdere focusgroep met sectiemedewerkers, zoals beschreven in paragraaf 5.3.2. De volledige resultaten van de enquête zijn opgenomen in bijlage 10.

Uit de resultaten blijkt dat het evaluatiegedeelte voornamelijk wordt ingevuld in situaties waarin samenwerking binnen of tussen kolommen niet goed verloopt of wanneer twijfels bestaan over genomen beslissingen. Positieve leerervaringen of het signaleren van ontbrekende vaardigheden worden aanmerkelijk minder vaak als aanleiding voor het invullen van het evaluatiegedeelte genoemd.

Daarnaast blijkt dat een deel van de medewerkers het inzetformulier beperkt gebruikt of hier nog niet (structureel) mee heeft gewerkt. Ongeveer een derde van de respondenten geeft aan nog geen ervaring te hebben met het formulier, terwijl anderen het slechts incidenteel hebben ingevuld.

Wat betreft het inzicht in het vervolgproces geeft een aanzienlijk deel van de respondenten aan niet te weten waar het formulier terechtkomt of wie verantwoordelijk is voor de terugkoppeling. Dit wijst op beperkte kennis over de inrichting van het leer- en evaluatieproces.

Verder blijkt dat het gebruik van de afzonderlijke velden binnen het evaluatiegedeelte wisselend is. Zo worden niet alle onderdelen consequent ingevuld door gebruikers die er wel ervaring mee hebben. Tegelijkertijd wordt het belang van het evaluatiegedeelte overwegend als hoog beoordeeld. Met name binnen de sectie worden hogere scores gegeven dan binnen de OvD G-groep.

Tot slot blijkt dat knelpunten die tijdens een inzet direct worden opgelost niet altijd alsnog worden vastgelegd in het inzetformulier. Hierdoor gaan potentiële leerpunten soms verloren binnen het formele leer- en evaluatieproces. De volledige resultaten van de enquête zijn opgenomen in bijlage 10.

5.3.2 FOCUSGROEP SECTIE MEDEWERKERS

Ter aanvulling op de interviews, enquête en documentanalyse is een focusgroep georganiseerd om verdiepend inzicht te verkrijgen in hoe crisisfunctionarissen omgaan met het invullen van inzetformulieren en het starten van het leer- en evaluatieproces. De focusgroep had als doel om te verkennen hoe medewerkers in de praktijk afwegingen maken bij het signaleren van leer- en knelpunten en wanneer zij aangeven dat een evaluatie gewenst is.

Tijdens de focusgroep is gewerkt met oefenscenario's, die dienden als hulpmiddel om het gesprek te structureren en concrete keuzes te bespreken. Uit deze scenario's kwam naar voren dat deelnemers verschillend omgaan met het aanduiden van evaluatiebehoefte, leerpunten en ontbrekende kennis of planvorming. Daarbij bleek dat leerpunten regelmatig worden beoordeeld vanuit het eigen handelen of de eigen organisatie, en minder vanuit het bredere ketenperspectief.

Daarnaast is in de focusgroep inzicht verkregen in hoe het inzetformulier wordt geïnterpreteerd. Deelnemers gaven aan dat zij de vragen vaak invullen vanuit hun persoonlijke of GHOR-specifieke rol, en minder vanuit het totale incident. Ook werd benoemd dat er onzekerheid bestaat over de gevolgen van het aanvinken van 'evaluatie gewenst', waardoor sommige deelnemers terughoudend zijn om dit onderdeel te gebruiken.

Tot slot kwam naar voren dat er behoefte bestaat aan aandacht voor succesvolle elementen van inzetten, naast leer- en knelpunten. De volledige uitwerking van de focusgroep, inclusief de gebruikte scenario's en uitgebreide bevindingen, is opgenomen in bijlage 7.

5.3.3 BEWUSTWORDING PROCESEIGENAREN

Om de bewustwording van proceseigenaren ten aanzien van het leer- en evaluatieproces te analyseren, is een vragenlijst uitgezet binnen de verschillende GHOR-processen. In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen op hoofdlijnen toegelicht. De volledige uitwerking van de resultaten is opgenomen in bijlage 11.

Uit de resultaten blijkt dat het leer- en evaluatieproces in alle processen als belangrijk tot zeer belangrijk wordt beoordeeld, met scores die variëren van 8 tot 10. Met name binnen de Crisisorganisatie, Informatiemanagement en Continuïteit van Zorg wordt het proces als zeer relevant gezien en is sprake van een hoog bewustzijn van het belang ervan. Ook binnen Vakbekwaamheid en de onderdelen van Risico- en Crisisbeheersing (Planvorming en Evenementen) wordt het proces als belangrijk ervaren, zij het met iets meer variatie in de beoordeling.

Tegelijkertijd laat de analyse zien dat deze hoge mate van bewustwording niet overal leidt tot een structurele en eenduidige inrichting van het proces in de praktijk. In meerdere processen is sprake van een voornamelijk reactieve opvolging van inzetverslagen, waarbij leerpunten vooral worden opgepakt bij zichtbare knelpunten of specifieke casuïstiek. Structurele registratie, monitoring en centrale terugkoppeling ontbreken daarbij regelmatig.

Daarnaast blijkt dat de organisatorische belegging van het leer- en evaluatieproces niet in alle processen eenduidig is. Hoewel de Crisisorganisatie vaak als verantwoordelijke wordt gezien, wordt in andere processen ook verwezen naar vakbekwaamheid of is er sprake van een gedeeld of onduidelijk beeld van de rolverdeling. Dit wijst op verschillen in interpretatie van de formele inrichting van het proces.

De wijze van borging verschilt per proces, maar is over het algemeen niet centraal georganiseerd. Leerpunten worden bijvoorbeeld verwerkt in werkinstructies, plannen, overlegstructuren of toekomstige evenementen, maar een uniforme registratie- en terugkoppelstructuur ontbreekt. Hierdoor blijft het overzicht op de opvolging van leerpunten beperkt en is de organisatie brede doorwerking van het leer- en evaluatieproces niet geborgd.

6. ANALYSE HUIDIGE SITUATIE

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de huidige situatie gekoppeld aan de inzichten uit het theoretische kader van hoofdstuk 3. Op basis van het theoretisch kader wordt beoordeeld in hoeverre het huidige leer- en evaluatieproces binnen GHOR BMWN aansluit op belangrijke voorwaarden voor effectief leren en evalueren binnen crisisorganisaties.

Daarbij wordt gekeken naar thema's zoals cyclisch verbeteren, rolverdeling, borging van leerpunten, organisatie brede samenwerking, bewustwording en procesinrichting. De analyse is gebaseerd op de uitgevoerde documentanalyse, interviews, enquêtes, focusgroep en benchmark. De onderliggende analyse van de leidraad en de huidige werkwijze zijn zoals eerder vermeld terug te vinden in bijlage 5 en 6. De benchmarkresultaten zijn opgenomen in bijlage 8. De bevindingen maken inzichtelijk welke knelpunten aanwezig zijn binnen het huidige proces en welke risico's dit oplevert voor het lerend vermogen, de samenwerking en de structurele verbetering binnen de crisisorganisatie.

6.1 ONTBREKENDE CYCLISCHE INRICHTING (PDCA)

Uit het theoretisch kader blijkt dat een effectief leer- en evaluatieproces vraagt om een structurele en cyclische manier van verbeteren, waarbij de fasen van de PDCA-cyclus volledig en samenhangend worden doorlopen.

De analyse van de huidige situatie laat zien dat het leer- en evaluatieproces binnen GHOR BMWN wel onderdelen van deze cyclus bevat, maar niet als volledig samenhangend proces functioneert. Met name de Plan-fase is beperkt ingericht zoals beschreven in hoofdstuk 5. Hierdoor ontbreekt een uniforme werkwijze voor het bepalen wanneer en op welke wijze evaluaties worden uitgevoerd.

Ook de Check-fase is beperkt ontwikkeld volgens de beschrijving in de huidige situatie. Hierdoor ontstaat variatie in de beoordeling van leerpunten en ontbreekt organisatie breed inzicht in terugkerende patronen.

De grootste tekortkoming bevindt zich in de Act-fase zoals terug te lezen 5.1.1 en 5.2.2. Hierdoor is onvoldoende inzichtelijk of verbetermaatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd en geborgd.

Deze bevinding is in strijd met het theoretisch kader, waarin wordt beschreven dat evaluaties pas waarde hebben wanneer leerpunten structureel worden opgevolgd, gecontroleerd en vertaald naar concrete verbeteringen. Doordat deze borging momenteel beperkt aanwezig is, blijft het leerproces binnen de organisatie onvolledig.

6.2 ONDUIDELIJKE ROLVERDELING EN VERANTWOORDELIJKHEID (RASCI)

Uit het theoretisch kader blijkt dat duidelijke verantwoordelijkheden en heldere samenwerking essentieel zijn binnen leer- en evaluatieprocessen van crisisorganisaties. Het RASCI-model benadrukt het belang van eenduidige rolverdeling om versnippering, afhankelijkheid en onduidelijkheid te voorkomen.

Het gebruik van het RASCI-model om de huidige situatie in kaart te brengen in hoofdstuk 5, laat zien dat verantwoordelijkheden binnen het huidige leer- en evaluatieproces niet overal expliciet zijn vastgelegd. Hoewel bepaalde uitvoerende taken in de praktijk voornamelijk bij de beleidsadviseur crisisorganisatie liggen, ontbreekt op meerdere onderdelen een duidelijke eindverantwoordelijke.

Daarnaast blijkt uit de toepassing van het RASCI-model in hoofdstuk 5 dat de opvolging van leerpunten vaak wordt doorgeschoven naar afzonderlijke afdelingen of proceseigenaren, zonder centrale regie of

monitoring. Hierdoor ontbreekt er algemene samenhang in het proces en waardoor werkwijze verschillen tussen afdelingen verschillen.

Ook de rollen van consulted en supportive zijn niet structureel ingericht. Dit leidt ertoe dat betrokkenheid van afdelingen afhankelijk is van de situatie of van individuele medewerkers.

Deze situatie is in strijd met de risico's die in het theoretisch kader worden beschreven. Wanneer verantwoordelijkheden niet helder zijn vastgelegd, ontstaat afhankelijkheid van individuen en wordt samenwerking kwetsbaar. Hierdoor neemt de kans toe dat leerpunten onvoldoende worden opgevolgd of dat onderdelen van het proces niet consequent worden uitgevoerd.

6.3 ONVOLDOENDE BORGING VAN LEERPUNTEN

Het theoretisch kader beschrijft borging als een cruciale voorwaarde voor effectief leren en evalueren binnen crisisorganisaties. Leerpunten moeten niet alleen worden opgehaald, maar ook structureel worden vastgelegd, opgevolgd en gemonitord.

Uit de analyse van de huidige situatie blijkt dat deze borging binnen GHOR BMWN momenteel beperkt aanwezig is. Hierdoor ontbreekt overzicht op de voortgang van verbetermaatregelen en is niet structureel inzichtelijk welke leerpunten zijn opgepakt, welke acties zijn uitgevoerd en welke knelpunten terug blijven keren. Daarnaast blijkt uit de enquête en focusgroep zoals benoemd in hoofdstuk 5 dat ook in een eerdere fase van het proces informatie verloren gaat. Hierdoor verdwijnen waardevolle leerpunten uit het formele leer- en evaluatieproces.

Deze bevinding sluit aan op de theoretische inzichten waarin wordt beschreven dat evaluaties hun waarde verliezen wanneer leerpunten onvoldoende worden geborgd. Zonder centrale registratie en structurele opvolging ontstaat het risico dat dezelfde knelpunten zich blijven herhalen en dat organisatie breed leren beperkt blijft.

6.4 BEPERKTE ORGANISATIEBREDE SAMENHANG

In het theoretisch kader wordt benadrukt dat kennisdeling en samenwerking essentieel zijn voor een effectief leer- en evaluatieproces binnen crisisorganisaties. Leerpunten moeten organisatie breed worden gedeeld om patronen zichtbaar te maken en gezamenlijke verbetering mogelijk te maken. Dit is ook wat wordt beschreven in het onderzoek van de inspectie JenV zoals benoemt in het wettelijke kader.

De analyse laat zien dat het huidige proces binnen GHOR BMWN nog beperkt organisatie breed functioneert. Leerpunten blijven in veel gevallen binnen de eigen afdeling of het eigen proces en worden niet structureel gedeeld met andere onderdelen van de organisatie.

Daarnaast blijkt dat terugkoppeling richting de crisisorganisatie niet altijd plaatsvindt, waardoor overzicht ontbreekt op organisatie brede knelpunten en verbeteringen.

Dit beperkt het lerend vermogen van de organisatie als geheel. Omdat incidenten vaak meerdere processen raken, vraagt effectief leren juist om afstemming tussen afdelingen zoals Crisisorganisatie, Vakbekwaamheid, Informatiemanagement, Continuïteit van Zorg en Risico- en Crisisbeheersing.

De beperkte samenhang binnen het huidige proces vergroot het risico dat vergelijkbare knelpunten op meerdere plekken blijven bestaan zonder dat structurele verbeteringen worden doorgevoerd.

6.5 VERSCHIL TUSSEN BEWUSTZIEN EN HANDELEN

Uit het theoretisch kader blijkt dat een effectieve leercultuur vraagt om actieve betrokkenheid, openheid en structurele deelname aan het leer- en evaluatieproces. De analyse laat zien dat medewerkers en proceseigenaren het belang van leren en evalueren breed erkennen. Zowel uit interviews als uit enquêtes blijkt dat het proces als belangrijk tot zeer belangrijk wordt beschouwd. Tegelijkertijd blijkt dat dit bewustzijn zich niet altijd vertaalt naar het handelen in de praktijk. Inzetformulieren worden niet consequent volledig ingevuld, evaluaties worden niet altijd opgestart en leerpunten worden niet structureel geregistreerd.

Daarnaast blijkt uit de focusgroep dat crisisfunctionarissen onzekerheid ervaren over het gebruik van onderdelen binnen het inzetformulier. Hierdoor ontstaat terughoudendheid in het gebruik van het formulier. Ook geven deelnemers aan dat formulieren vaak vanuit de eigen rol of discipline worden ingevuld, en minder vanuit een organisatie breed of ketengericht perspectief.

Deze bevindingen sluiten aan op het theoretisch kader, waarin wordt beschreven dat een open en veilige leercultuur noodzakelijk is om evaluaties effectief te laten functioneren. Wanneer medewerkers onvoldoende inzicht hebben in het doel, de werking en de opvolging van het proces, ontstaat het risico dat waardevolle informatie verloren gaat.

6.6 AFHANKELIJKHEID VAN MEDEWERKERS

Uit het theoretisch kader blijkt dat leer- en evaluatieprocessen structureel ingericht moeten zijn en niet afhankelijk mogen zijn van individuele medewerkers. De analyse laat echter zien dat het huidige proces binnen GHOR BMWN sterk afhankelijk is van specifieke personen. De opstart van evaluaties, de uitvoering van analyses en de opvolging van leerpunten liggen voornamelijk bij individuele medewerkers of een beperkte groep betrokkenen. Dit maakt het proces kwetsbaar bij afwezigheid, functiewisselingen of hoge werkdruk.

Deze kwetsbaarheid sluit aan op de theoretische inzichten waarin wordt beschreven dat effectieve crisisorganisaties behoefte hebben aan duidelijke structuren, vastgelegde processen en organisatie brede borging. Wanneer processen te persoonsafhankelijk zijn ingericht, neemt de continuïteit van het leer- en evaluatieproces af.

6.7 TOEPASSING VAN DE LEIDRAAD

Uit de documentanalyse blijkt dat er verschillen bestaan tussen de formele leidraad Leren & Evalueren en de uitvoering van het proces in de praktijk. Enerzijds bevat de huidige leidraad onderdelen die niet meer goed aansluiten op de actuele werkwijze, organisatiestructuur en taakverdeling binnen GHOR BMWN. Hierdoor worden bepaalde stappen in de praktijk niet meer toegepast.

Anderzijds blijkt dat onderdelen die wel uitvoerbaar zijn niet altijd consequent worden gevolgd. Hierdoor ontstaat ruimte voor verschillende interpretaties en werkwijzen.

Deze bevinding sluit aan op het theoretisch kader, waarin wordt beschreven dat duidelijke structuur, uniforme werkwijzen en heldere procesafspraken noodzakelijk zijn voor effectief leren en evalueren. Doordat de aansluiting tussen leidraad en praktijk momenteel beperkt is, ontbreekt een eenduidig en consistent proces. Dit vergroot de afhankelijkheid van individuele interpretatie en belemmert een uniforme uitvoering van het leer- en evaluatieproces.

7. CONCLUSIE

In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal: “In hoeverre sluit het huidige proces van leren en evalueren binnen de Crisisorganisatie van GHOR BMWN aan op de wettelijke eisen en organisatorische kaders, en welke verbeteringen zijn nodig om te komen tot een effectief en eenduidig leer- en evaluatieproces?”

Uit de resultaten blijkt dat het huidige leer- en evaluatieproces binnen GHOR Brabant Midden-West-Noord slechts gedeeltelijk aansluit op wat nodig is voor een professionele, toekomstbestendige crisisorganisatie. Hoewel medewerkers en crisisfunctionarissen het belang van leren en evalueren breed erkennen, laat de praktijk zien dat het proces versnipperd is, onvoldoende geborgd wordt en sterk afhankelijk is van individuele personen. Hierdoor worden waardevolle ervaringen uit inzetten niet altijd omgezet in structurele verbeteringen, en blijft het lerend vermogen van de organisatie achter.

De theoretische inzichten laten zien dat effectief leren en evalueren vraagt om een open leercultuur, duidelijke rolverdeling, samenwerking tussen disciplines en een cyclische manier van verbeteren. De analyse van de huidige situatie toont echter aan dat deze voorwaarden nog onvoldoende aanwezig zijn. De rolverdeling binnen het proces is niet helder, waardoor taken en verantwoordelijkheden regelmatig onduidelijk zijn. Dit leidt tot verschillen in werkwijze, afhankelijkheid van specifieke medewerkers en een gebrek aan samenhang tussen mono- en multidisciplinaire evaluaties. Ook blijkt dat de borging van leerpunten beperkt is: verbetermaatregelen worden niet consequent opgevolgd, vastgelegd of gedeeld, waardoor dezelfde knelpunten terugkeren.

Daarnaast ontbreekt een organisatie brede structuur die afdelingen zoals crisisorganisatie, vakbekwaamheid, informatiemanagement, continuïteit van zorg en risicobeheersing met elkaar verbindt. Incidenten raken vaak meerdere domeinen, maar de opvolging van leerpunten blijft regelmatig binnen één afdeling hangen. Hierdoor ontstaat een gefragmenteerd proces waarin inzichten niet altijd worden gedeeld of benut. Ook is er een duidelijk verschil zichtbaar tussen het bewustzijn van medewerkers over het belang van evalueren en het daadwerkelijke handelen in de praktijk. Hoewel men het nut inziet, wordt het proces niet altijd als vanzelfsprekend onderdeel van het werk ervaren.

De gebruikte modellen onderbouwen deze bevindingen. Het RASCI-model maakt zichtbaar dat verantwoordelijkheden niet eenduidig zijn belegd en dat er sprake is van overlap, gaten en onduidelijkheid in het proces. De PDCA-cyclus laat zien dat vooral de ‘Check’ en ‘Act’-fasen ontbreken, waardoor verbeterpunten niet worden geborgd en het proces niet cyclisch wordt doorlopen.

Ook de bewustwordingsonderzoeken laten zien dat medewerkers wel bereid zijn om te leren, maar dat het proces onvoldoende duidelijk, toegankelijk en zichtbaar is. De inzetformulieren worden niet altijd volledig ingevuld, evaluaties worden niet altijd opgestart en de opvolging van leerpunten is niet vanzelfsprekend. Hierdoor ontstaat een kloof tussen intentie en uitvoering.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat GHOR BMWN belangrijke stappen moet zetten om te komen tot een effectief, eenduidig en toekomstbestendig leer- en evaluatieproces. De organisatie beschikt over betrokken medewerkers, relevante expertise en een duidelijke bereidheid om te verbeteren, maar mist de structuur, rolverdeling en borging die nodig zijn om ervaringen daadwerkelijk om te zetten in duurzame kwaliteitsverbetering. Een nieuw proces moet daarom niet alleen beschrijven *wat* er moet gebeuren, maar vooral *wie* waarvoor verantwoordelijk is, *hoe* verbeterpunten worden opgevolgd en *op welke manier* deze structureel worden geborgd.

De aanbevelingen in het volgende hoofdstuk bieden hiervoor concrete handvatten. Zij richten zich op het ontwikkelen van een nieuwe leidraad, het versterken van bewustwording, het inrichten van een centraal verbeterregister, het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden en het creëren van een cyclische processtructuur die past bij de complexiteit van de crisisorganisatie. Door deze stappen te zetten kan GHOR BMWN groeien naar een organisatie waarin leren en evalueren niet alleen een verplicht onderdeel is, maar een vanzelfsprekend en integraal onderdeel van professioneel crisismanagement.

8. AANBEVELINGEN

Om alle eerdergenoemde bevindingen te verhelpen is een lijst met aanbevelingen gemaakt. De onderstaande aanbevelingen zijn gebaseerd op de theoretische inzichten, analyse van de huidige situatie, en de benchmarkinterviews met andere GHOR-bureaus en veiligheidsregio's. Uit deze benchmark zijn verschillende praktijkvoorbeelden, werkwijzen en aandachtspunten naar voren gekomen die hebben bijgedragen aan het formuleren van de aanbevelingen. De uitwerking van het benchmarkonderzoek is terug te vinden in bijlage 8.

8.1 ONTWIKKELEN EN IMPLEMENTEREN VAN EEN NIEUWE LEIDRAAD LEREN & EVALUEREN

Uit de analyse tussen de huidige situatie en het theoretisch kader blijkt dat een van de belangrijkste knelpunten binnen het huidige leer- en evaluatieproces ligt in het ontbreken van een eenduidige en actuele procesinrichting. De bestaande leidraad sluit onvoldoende aan op de praktijk en wordt daarnaast niet consequent toegepast. Hierdoor ontstaat een situatie waarin het proces te vrijblijvend is waardoor het zijn waarde en effectiviteit verliest.

Om dit te verbeteren wordt aanbevolen om een nieuwe leidraad evalueren & leren te ontwikkelen. Deze leidraad moet functioneren als het centrale kader voor het gehele leer- en evaluatieproces en dient organisatie breed te worden gedragen. Tijdens de benchmarkinterviews kwam eveneens naar voren dat andere GHOR-bureaus en veiligheidsregio's werken met duidelijke procesafspraken en een centrale structuur voor leren en evalueren. Deze praktijkvoorbeelden benadrukken het belang van een uniforme en breed gedragen leidraad. In deze leidraad moet rekening worden gehouden met de volgende punten.

8.1.1 BORGING VAN DE PDCA-CYCLUS BINNEN DE LEIDRAAD

Binnen de nieuwe leidraad moet het leer- en evaluatieproces expliciet worden ingericht volgens de PDCA-cyclus. Dit houdt in dat alle fasen van het proces en samenhangend worden beschreven.

In de huidige situatie is zichtbaar dat deze cyclus niet volledig wordt doorlopen. Zo worden de vastgestelde werkwijze niet of nauwelijks gevolgd en is de borging en opvolging van leerpunten onvoldoende ingericht. Door de PDCA-cyclus structureel op te nemen in de leidraad ontstaat een cyclisch proces waarin evaluaties niet alleen worden uitgevoerd, maar ook daadwerkelijk leiden tot verbetering. Dit houdt in dat:

- Helder wordt vastgelegd wanneer en op basis waarvan evaluaties worden opgestart
- Evaluaties volgens een uniforme werkwijze worden uitgevoerd
- Resultaten uniform en systematisch worden geanalyseerd en breed worden gedeeld
- Leerpunten worden opgevolgd en gemonitord binnen een vaste structuur

Hiermee wordt de cyclus gesloten en wordt het leerproces structureel geborgd.

8.1.2 TEAM LEREN EN EVALUEREN

Om de leidraad en het proces nog meer vorm te kunnen geven wordt er aanbevolen een team leren & evalueren in het leven te roepen. Hierbij wordt aanbevolen minimaal 3 personen te laten aansluiten. Deze aanbeveling sluit aan op inzichten uit de benchmark, waarin meerdere regio's aangaven te werken met vaste evaluatoren of een centraal evaluatieteam om de continuïteit van het proces te waarborgen. Waar deze mensen vandaan komen maakt in essentie niet uit. Het proces leren en evalueren is een apart proces dat op elke afdeling van toepassing kan zijn. Hierdoor staat het los van alle al bestaande processen. Dit team is verantwoordelijk voor:

- Het lezen van de inzetverslagen

Dit geldt voor zowel de inzetformulieren van de OvDG-en als voor de sectie medewerkers. De 3 aangewezen leden van het team leren & evalueren lossen elkaar wekelijks af wat betreft deze taak. Zo

blijft het proces ook geborgd als een teamlid uitvalt, en blijft er voor alle werknemers voldoende tijd om hun andere werkzaamheden ook uit te voeren.

- Doorzetten van leer/actie punten

Tijdens het lezen van deze inzetverslagen wordt er gekeken of er leer/actie punten zijn aangegeven. Mocht dit het geval zijn moet het desbetreffende actiepunt worden doorgezet naar de betrokken afdeling.

- Monitoren van het verbeterregister (zie 8.1.3)

Als leer/actie punten eenmaal in het verbeterregister van een afdeling staan is het team leren & evalueren verantwoordelijk voor het monitoren van deze punten. In eerste instantie ligt dit bij de proceseigenaar/beleidsadviseur van de desbetreffende afdeling, maar om ervoor te zorgen dat deze de punten tijdig oppakken is het van belang dat er vanuit het coördinerende team ook wordt gemonitord. Voor de inrichting hiervan wordt aanbevolen tijdens het teamoverleg de verbeterregisters van alle afdelingen te behandelen.

- Uitzetten van vragenlijsten

Als wordt aangegeven dat er behoefte is aan een verdiepende evaluatie dient er een verdiepende vragenlijst te worden uitgezet onder alle betrokkenen. Om een evaluatie niet volledig te laten afhangen van de alertheid van een crisisfunctionaris kan een teamlid van het team leren & evalueren zelf ook de keuze maken om een verdiepende vragenlijst uit te zetten. Dit sluit aan op werkwijzen uit de benchmark, waarin evaluatoren zelfstandig kunnen besluiten om een evaluatie verder op te schalen wanneer signalen of leerpunten daar aanleiding toe geven.

- Opstarten van een evaluatie

Als uit de vragenlijst wordt aangegeven dat er behoefte is aan een verdiepend gesprek dient een teamlid van het team leren en evalueren deze op te starten. Dit kan in samenwerking met bijvoorbeeld een teamondersteuner.

- Uitvoeren van de evaluatie

Als er een verdiepend gesprek plaatsvindt dient een teamlid van het team leren & evalueren dit gesprek te leiden. Dit houdt in dat het gesprek moet worden voorbereid en uitgevoerd. Daarnaast wordt aanbevolen om na het uitvoeren van zowel een verdiepende vragenlijst als een verdiepend gesprek een vaste rapportage te gebruiken. Zo wordt er een vastere structuur gebruikt waarin de leer cultuur steeds dieper in de organisatie trekt.

- Organisatie breed delen van de rapportage

Deze rapportages zullen indien deze geen individuele leerpunten bevatten ook organisatie breed gedeeld moeten worden. Dit om ervoor te zorgen dat alle crisisfunctionarissen van elkaars inzetten kunnen leren. Daarnaast wordt ook aanbevolen om rapportages uit bijvoorbeeld inzetten in zorg instellingen of evenementen ook te delen binnen het netwerk van zorg en evenementen partners zodat ook zij van elkaar kunnen leren.

8.1.2.1 OPLEIDING EVALUEREN VAN INZETTEN

Aangezien het evalueren van inzetten een belangrijk onderdeel is van een crisisorganisatie zoals de GHOR, is het van belang dat de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor dit proces (zie 8.1.2) beschikken over voldoende kennis en vaardigheden. Hierbij kan gedacht worden aan het voorbereiden, uitvoeren en rapporteren van evaluaties, maar ook aan het coördineren en begeleiden van het leer- en evaluatieproces.

Uit het onderzoek blijkt dat de huidige werkwijze onvoldoende gestructureerd wordt uitgevoerd, waardoor de meerwaarde van het leer- en evaluatieproces niet volledig wordt benut. Daarom wordt aanbevolen om de leden van het Team Leren en Evalueren gericht op te leiden in het evalueren van inzetten en het begeleiden van evaluatieprocessen.

Tijdens het onderzoek zijn twee opleidingsaanbieders in kaart gebracht die aansluiten bij deze behoefte:

- **NIPV**

Deze opleiding richt zich op het systematisch en zelfstandig uitvoeren van evaluaties binnen crisisorganisaties. Hierbij wordt aandacht besteed aan het voorbereiden, uitvoeren en rapporteren van evaluaties, evenals het vertalen van bevindingen naar bruikbare leer- en verbeterpunten. Daarnaast richt de opleiding zich op het versterken van de rol van de evaluator binnen het bredere leer- en verbeterproces en het bijdragen aan de borging van evaluaties binnen de organisatie. In het kader van de opleiding is contact opgenomen met Erik de Paauw, docent bij het NIPV. Hij gaf aan dat de opleiding specifiek gericht is op het zelfstandig uitvoeren van evaluaties en het aansturen van het evaluatieproces binnen crisisorganisaties.

- **Berenschot**

Deze roltraining richt zich op het professioneel uitvoeren van evaluaties binnen de context van crisisbeheersing. De training besteedt aandacht aan het observeren en analyseren van inzetten, het objectief verzamelen en structureren van informatie en het vertalen van bevindingen naar concrete leer- en verbeterpunten. Daarnaast wordt geoefend met het voeren van evaluatiegesprekken, het werken met evaluatiekaders en het opstellen van gestructureerde evaluatierapportages die direct toepasbaar zijn binnen organisaties.

Beide opleidingen richten zich op het professioneel uitvoeren van evaluaties en het begeleiden van evaluatieprocessen. Het is aan GHOR BMWN om, op basis van hun behoeften een keuze te maken voor één van de 2 opleidingen of een soort gelijke opleiding bij een andere aanbieder.

(NAC - Evaluator | Berenschot, z.d.) (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2026) (Nederlands Instituut Publieke Veiligheid, 2026)

8.1.3 CENTRAAL VERBETERREGISTER

Zoals benoemd onder 8.1.1 is het voor de PDCA-cyclus van belang dat leerpunten worden opgevolgd en gemonitord binnen een vaste structuur. Om dit goed in te richten wordt aanbevolen een centraal verbeterregister te maken.

Binnen dit register krijgt elke proces zijn eigen tabblad waarin leer- en actiepunten worden gezet. Zoals benoemd onder 8.1.2 is het team leren & evalueren verantwoordelijk voor het doorzetten van leer- en actiepunten naar de verschillende processen. Om zicht te houden op deze punten en om te zorgen dat deze punten daadwerkelijk worden opgepakt wordt er geadviseerd een verbeterregister op te stellen. De proceseigenaar is dan verantwoordelijk voor het invullen van dit register op basis van de punten die worden doorgestuurd.

8.1.4 VASTLEGGEN VAN ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN (RASCI)

Een tweede essentieel onderdeel van de leidraad is het duidelijk vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden. In de huidige situatie ontbreekt een duidelijke eindverantwoordelijke en zijn taken onvoldoende organisatie breed belegd. Dit zorgt ervoor dat het proces momenteel onvoldoende gedragen wordt door de GHOR en afhankelijk is van individuen.

Door het RASCI-model toe te passen binnen de leidraad wordt per processtap duidelijk wie verantwoordelijk is voor uitvoering, wie eindverantwoordelijk is en wie betrokken of geïnformeerd moet worden. Dit voorkomt onduidelijkheid en zorgt ervoor dat leerpunten niet blijven liggen.

Daarnaast is het van belang dat het proces niet afhankelijk is van één persoon. Door meerdere medewerkers te betrekken bij cruciale processtappen wordt de continuïteit gewaarborgd en wordt het proces minder kwetsbaar. Daarnaast draagt dit ook bij aan een breed gedragen leer cultuur.

8.1.5 NALEVING EN BORGING VAN DE LEIDRAAD

Een essentiële voorwaarde voor het succes van deze aanbeveling is dat de nieuwe leidraad niet alleen wordt opgesteld, maar ook daadwerkelijk wordt nageleefd en uitgedragen onder alle medewerkers. Uit de analyse van de huidige situatie in combinatie met de theorie blijkt dat het niet volgen van de huidige leidraad een belangrijk knelpunt vormt. Daarom is het noodzakelijk dat binnen de organisatie actief wordt gestuurd op het gebruik van de nieuwe aanbevolen leidraad. Dit betekent dat er regelmatig moet worden toegezien op de belegde rollen en of deze naar behoren worden uitgevoerd. In combinatie met het RASCI-model waar een eindverantwoordelijke moeten worden aangewezen die hierop moet toezien en het verhogen van de bewustwording zal het naleven makkelijker worden.

8.2 VERSTERKEN VAN BEWUSTWORDING

Naast het ontbreken van structuur blijkt uit het onderzoek dat ook de toepassing van het proces een belangrijk knelpunt vormt. Hoewel het belang van leren en evalueren breed wordt erkend, vertaalt dit zich niet altijd naar het handelen in de praktijk. Daarom is het noodzakelijk om in te zetten op het vergroten van bewustwording en het verbeteren van de inzetformulieren. Het belang van bewustwording en betrokkenheid bij leren en evalueren werd ook binnen de benchmark nadrukkelijk benoemd als essentiële voorwaarde voor een goed functionerende leercultuur.

8.2.1 VERBETEREN VAN INZETFORMULIEREN

Het inzetformulier vormt de basis van het leer- en evaluatieproces. Uit het onderzoek blijkt echter dat deze formulieren niet altijd volledig en met bewustwording voor het proces worden ingevuld. Daarom wordt aanbevolen om de inzetformulieren aan te passen. Op basis van fieldresearch is gebleken dat er gelet moet worden op:

- Het vastleggen van zowel negatieve als positieve leerpunten
- Het registreren van knelpunten die al tijdens de inzet zijn opgelost
- Het meer richten op organisatie brede leerpunten in plaats van alleen individuele ervaringen

Kijkend naar de benchmark (zie bijlage 8) hebben alle andere GHOR-regio's een meer toegespitste versie van het inzetformulier wat meer betrekking heeft op de GHOR-vraagstukken. Door de vragenlijst diepgaander te maken, wordt het leer- en evaluatieproces gestimuleerd om bewuster en kritischer te worden doorlopen. Dit zal de bewustwording vergroten en zorgen voor meer waardevolle input.

8.2.2 VERGROTEN VAN INZICHT EN DUIDELIJKHEID OVER HET PROCES

Een belangrijk knelpunt is dat medewerkers niet altijd weten hoe het proces werkt of wat de gevolgen zijn van hun input. Dit betekent dat er te weinig kennis is over de meerwaarde van het leer & evalueer proces en de gevolgen die bepaalde input met zich meebrengt zoals eerder beschreven in het theoretisch kader. Daarom moet actief worden ingezet op het vergroten van inzicht in:

- Het doel van het leer- en evaluatieproces
- Hoe het proces verloopt
- Wat er gebeurt met de ingevulde inzetformulieren

Wanneer medewerkers begrijpen wat er met hun input gebeurt en waarom, zal de betrokkenheid toenemen en neemt de kwaliteit van de input toe.

8.2.3 ALGEMENE CULTUUR

Om het leer- en evaluatieproces binnen de organisatie te verankeren, wordt aanbevolen om het onderwerp structureel terug te laten komen in bestaande overlegvormen. Het ontwikkelen van een leer- en evaluatiecultuur vraagt namelijk om continue aandacht, herhaling en zichtbaarheid binnen de organisatie. Door leren en evalueren regelmatig te bespreken, zal de bewustwording stijgen.

Een eerste mogelijkheid is om leren en evalueren periodiek terug te laten komen tijdens het kwartaal overleggen van de OvD-G's en de overleggen voor ACGZ, HIN en HON. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen bijvoorbeeld de belangrijkste leerpunten uit de afgelopen periode worden gedeeld. Hierbij kan aandacht worden besteed aan zowel positieve als negatieve leerpunten, de acties die naar aanleiding hiervan zijn ondernomen en de resultaten die deze acties hebben opgeleverd. Daarnaast kunnen medewerkers worden geïnformeerd over geplande evaluaties of uitkomsten hiervan.

Ook de centrale team overleggen bieden een geschikt moment om het onderwerp structureel te bespreken. Door leren en evalueren als vast agendapunt op te nemen, ontstaat ruimte om de voortgang van verbetermaatregelen te monitoren en kennisdeling tussen medewerkers te stimuleren. Onderwerpen die hierbij aan bod kunnen komen zijn het bespreken van de status van het verbeterregister, het delen van uitkomsten van evaluaties, het terugkoppelen van trends en terugkerende leerpunten uit inzetten en het inventariseren van leerpunten die mogelijk nog niet zijn vastgelegd. Daarnaast kunnen medewerkers tijdens deze overleggen worden uitgenodigd om zelf ervaringen, observaties en verbeterideeën in te brengen.

Door leren en evalueren op meerdere niveaus binnen de organisatie terug te laten komen, ontstaat een structurele cyclus van kennisdeling, reflectie en verbetering. Hierdoor wordt niet alleen de bewustwording rondom het belang van leren vergroot, maar wordt ook de borging van leerpunten versterkt en wordt het ontwikkelen van een leer- en evaluatiecultuur binnen de organisatie ondersteund.

10. BIJLAGEN

BIJLAGE 1: ALGEMENE VRAGENLIJST BENCHMARK GHOR BUREAU'S

1. Organisatie van het leer- en evaluatieproces

- 1.1 Hoe is het leer- en evaluatieproces binnen jullie organisatie georganiseerd?
- 1.2 Wanneer evalueren jullie multidisciplinair? Is dit alleen bij GRIP-incidenten?
 - a) Wie voert deze evaluaties uit?
 - b) Hoe worden alle betrokken functionarissen bij elkaar gebracht?
 - c) Wat gebeurt er nadat een multidisciplinaire evaluatie heeft plaatsgevonden?
 - d) Wordt de informatie alleen gedeeld met betrokkenen of ook met andere crisisfunctionarissen/zorginstellingen/etc.?
- 1.3 Kun je de stappen beschrijven die jullie doorlopen vanaf het moment dat een incident plaatsvindt tot aan het afronden van de Multi evaluatie?
- 1.4 Wanneer evalueren jullie monodisciplinair?
 - a) Wie voert deze evaluaties uit?
 - b) Hoe worden alle betrokken functionarissen bij elkaar gebracht?
 - c) Wat gebeurt er nadat een monodisciplinaire evaluatie heeft plaatsgevonden?
 - d) Wordt de informatie alleen gedeeld met betrokkenen of ook met andere crisisfunctionarissen/zorginstellingen/etc.?
- 1.5 Kun je de stappen beschrijven die jullie doorlopen vanaf het moment dat een incident plaatsvindt tot aan het afronden van de mono evaluatie?

2. Digitale systemen en informatiebeheer

- 2.1 Wat voor systemen gebruiken jullie rondom het leer & evalueer proces? (Inzetverslagen, borging van evaluatiepunten) En hoe werkt dit systeem?
- 2.2 Heb je inzicht in inzetverslagen van crisisfunctionarissen?
 - a) In welke omgeving staan deze verslagen?
 - b) Wie heeft toegang tot deze inzetverslagen en hoe is dit juridisch geregeld binnen jullie organisatie?

3. Borging en opvolging

- 3.1 Hoe borgen jullie dat leerpunten en evaluatiepunten daadwerkelijk worden opgepakt?
 - a) Wie is verantwoordelijk voor de opvolging?
 - B) Is er een vaste structuur waarin evalueren is geborgd?
- 3.2 Tegen welke knelpunten lopen jullie aan binnen het leer- en evaluatieproces?

4. Cultuur, bewustwording en motivatie

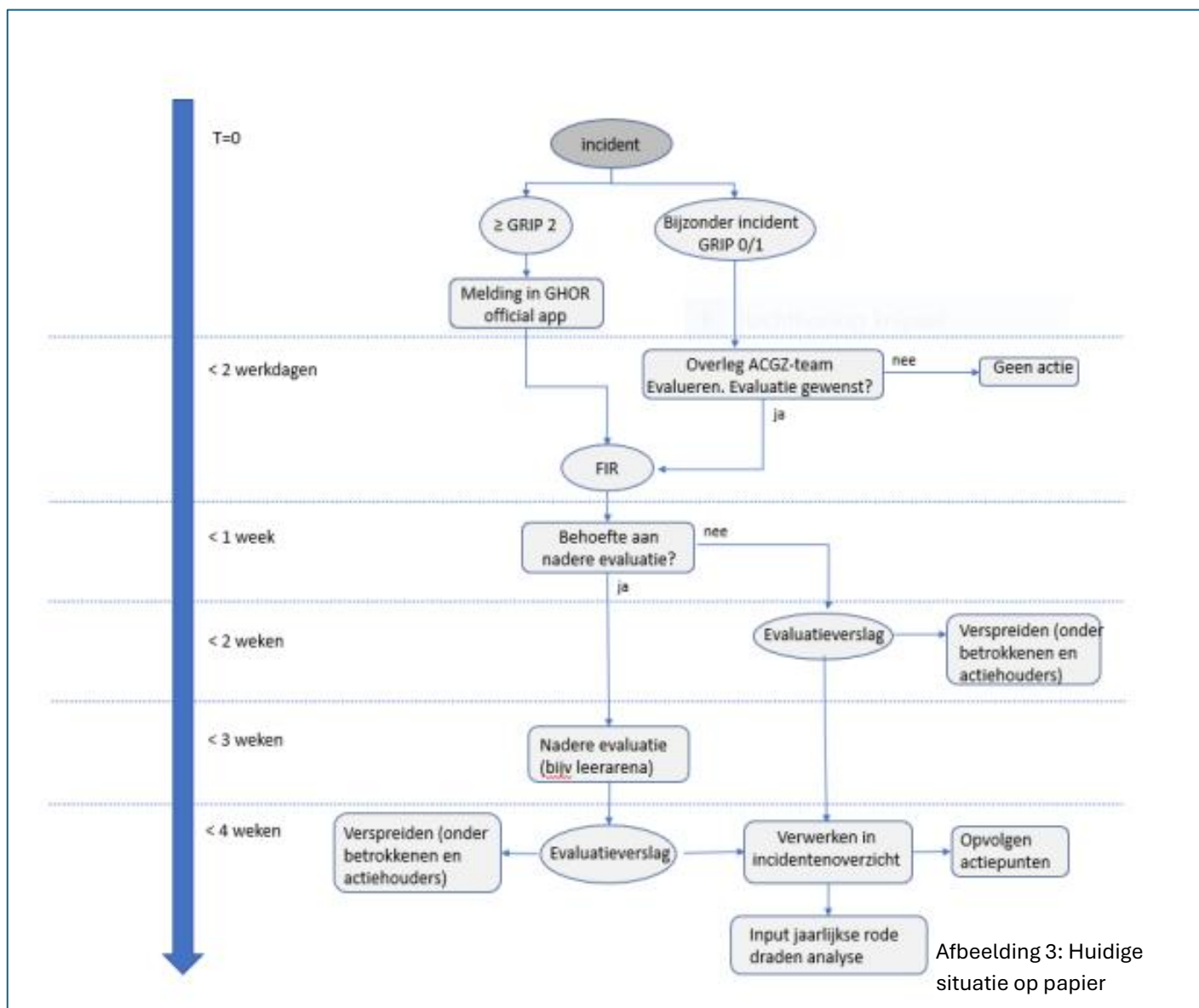
- 4.1 Hoe wordt binnen jullie regio het belang van leren en evalueren uitgedragen onder alle betrokken medewerkers?
 - a) Hoe hoog staat dit onderwerp op de agenda van medewerkers en hoe goed is de bewustwording voor het leer en evalueer proces?

- 4.2 Welke factoren helpen medewerkers om evaluaties goed en volledig in te vullen?

5. Best practices en advies

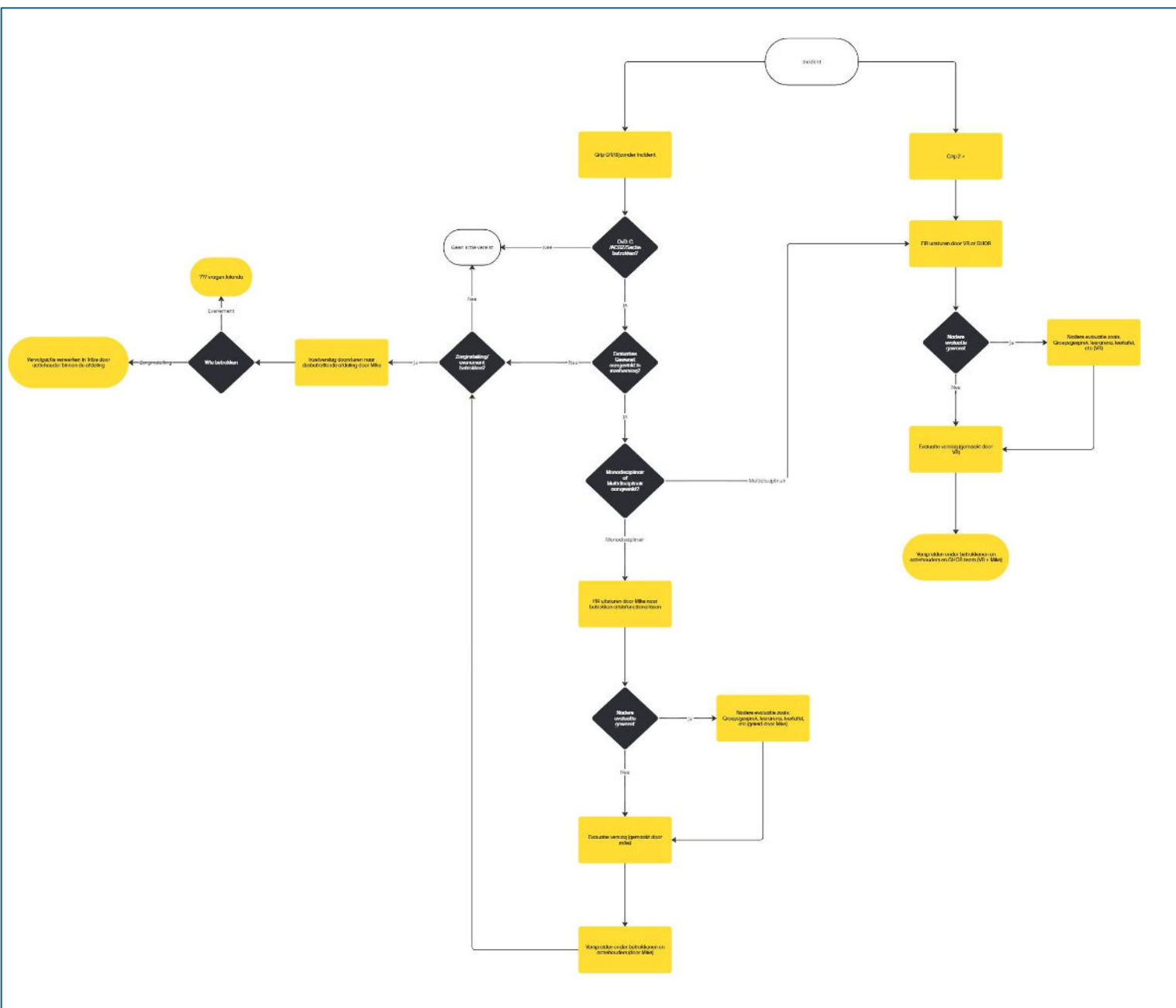
- 5.1 Welke tips zou jij mij willen meegeven over het leer- en evaluatieproces, gebaseerd op wat binnen jullie regio goed werkt?

BIJLAGE 2: VISUELE WEERGAVE PROCES VOLGENS LEIDRAAD



Afbeelding 3: Huidige
situatie op papier

BIJLAGE 3: VISUELE WEERGAVE PROCES IN REALITEIT





Leidraad Evalueren en Leren

22 maart 2023

Inhoud

1.	Inleiding.....	39
2.	Achtergrond.....	40
2.1	Wat is evalueren.....	40
2.2	Voorwaarden	40
2.3	Evaluatiemethodieken	40
3.	Cyclus van leren en evalueren.....	42
3.1	Afbakening.....	42
3.2	Opzet van een evaluatie.....	43
3.3	Uitkomst evaluaties.....	43
4.	Team evalueren	45
5.	Evalueren van inzetten.....	47
5.1	Signalering.....	47
5.2	Wie betrekken	47
5.3	Doel	47
5.4	Methode	47
5.5	Te doorlopen stappen.....	48
5.6	Terugkoppeling uitkomsten evaluatie	48
6.	Evalueren van trainingen en oefeningen.....	50
6.1	Evaluatiedoel	50
6.2	Methode	50
6.3	Verwerking resultaten.....	51
6.4	Terugkoppeling uitkomsten evaluaties.....	51
7.	Informatiemanagement en rode draden analyse	53
7.1	Koppeling evaluatiepunten inzetten en vakbekwaamheid	53
7.2	Borging actiepunten	53
7.3	Rode draden analyse	53
7.4	Communicatie	54
7.5	Documenten	54
8	Aanbevelingen	55
	BIJLAGE 1 OPZET FIRST IMPRESSION REPORT (FIR)	56
	BIJLAGE 2 GROEPSPREK NA INZET	58
	BIJLAGE 3 OPZET EVALUATIEVERSLAG	59
	BIJLAGE 4 OPZET INFOGRAPHIC.....	60
	BIJLAGE 5 FORMAT EVALUATIEFORMULIER TRAININGEN/OEFENINGEN	60

1. INLEIDING

Het proces evalueren en leren is een belangrijk onderdeel van de crisisorganisatie. Als GHOR organisatie willen we optimaal voorbereid zijn op onze inzet tijdens crisissituaties. Dit doen we onder andere door het, middels onze GHOR-processen, neerzetten van een structuur en via opleiden, trainen en oefenen.

Om na te gaan of onze voorbereidende activiteiten voldoende voorbereiden op de daadwerkelijke inzetten, vormt het evalueren en leren een essentieel onderdeel van onze werkzaamheden. In dit document gaat het specifiek over het (mono) evalueren van inzetten en het (mono) evalueren van trainingen en oefeningen. Door deze te evalueren worden ervaringen die zijn opgedaan achterhaald. Dit leidt tot bewustwording, tevens kunnen op basis hiervan verbetervoorstellen worden gedaan, die uiteindelijk moeten leiden tot nog betere inzetten.

In dit document wordt uiteengezet hoe we binnen GHOR Brabant Midden West Noord omgaan met het evalueren en leren. Door deze processen uit te schrijven en verantwoordelijkheden te benoemen, wordt duidelijk wat wanneer van wie verwacht wordt. Evalueren en leren wordt daarmee onderdeel van onze structuur om ons voor te bereiden op inzetten, waardoor we onze kwaliteit een impuls kunnen geven.

2. ACHTERGROND

2.1 Wat is evalueren

Evalueren is het achteraf beoordelen van een proces op de gang van zaken en de resultaten, om hieruit conclusies te trekken voor soortgelijke processen in de toekomst. Het is dus meer dan alles nog eens de revue te laten passeren en feiten op een rijtje zetten. Het is belangrijk dat de feiten/gebeurtenissen worden geanalyseerd, dat er conclusies aan worden verbonden en dat hieraan opvolging wordt gegeven.

Belangrijk is ook dat evalueren niet alleen gaat over de zaken die niet goed zijn gegaan of verbetering behoeven. Ook wanneer iets goed is gegaan, heeft het een meerwaarde om daar stil bij te staan, om ervoor te zorgen dat iets behouden wordt of vaker op die manier wordt aangepakt.

2.2 Voorwaarden

Evalueren is een middel met als doel om te leren van een situatie. Leren van evalueren is effectief als het goed wordt voorbereid, gestructureerd plaats vindt en het gericht wordt op een bepaald doel.

Dit kan worden bereikt door onder andere te omschrijven wanneer er geëvalueerd wordt, door wie en met welke methode en welk doel. Een eenduidige aanpak zorgt ervoor dat evaluaties met elkaar vergeleken kunnen worden en trends inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Diegene die verantwoordelijk is voor de evaluaties dient hier de tijd en middelen voor te hebben. Dit geldt voor zowel de uitvoering van de evaluatie als voor de opvolging en implementatie van de actiepunten. Hierdoor kan worden voorkomen dat bepaalde leerpunten zich door gebrek aan implementatie herhaaldelijk voordoen bij incidenten.

Met dit document worden de voorwaarden neergezet voor het gestructureerd en eenduidig uitvoeren en opvolgen van evaluaties.

2.3 Evaluatiemethodieken

Er zijn verschillende evaluatiemethodieken te onderscheiden. Welke methodiek gekozen wordt hangt af van onder meer de omstandigheid en het doel van de evaluatie. Hieronder worden enkele veel gebruikte methodieken omschreven.

a. Schriftelijke enquête

Een schriftelijke enquête is een vragenlijst die afgenomen wordt op papier of online. De evaluatievragen bepalen welke informatie verkregen wordt. Gesloten vragen of vragen die met een cijfer beantwoord moeten worden zijn gemakkelijk in te vullen en te verwerken. Nadeel is dat zulke vragen het resultaat sturen en antwoorden vaak oppervlakkig zijn. Open vragen zijn diverser, maar ook moeilijker te verwerken. De wijze waarop de uitkomsten worden geïnterpreteerd en worden beoordeeld op hun betekenis beïnvloedt daarbij het eindresultaat van het evaluatieverslag.

Een reden om een schriftelijke enquête als methodiek in te zetten is dat het een tijdsefficiënte manier van evalueren is waarmee toch veel informatie opgehaald kan worden. Er dient hierbij aandacht te zijn voor de omvang van de enquête, een te lange enquête verkleint de bereidheid onder respondenten om de enquête in te vullen.

b. Interviews

Een interview is een vraaggesprek waarbij één of meerdere personen bevraagd worden door een vragensteller. Voor deze evaluatievorm kan onder meer worden gekozen wanneer het gewenst is om meer de diepte in te gaan en enkel schriftelijke vragen niet voldoende zijn. Ook kan het een middel zijn om een functionaris te helpen een bepaalde situatie nog eens te doorleven.

c. Observaties

Observaties zijn objectieve waarnemingen van menselijke gedragingen en gebeurtenissen. Een meerwaarde van observaties is dat het gaat om directe waarnemingen, zaken worden niet gekleurd door de manier waarop het gecommuniceerd wordt of door de mening van deelnemers. Een nadeel van deze methode is dat de achterliggende motieven van het gedrag niet vastgelegd worden. Bovendien kan de aanwezigheid van een observator van invloed zijn op het gedrag dat geobserveerd wordt. Om een compleet beeld te krijgen en conclusies te trekken is het daarom van belang om observaties te koppelen aan bijvoorbeeld een (groep)gesprek.

Deze methode is goed toepasbaar als evaluatie-instrument bij trainingen en oefeningen.

d. Groepsgesprek

Een groepsgesprek is een methode om in een kleine groep van personen een onderwerp te bespreken. Er is een gespreksleider die het gesprek leidt. Deze zorgt ervoor dat iedereen aan bod komt en voorkomt dat er te veel van het onderwerp wordt afgedwaald. Het is belangrijk dat de gespreksleider onafhankelijk is en bijvoorbeeld niet betrokken was bij het incident waarover het groepsgesprek gevoerd wordt.

Een groepsgesprek kan worden gestuurd (door vooraf opgestelde vragen) of heel open worden gelaten (deelnemers bepalen zelf wat ze belangrijk vinden). Bij een groepsgesprek bestaat het gevaar dat deelnemers elkaar beïnvloeden en daarmee het verloop en de uitkomst (zowel positief als negatief).

Een groepsgesprek kan als eigenstandige evaluatiemethodiek worden ingezet of bijvoorbeeld als vervolg op een schriftelijke enquête. Wanneer een inzet van begin tot einde met betrokkenen wordt besproken ontstaat er een beeld van het verloop van het incident, kunnen vragen worden gesteld en ontstaat er inzicht in waarop en met welke informatie beslissingen genomen zijn.

Evaluaties kunnen door de eigen organisatie worden uitgevoerd, maar er zijn ook redenen om de evaluatie uit te besteden aan een extern bureau. Dat kan een gebrek aan capaciteit zijn, maar ook de complexiteit of mate van bestuurlijke betrokkenheid.

Evaluatieverslag

Ongeacht de gekozen methodiek moeten de uitkomsten van een evaluatie worden verwerkt in een evaluatieverslag, zodat de opgedane kennis gedeeld en bewaard kan worden. Van tevoren dient bepaald te worden wat de mate van vertrouwelijkheid is en met wie de uitkomsten gedeeld worden.

In het evaluatieverslag wordt een analyse gegeven van de evaluatie uitkomsten, een conclusie geformuleerd en worden aanbevelingen en acties benoemd. De aanbevelingen bevatten aspecten die vastgehouden of verbeterd moeten worden. Hieruit volgen de acties om de aanbevelingen te kunnen realiseren. De acties dienen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) te worden geformuleerd en belegd te worden bij de juiste personen.

3. CYCLUS VAN LEREN EN EVALUEREN

3.1 Afbakening

In dit document gaat het evalueren over zowel het mono evalueren van inzetten als het mono evalueren van trainingen en oefeningen, met als doel om van de inzet/oefening te leren zodat inzetten tijdens rampen en crisissen zo optimaal mogelijk verlopen.

Inzetten

Mono/Multi

Inzetten worden zowel mono als in Multi verband geëvalueerd. De Multi evaluaties¹ worden uitgevoerd door de Veiligheidsregio Brabant Midden West en Brabant Noord en vallen buiten de scope van dit document. De uitkomsten van deze evaluaties kunnen echter wel betrekking hebben op de processen van de GHOR. De uitkomsten uit de Multi evaluatie die betrekking hebben op de GHOR zullen daarom opgepakt worden zoals de uitkomsten uit onze eigen evaluaties.

Wanneer evalueren

Vanaf het moment dat de sectie GHOR actief is in een incident, is het leerzaam om te onderzoeken hoe de samenwerking en de processen zijn verlopen. Vanaf GRIP 2 wordt de sectie GHOR gealarmeerd. Daarom is het uitgangspunt dat er vanaf GRIP 2 standaard een evaluatie wordt gestart door middel van een First Impression Report (FIR). Op basis van de FIR kan worden bepaald of er aanvullende evaluatiestappen gewenst zijn of dat een FIR met evaluatieverslag voldoende zijn om de leerpunten op te halen.

Het gebeurt echter ook dat er bij GRIP 1 of een inzet zonder GRIP opschaling de ACGZ besluit om de sectie in te zetten. In dat geval bepalen het team Evalueren van de GHOR en de ACGZ in overleg of deze 'bijzondere inzet' geëvalueerd moet worden. Een bijzondere inzet kan hierbij worden gezien als een inzet die de moeite waard is om te evalueren, bijvoorbeeld omdat er zaken niet soepel zijn verlopen. Ook het inzetverslag van de OvdG of GAGS kan aanleiding zijn om mono of Multi te willen evalueren.

Programma Vakbekwaamheid

Afbakening

Het programma vakbekwaamheid richt zich op het opleiden, trainen en oefenen van de crisisfunctionarissen met als doel dat de functionarissen vakbekwaam zijn en blijven om hun rol uit te voeren tijdens crisissituaties.

Opleiden richt zich op het verwerven van kennis en het aanleren van vaardigheden die in crisissituaties noodzakelijk zijn.

Trainingen zijn bedoeld om kennis en vaardigheden te verbeteren door het regelmatig oefenen van bepaalde vaardigheden of het aanleren van kennis. Voorbeelden hiervan zijn competentietrainingen en leiderschapstrainingen.

Oefeningen zijn gericht op het onderhouden van vaardigheden. Het zijn gesimuleerde situaties waarin de deelnemers een in scène gezet incident kunnen beoefenen. Voorbeelden zijn een tabletop en simulatieoefeningen.

¹ Multi wordt vanaf Grip1 standaard een evaluatie uitgezet. Grip0 wordt alleen op verzoek geëvalueerd

Hiernaast worden er vormen van intercollegiaal leren ingezet om te leren van elkaar, denk bijvoorbeeld aan intervisie.

Onderdelen van het programma vakbekwaamheid worden behalve op de oefendoelen ook geëvalueerd op hoe het programma onderdeel is opgezet. De uitkomsten hiervan vormen input voor het programma vakbekwaamheid en hebben geen directe relatie met de crisis(voorbereiding). Datzelfde geldt voor de opleidingen/bijscholingen en het intercollegiaal leren. Evaluaties van deze onderdelen vallen daarom buiten de scope van dit document.

Trainingen en oefeningen worden zowel mono als in Multi verband georganiseerd.

- De trainingen/ oefeningen mono georganiseerd door de GHOR, worden ook mono geëvalueerd.
- De trainingen/ oefeningen die in Multi verband zijn georganiseerd worden Multi geëvalueerd. Net als bij de inzetten vallen deze evaluaties buiten de scope van dit document, met als uitzondering de leerpunten die specifiek betrekking hebben op de GHOR.
- Aangezien de Multi evaluaties niet zozeer focussen op het GHOR-proces, is het streven om Multi trainingen/ oefeningen ook mono te evalueren, via waarnemingen/observaties.

Wanneer evalueren

Trainingen en oefeningen worden altijd geëvalueerd, op basis van de trainings-/ oefendoelen die vooraf gesteld worden. Waar de evaluatie van een inzet altijd start met een FIR, zijn er voor trainingen en oefeningen meer evaluatiemethodes mogelijk. Denk hierbij aan observator, schriftelijke enquête, interview en groepsgesprek. In hoofdstuk 6 wordt hier nader op ingegaan. Het is in ieder geval belangrijk dat iedere activiteit een kop en een staart heeft, beginnend met doel en eindigend met evaluatie.

3.2 Opzet van een evaluatie

Voor zowel de evaluatie van inzetten als van trainingen/ oefeningen is het van belang om vooraf te bepalen wat het doel van de evaluatie is en op welke onderwerpen de evaluatie is gericht. Dit om de evaluatievragen scherp te krijgen en te voorkomen dat de evaluatie over van alles en nog wat gaat. Voor inzetten zullen de evaluaties met name gericht zijn op onderwerpen die betrekking hebben op de procedures, de samenwerking en op de ervaringen die zijn opgedaan. Voor de evaluatie van trainingen en oefeningen is het belangrijk om aan te sluiten bij de oefendoelen die hiervoor zijn opgesteld.

3.3 Uitkomst evaluaties

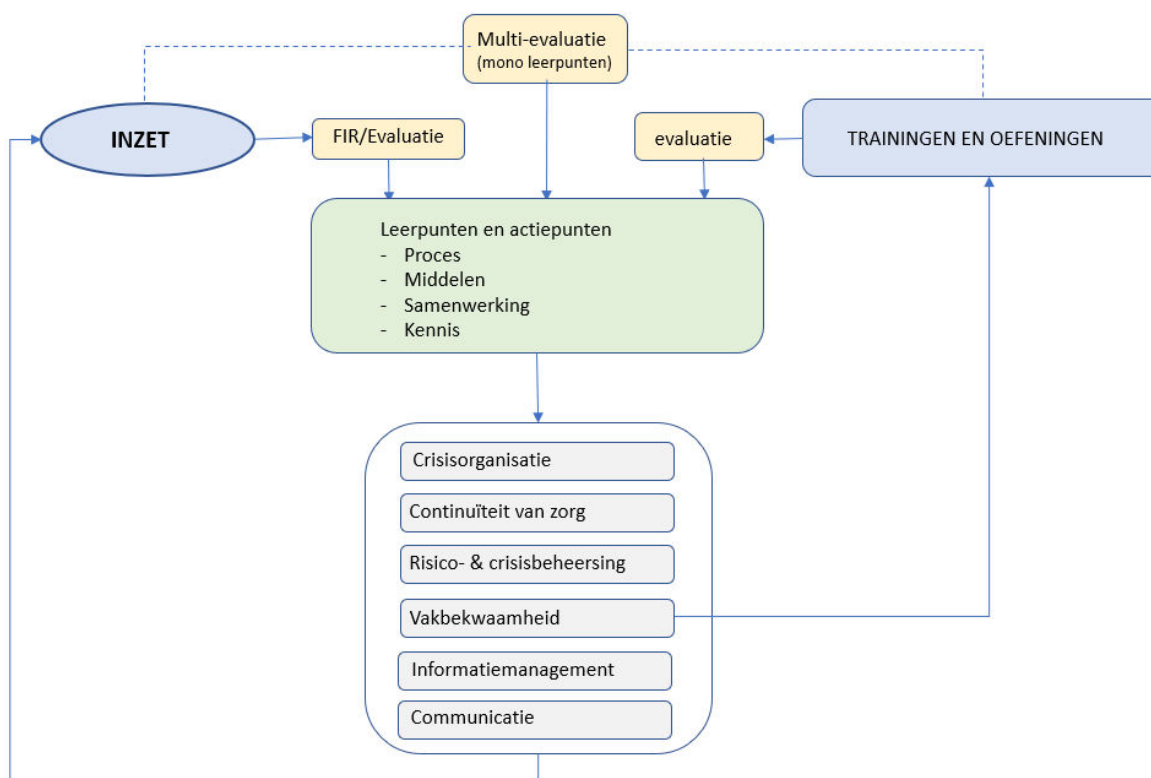
Leerpunten uit evaluaties kunnen grofweg worden onderverdeeld in vier categorieën, te weten de GHOR-processen, middelen, samenwerking en kennis.

De GHOR-processen zijn crisisorganisatie, continuïteit van zorg, risico- & crisisbeheersing, vakbekwaamheid, informatiemanagement en communicatie. Dit zijn de processen die zorgen voor een goede voorbereiding op incidenten en crisissen en de structuur neerzetten voor tijdens een incident of crisis. Uit evaluatie kan bijvoorbeeld blijken dat een werkproces aangepast moeten worden, een takenkaart ontbreekt of dat een planvormingsproduct niet voldoende is uitgerold onder de medewerkers. In dat geval vormt de evaluatie input voor de proceseigenaar van betreffende GHOR-proces om actie te ondernemen.

Uit de evaluatie kan ook blijken dat bepaalde samenwerkingen niet goed verliepen, zowel intern als extern, of dat bepaalde kennis niet paraat was. Afhankelijk van wat het evaluatiepunt precies inhoudt kan dit input zijn voor het programma vakbekwaamheid, één van de andere GHOR-processen, of voor beide. Wanneer een evaluatiepunt input vormt voor het programma vakbekwaamheid kan betreffend punt bijvoorbeeld worden verwerkt in een training, leerdoel worden van een oefening of onderwerp voor intercollegiaal leren.

Dat leerpunten uit evaluaties betrekking hebben op processen, middelen, samenwerking en kennis geldt voor zowel de evaluaties van de inzetten als de evaluaties van oefeningen. Actie binnen een GHOR-proces n.a.v. een evaluatie moet ertoe leiden dat betreffend procesonderdeel bij een volgende inzet beter verloopt. Een evaluatiepunt dat verwerkt wordt in het programma vakbekwaamheid, zorgt ervoor dat crisisfunctionarissen door training en oefening nog beter zijn voorbereid op inzetten.

CYCLUS VAN LEREN EN EVALUEREN



Figuur 1: Schema cyclus van evalueren en leren

4. TEAM EVALUEREN

Het evalueren en leren van inzetten is binnen de GHOR ondergebracht bij het team Evalueren, dat valt onder het proces Crisisorganisatie. Het evalueren van trainingen en oefeningen wordt uitgevoerd door het team Vakbekwaamheid. Omdat het belangrijk is dat er een goede koppeling wordt gelegd tussen de evaluatie uitkomsten van inzetten en van trainingen en oefeningen, neemt één medewerker vanuit vakbekwaamheid deel aan het team Evalueren. Behalve deze medewerker en betrokken medewerker(s) van het proces Crisisorganisatie, sluit één medewerker vanuit het secretariaat aan voor ondersteuning. Waar nodig voor het leggen van verbanden of communiceren van uitkomsten worden informatiemanagement en communicatie gevraagd om op ad hoc basis input te leveren. De leden van het team evalueren hebben:

- Affiniteit met leren en evalueren;
- Kennis van de GHOR-processen;
- Ervaring in de warme fase;
- Kunnen goed doorvragen en dwarsverbanden leggen

Ook is het belangrijk dat de leden van het team voldoende uren beschikbaar hebben voor hun taken.

Afbakening taken

Het team Evalueren bewaakt het proces van het evalueren en leren en voert hierover de regie. Dit betekent echter niet dat zij ook alle evaluaties zelf uitvoeren. De taken en verantwoordelijkheden liggen als volgt:

1. Evalueren van inzetten: team Evalueren
2. Evalueren activiteiten vakbekwaamheid: team Vakbekwaamheid
3. Rode draden: team Evalueren

Ad 1. Het team Evalueren is binnen het proces Crisisorganisatie verantwoordelijk voor de evaluatie van inzetten. Dit houdt in dat dit team ervoor zorgt dat na iedere inzet ($\geq$ GRIP2 of bijzondere inzet) een evaluatie wordt opgestart en dat het hele evaluatietraject wordt doorlopen. Dit betekent echter niet dat zij ook alle evaluaties zelf moeten uitvoeren. Wanneer er bijvoorbeeld een gebrek aan tijd/capaciteit is kan ervoor gekozen worden om het uit te besteden aan een collega of zelfs extern. Het team Evalueren is er wel verantwoordelijk voor dat de evaluatie wordt uitgevoerd, dat resultaten worden teruggekoppeld en actiepunten worden opgevolgd.

Ad. 2 De verantwoordelijkheid voor het evalueren van de trainingen en oefeningen ligt bij het team Vakbekwaamheid. Zij stellen de evaluaties op, zetten deze uit en verwerken de resultaten. Net als bij de evaluaties van inzetten geldt ook hier dat bij gebrek aan tijd/capaciteit ervoor gekozen kan worden om een evaluatie door een collega of extern, bijvoorbeeld het trainingsbureau, te laten uitvoeren. Het team Vakbekwaamheid blijft ervoor verantwoordelijk dat de evaluatie wordt uitgevoerd en aan de uitkomsten opvolging wordt gegeven.

Ad. 3 Een enkel evaluatietraject is pas afgerond als alle actiepunten die eruit voortkomen zijn uitgevoerd. Een nog groter leervermogen wordt behaald als er rode draden uit alle evaluaties (inzetten én oefeningen) kunnen worden gehaald en als er gemonitord kan worden of leerpunten ook daadwerkelijk verankerd zijn (en niet herhaaldelijk terug blijven komen). Er vindt daarom periodiek overleg plaats in het team Evalueren om de uitkomsten van alle evaluaties te bespreken en samen met de informatiemanager hiertussen verbanden te leggen. Dit maakt het tevens mogelijk om verbanden te leggen tussen de evaluaties van vakbekwaamheid, het verloop van inzetten en de grote lijnen te zien. De rode draden vormen tevens input voor de jaarrapportage.

Behalve het uitvoeren van de evaluaties en het ervoor zorgen dat acties worden opgepakt, vormt de communicatie een belangrijk onderdeel van het takenpakket van het team Evalueren. Het is belangrijk om alle crisisfunctionarissen, proceseigenaren en GHOR teamleden bij de evaluatie uitkomsten te betrekken. In hoofdstuk 5 en 6 wordt hier nader op ingegaan.

5. EVALUEREN VAN INZETTEN

5.1 Signalering

Een evaluatie van een inzet start ermee dat het team Evalueren het signaal binnen krijgt dat er een GRIP incident of een bijzondere inzet is geweest.

GRIP 2 of hoger

- De dienstdoende ACGZ is verantwoordelijk voor de nafase en de overdracht aan het team Evalueren. Als onderdeel hiervan stuurt de ACGZ in de app groep met alle crisisfunctionarissen (de GHOR official app met de interne en externe ACGZ-en, HIN-en en HON-en) een bericht als er een inzet met GRIP 2 is geweest.
- De ACGZ en het team Evalueren hebben naar aanleiding hiervan contact met elkaar om de inzet te bespreken. Bij GRIP 2 gaat er standaard een FIR uit.

GRIP 0 of 1

- De signaalfunctie vanuit de OvdG-en zit in de inzetverslagen. Deze worden door een medewerker van het proces Crisisorganisatie dagelijks bekeken. Als uit een inzetverslag een behoefte tot evalueren blijkt (mono of Multi) neemt de medewerker die de verslagen inziet contact op met het team Evalueren.
- Eén medewerker van het team Evalueren ziet altijd de inzetverslagen van de GAGS-en en zal, als het inzetverslag daar aanleiding toe geeft, een evaluatie opstarten.
- De ACGZ neemt bij bijzondere inzetten contact op met het team Evalueren om de inzet te bespreken en gezamenlijk te bepalen of deze geëvalueerd moet worden
- Het team Evalueren bepaalt op basis van de inzetverslagen/input vanuit de ACGZ of er een evaluatie moet plaats vinden en zo ja, in welke vorm en met welk doel. Dat kan een FIR zijn, maar bijvoorbeeld ook een gesprek tussen functionarissen.
- Wanneer bij GRIP 0 een behoefte tot Multi evaluatie naar boven komt, neemt het team evalueren hierover contact op met de taakverantwoordelijke evalueren bij betreffende Veiligheidsregio.

5.2 Wie betrekken

Wanneer er besloten is om een inzet te evalueren, wordt als eerste stap bepaald wie er betrokken zijn geweest bij de inzet. Over het algemeen zijn dit standaard de OvdG, AGCZ, HIN en HON, maar denk ook aan de GAGS, PSH-coördinator, IZB-arts, DPG of eventuele aflossing.

Wanneer er zorgpartners betrokken zijn geweest moet ook worden bepaald of deze partijen betrokken moeten worden bij een evaluatie en op welke manier. Zorginstellingen zijn zelf verantwoordelijk voor hun interne evaluatie.

5.3 Doel

Vervolgens moet bepaald worden waarop de evaluatie is gericht. Voor inzetten zal de evaluatie met name gericht zijn op de procedures, genomen besluiten, de samenwerking en de ervaringen (leerpunten, gevoel) die zijn opgedaan. Als een externe partij zoals een zorgpartner bij de evaluatie betrokken wordt, kan het doel meer afgestemd worden op datgene waarvoor deze partner betrokken is geweest.

5.4 Methode

In geval van GRIP 2 wordt standaard een FIR uitgezet door het team Evalueren. Wanneer in geval van GRIP 0 of 1 is besloten om een inzet breed te evalueren, wordt er ook een FIR uitgezet. Als uit de FIR blijkt dat er behoefte is aan een nadere evaluatie, dan wordt op basis van de situatie bepaald wat daar op dat moment de beste methode voor is. Dat kan een groepsgesprek zijn, maar bijvoorbeeld ook een persoonlijk gesprek.

Wanneer het gewenst is om een inzet te evalueren met één of meerdere partners uit de witte kolom zal op basis van de situatie worden bepaald welke vorm wordt gekozen. Factoren die hierbij een rol spelen zijn: om hoeveel partners gaat het, wat voor soort incident was het en wat was de impact. Als het om slechts één of enkele partners gaat zal veelal een persoonlijke aanpak zoals een gesprek het meest toepasselijk zijn. Bij de betrokkenheid van meerdere partners uit de witte kolom kan bijvoorbeeld ook gekozen worden voor een groepsgesprek, teamsmeeting of schriftelijke enquête.

5.5 Te doorlopen stappen

Bij Grip 2 of wanneer besloten wordt om een bijzondere inzet te evalueren met een FIR, worden de volgende stappen worden doorlopen, zie ook figuur 2.

- De FIR wordt binnen twee werkdagen naar de betrokken functionarissen gemaild, met het verzoek om binnen één week te reageren. Voor de FIR is een standaard vragenlijst opgesteld, zie hiervoor bijlage 1.
- Het logboek en inzetverslagen worden opgevraagd
- Als uit de FIR's blijkt dat er behoefte is aan nadere evaluatie, wordt bepaald wat hiervoor de gewenste vorm is. Vervolgens wordt dit georganiseerd, uiterlijk 4 weken na het incident. Zie bijlage 2 voor meer informatie over de opzet van een groepsgesprek na een inzet.
- Alle verkregen informatie wordt geanalyseerd en verwerkt in een evaluatieverslag. Dit verslag wordt uiterlijk twee weken na het incident opgesteld (tenzij er een nadere evaluatie plaats vindt, dan 1 week na de nadere evaluatie). Zie ook bijlage 3 evaluatieverslag.
- Dit evaluatieverslag wordt in concept naar alle betrokken functionarissen gemaild met de vraag eventuele opmerkingen binnen 1 week door te geven.
- Eventuele opmerkingen worden verwerkt, waarna het evaluatieverslag naar alle functionarissen en de actiehouders wordt toegezonden.
- De actiepunten worden uitgezet naar betreffende actiehouders. Tevens worden deze verwerkt in een Excel lijst op SharePoint. Deze lijst wordt door één verantwoordelijke binnen het team Evalueren gebruikt om de acties te monitoren, en als input voor de periodieke rode draden analyse. Van betreffende actiehouders wordt verwacht dat zij terugkoppeling geven over het verloop van hun actie.

5.6 Terugkoppeling uitkomsten evaluatie

Het geven van terugkoppeling op de evaluatie is om meerdere redenen belangrijk. Als eerste natuurlijk zodat de lessen uit de inzet gedeeld kunnen worden en iedereen ervan kan leren. Het is echter ook van belang om te laten zien wat er met de input van de crisisfunctionarissen gebeurt, welke acties naar aanleiding van de evaluatie ondernomen wordt.

Evaluatieverslag

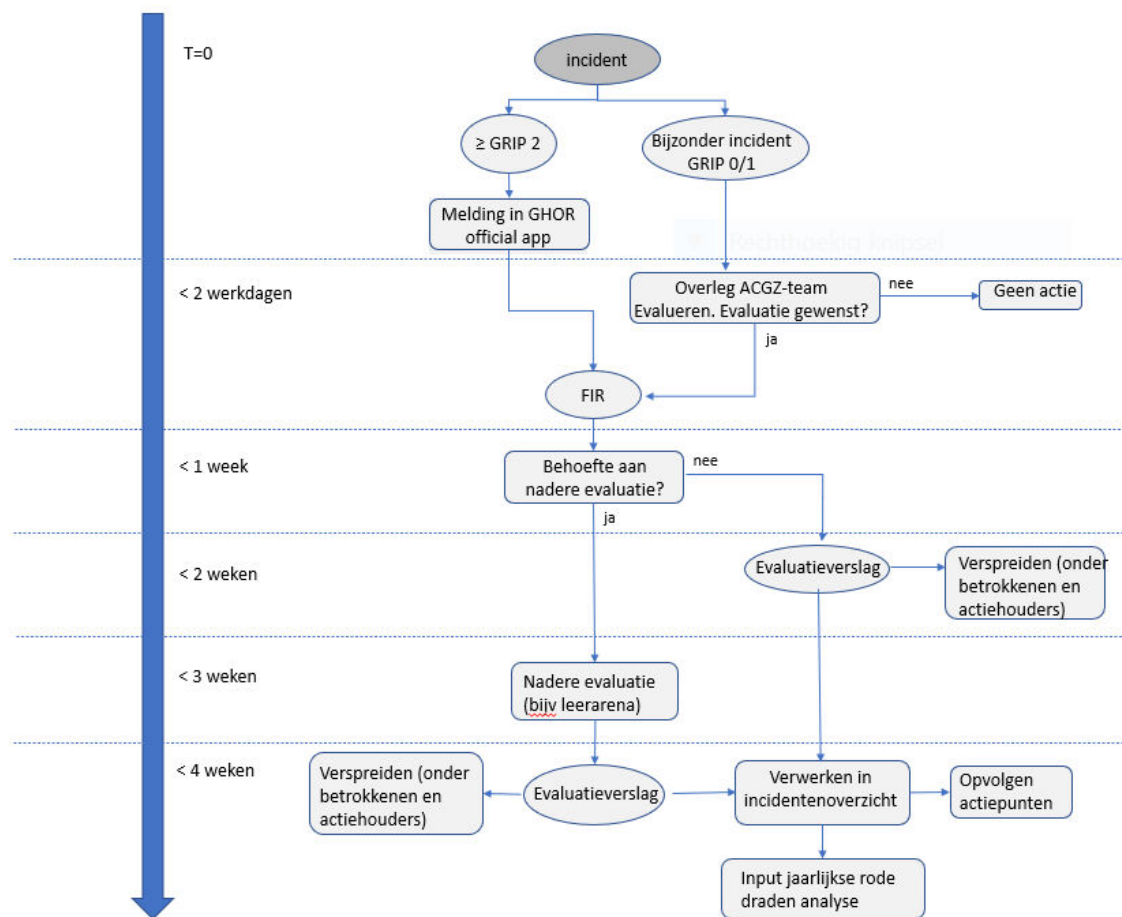
De uitkomsten van iedere evaluatie worden verwerkt in een evaluatieverslag. In het evaluatieverslag wordt een beschrijving gegeven van het incident, de aanpak en de leer- en verbeterpunten en actiepunten. Indien naar aanleiding van de FIR bepaalde zaken zijn uitgezocht door het team Evalueren, kunnen ook die uitkomsten worden opgenomen in het evaluatieverslag. Het evaluatieverslag wordt toegezonden naar alle betrokken functionarissen en naar de actiehouders.

Infographic

Het is waardevol om lessen uit de evaluaties breder te delen dan met alleen de betrokken crisisfunctionarissen. Daarom wordt periodiek (ieder half jaar) een infographic gemaakt met daarin een terugkoppeling van de inzetten van betreffende periode. Een infographic is een grafische weergave van informatie. Door de combinatie van tekst en beeld is de infographic een goed communicatiemiddel dat meer tot lezen uitnodigt dan alleen tekst. In de infographic wordt behalve aan de leer- en verbeterpunten ook aandacht besteed aan de zaken die juist heel goed zijn gegaan. De infographic wordt naar alle crisisfunctionarissen (intern en extern) toegezonden. Omdat deze infographic breder gedeeld wordt, is het van belang om de tekst zo op te stellen dat er niets herleidbaar is naar de betrokken functionarissen.

Overleggen

De uitkomsten uit de evaluaties worden ook besproken in het proceseigenaren overleg, zodat er met een brede GHOR blik naar gekeken kan worden. Daarnaast worden inzetten en evaluatie uitkomsten periodiek in het teamoverleg besproken. Tijdens bijeenkomsten van (interne en externe) functionarissen kan ook aandacht worden besteed aan de geleerde lessen uit inzetten.



Figuur 2: Te nemen evaluatiestappen

6. EVALUEREN VAN TRAININGEN EN OEFENINGEN

De trainingen en oefeningen uit het programma vakbekwaamheid worden altijd georganiseerd met een bepaald leerdoel voor ogen. In opzet en uitvoering verschillen trainingen en oefeningen van elkaar, waarmee ook de evaluatieopzet kan verschillen. Een oefening is een simulatie van een werkelijk incident en kan dan ook meer zoals een inzet geëvalueerd worden. Trainingen worden opgezet om bepaalde vaardigheden te oefenen. De doelen van een training zijn gericht, en daarmee de evaluatie ook.

Voor de opzet en uitvoering van de trainingen en oefeningen wordt met regelmaat een extern bureau in de arm genomen.

6.1 Evaluatiedoel

Hoofdonderwerp van de evaluatie zijn altijd de betreffende leerdoelen van een training/ oefening. Deze leerdoelen zijn dan ook het hoofdonderwerp van de evaluatie. Het doel van de evaluatie is om te onderzoeken in hoeverre het leerdoel is behaald en, wanneer het leerdoel niet volledig is behaald, welke ontwikkeling en acties nog nodig zijn.

Tijdens een training of oefening kunnen echter ook zaken opvallen die niet gerelateerd zijn aan het leerdoel maar die wel de moeite waard zijn om mee te nemen in de evaluatie. Het is altijd goed om in de evaluatie ruimte te hebben voor dit soort zaken. Het hoofdonderwerp van de evaluatie blijft echter altijd het leerdoel van betreffende training/ oefening.

6.2 Methode

Voor de evaluatie van trainingen en oefeningen kan goed gekozen worden voor een combinatie van methodes. Hoewel de exacte (combinatie van) methodieken per training of oefening anders kan zijn, kan voor de evaluatie van trainingen en oefeningen goed een combinatie gemaakt worden van:

- Een observator
- Een schriftelijke enquête
- Een gespreksronde aan het einde

Het is raadzaam om voor zowel het invullen van de schriftelijke enquête als voor de gespreksronde tijd op te nemen in het programma. Hierdoor wordt het evalueren als programmaonderdeel van de dag gezien en wordt er de benodigde tijd voor genomen.

Observator

De observator is zeer waardevol om in te zetten. Dit kan iemand van vakbekwaamheid of een GHOR-collega zijn, maar ook bijvoorbeeld de dagvoorzitter/ trainingsleider. De observator zal vooral kijken naar zaken die opvallen op het niveau van de groep/ de organisatie.

Schriftelijke enquête

De schriftelijke enquête zal juist informatie geven op individueel niveau. Qua opzet kan hiervoor eenzelfde vraagstelling worden gebruikt als bij een FIR, waarbij vragen ten aanzien van de oefendoelen en vragen over de opzet van de training/oefening worden toegevoegd. Het is aan te bevelen om de vragenlijsten niet te lang te laten zijn, maximaal tien vragen is een goede richtlijn.

Gespreksronde

De gespreksronde kan los staan van de ingevulde enquêtes, maar het gesprek kan ook worden gevoerd aan de hand van de uitkomsten van de enquête. Het is aan de trainingsleider om dit vorm te geven. Tijdens het groepsgesprek zal de trainingsleider zijn observaties aan de groep terugkoppelen en, aan de hand van de trainingsdoelen, vragen naar een toelichting op de individuele ervaringen van de deelnemers. De trainingsleider kan deze informatie gebruiken om, in combinatie met zijn eigen observaties, een totaalbeeld van de uitkomsten van de training/ oefening te geven, op groepsniveau.

Hiernaast is in het groepsgesprek aandacht voor het verankeren van de opgedane kennis (op individueel niveau). De deelnemers worden bewust gemaakt van de eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot het leren; hoe neem je de opgedane kennis mee, hoe ga je het toepassen.

De gespreksleider zal op basis van zijn observaties, het groepsgesprek en de ingevulde enquêtes een terugkoppeling geven aan team Vakbekwaamheid.

6.3 Verwerking resultaten

Net als bij inzetten kunnen de uitkomsten van de evaluaties van trainingen en oefeningen gaan over de GHOR-processen, middelen, kennis en samenwerking. Hierbij kunnen de aspecten kennis en samenwerking betrekking hebben op een individu (betreffend persoon had bepaalde kennis niet up to date) of de hele groep (niemand was op de hoogte van ...).

Wanneer de training is opgezet en begeleid door een trainingsbureau, zal deze ook worden gevraagd om de evaluatie te verzorgen. Er worden met het trainingsbureau afspraken gemaakt waar de evaluatie aan moet voldoen.

Wanneer de training of oefening door het team Vakbekwaamheid zelf is opgezet en uitgevoerd, verwerkt het team zelf de evaluatie uitkomsten.

Op basis van de evaluaties bepaalt team Vakbekwaamheid welke acties en leerpunten hieruit volgen. De evaluatiepunten kunnen net als bij inzetten leiden tot acties voor één van de GHOR-processen. Wellicht moet er een procedure aangepast worden, ontbreken er middelen of werkten systemen niet. De actiepunten die betrekking hebben op één van de GHOR-processen worden met betreffende proceseigenaar besproken en ten behoeve van de monitoring verwerkt in de Excel tabel op SharePoint (waar ook de actiepunten uit de inzetten in worden verwerkt).

Als het gaat om samenwerking of kennis (op groepsniveau) wordt bekeken of dit een actie is om op te pakken door een van de proceseigenaren, of dat hier binnen vakbekwaamheid opvolging aan moet worden gegeven.

6.4 Terugkoppeling uitkomsten evaluaties

Het is belangrijk om ook van de evaluaties van trainingen en oefeningen terugkoppeling te geven aan deelnemers. Dit gebeurt altijd op het niveau van de groep, op hoofdlijnen. Dit wordt echter niet voor iedere training of oefening gedaan. Periodiek (2x per jaar) wordt er een rode draden analyse van de evaluaties van trainingen en oefeningen gemaakt. Deze punten worden in een infographic weergegeven, deze is vergelijkbaar met de infographic van inzetten in omvat dezelfde punten: een korte (inhoudelijke) beschrijving van de vakbekwaamheidsactiviteiten; positieve constatering; kritische constatering en actie- en leerpunten.

Overleggen

Uitkomsten uit de evaluaties worden net als bij de inzetten periodiek besproken in het proceseigenaren overleg, zodat er met een brede GHOR blik naar gekeken kan worden. Hiernaast kan in het teamoverleg en tijdens bijeenkomsten van (interne en externe) functionarissen aandacht worden besteed aan de geleerde lessen uit trainingen en oefeningen, al dan niet in combinatie met lessen uit inzetten.

7. INFORMATIEMANAGEMENT EN RODE DRADEN ANALYSE

7.1 Koppeling evaluatiepunten inzetten en vakbekwaamheid

Het team Evalueren bespreekt periodiek de uitkomsten van de evaluaties. Het brede beeld van evaluatie uitkomsten wordt met elkaar besproken;

- Zijn er punten uit inzetten die meegenomen moeten worden in het programma vakbekwaamheid?
- Wat zijn evaluatiepunten uit inzetten en wat zijn opvallende zaken uit trainingen en oefeningen? Zien we overlappen?
- Wat is de stand van zaken met betrekking tot de actiepunten? Zijn er knelpunten bij de uitvoering hiervan?
- Welke rode draden zien we?
- Zijn er punten die we herhaaldelijk terug zien komen?

Door deze punten periodiek met elkaar te bespreken ontstaat er een totaalbeeld van verbeterpunten voor de crisisorganisatie. Met name als bepaalde punten vaker voorkomen, is dat een signaal dat dat actief moet worden opgepakt. Bovendien kan op deze manier gemonitord worden in hoeverre leerpunten uit eerdere inzetten/ vakbekwaamheidsactiviteiten verankerd zijn. Wat we willen voorkomen is dat bepaalde punten herhaaldelijk terug blijven komen.

Voor dit overleg worden 2x per jaar ook de informatiemanager en communicatieadviseur uitgenodigd. Behalve het creëren van een gezamenlijk beeld ten aanzien van evaluatie uitkomsten en leerpunten wordt ook besproken hoe deze zaken het beste gecommuniceerd kunnen worden.

Het is mogelijk dat er bepaalde leerpunten of tips uit een inzet of training/ oefening komen die waardevol zijn, maar die zich niet laten vertalen naar een aanpassing van een proces of in een training of oefening. Denk hierbij bijvoorbeeld aan 'beperk het gebruik van afkortingen in de communicatie naar leken'. In dit overleg wordt bekeken hoe deze punten opgepakt worden. Te denken valt aan het verzamelen van dit soort punten in een infographic, of mededelen tijdens een bijeenkomst met crisisfunctionarissen.

7.2 Borging actiepunten

De actiepunten en lessen die volgen uit de evaluaties van inzetten en vakbekwaamheidsactiviteiten worden verwerkt in een Excel tabel. Binnen het team Evalueren is één persoon verantwoordelijk voor het bijhouden van de evaluatietabel. Deze tabel vormt input voor de rode draden analyse. Daarnaast wordt periodiek, op zijn minst vóór ieder overleg van het team evalueren, de stand van zaken met betrekking tot de actiepunten bijgewerkt. In het overleg wordt hier terugkoppeling op gegeven en worden eventuele knelpunten ten aanzien van de uitvoering van de actiepunten besproken.

7.3 Rode draden analyse

Leren van afzonderlijk inzetten, trainingen en oefeningen is waardevol, nog meer waarde kan worden behaald als de grote lijnen hieruit kunnen worden gedestilleerd. Zijn er bepaalde zaken die vaker voorkomen dan andere? Zien we een verbetering van bepaalde leerpunten ten opzichte van het voorgaande jaar? Heeft het type incident invloed op de evaluatie uitkomst?

Om deze analyses te kunnen maken wordt Informatiemanagement betrokken ten behoeve van het analyseren van evaluatie uitkomsten en de tools die hiervoor ingezet kunnen worden. Te denken valt onder andere het gebruik van digitale formulieren voor de FIR's en evaluatieformulieren van trainingen en

oefeningen en het omzetten van analysedata naar een dashboard. Eigen interpretatie van evaluatie uitkomsten blijft daarnaast altijd gewenst.

Ieder half jaar wordt er voor zowel de inzetten als de trainingen/oefeningen een infographic gemaakt met de belangrijkste evaluatie uitkomsten, met als primair doel kennisdeling. Daarnaast wordt er eens per jaar een uitgebreide rode draden analyse gemaakt. Behalve een samenvatting van wat goed ging, wat beter kon en acties die zijn uitgevoerd, wordt er een analyse gemaakt waarbij ook gekeken wordt naar trends en ontwikkelingen in de evaluaties. In deze jaaranalyse worden de inzetten en trainingen/oefeningen apart bekeken, maar wordt ook zeker de inhoudelijke verbinding gelegd. Deze analyse vormt input voor het jaarverslag, maar ook voor het team Evalueren en Vakbekwaamheid om aandachtspunten bloot te leggen.

7.4 Communicatie

Er zijn diverse communicatiekanalen die kunnen worden ingezet ten behoeve van het evalueren en leren. Welke gekozen wordt hangt mede af van het doel dat met de communicatie nagestreefd worden. Is het doel bijvoorbeeld het delen van kennis en inzichten, of de wens om vanuit de verschillende GHOR-processen integraal naar een vraagstuk te kijken. Communicatiekanalen die ingezet kunnen worden zijn onder meer:

- Interne nieuwsbrief
- Mail
- Overleg (proceseigenaren overleg, teamoverleg, crisisfunctionarissen overleg)
- Jaarrapportage
- Infographic

De communicatie van evaluatie uitkomsten van afzonderlijke inzetten en van vakbekwaamheids-activiteiten staan omschreven onder 5.5 en 6.4.

De infographics die als periodieke terugkoppeling door het team Evalueren en Vakbekwaamheid worden opgesteld, worden verstuurd naar alle crisisfunctionarissen (OvdG, HIN, HON, ACGZ, DPG). Door evalueren ook met regelmaat op de agenda van de diverse overleggen te zetten, wordt de bewustwording rondom evalueren vergroot en worden functionarissen zich er meer en meer bewust van dat evalueren onderdeel is van een inzet.

Belangrijke communicatie met betrekking tot de evaluaties is de communicatie van een actiepunt naar desbetreffende actiehouder. Indien vanuit het oppakken van desbetreffende actie communicatie naar bijvoorbeeld crisisfunctionarissen nodig is, bijvoorbeeld aanpassing in een werkwijze, is dat een taak van de actiehouder. Hij/zij bepaalt wat voor het uitvoeren van betreffende actie nodig is aan communicatie en wat het meest toepasselijke communicatiekanaal is.

7.5 Documenten

Alle documenten worden opgeslagen op SharePoint. Voor de inzetten is de locatie van alle bestanden:

GHOR BWMN T/ documenten/ intern/ crisisorganisatie/ 4 Leren en evalueren

Alle evaluaties zijn vertrouwelijk en worden opgeslagen in een besloten map waar alleen de deelnemers van het Leeragentschap toegang toe hebben.

Alle documenten met betrekking tot de evaluaties van trainingen en oefeningen staan onder:

GHOR BWMN T/ documenten/ intern/ vakbekwaamheid/

8 Aanbevelingen

Een aantal zaken vragen nog nadere aandacht om het evalueren en leren nog verder door te ontwikkelen. Dit zijn:

- Bewustzijn ten aanzien van evalueren en leren vergroten bij alle crisisfunctionarissen. Het gaat onder andere om de bewustwording dat evalueren een onderdeel is van een inzet en behoort tot de nafase waar tijd voor gemaakt moet worden, maar bijvoorbeeld ook om het opvangen en plaatsen van signalen uit het netwerk na een incident.
- Het ophalen van leerpunten en evaluatiebehoeften vanuit inzetverslagen van de OvdG en GAGS. Het gaat onder andere om de vraag of de verslagen voldoende inkijk geven of er nabesproken of geëvalueerd moet worden, als ook het proces hoe bijvoorbeeld de OvdG kan aangeven of en zo ja welke evaluatiebehoefte er is en wie hiervoor aan de lat staat (GHOR, RAV of is het iets dat de functionaris zelf kan oppakken).
- Het verder ontwikkelen van de rol van informatiemanagement om grote lijnen uit de inzetten en vakbekwaamheidsactiviteiten te halen en verbanden te zien, bijvoorbeeld door het maken van een dashboard
- Formats ontwikkelen voor de infographic en voor een schriftelijke enquête voor trainingen en oefeningen

BIJLAGE 1 OPZET FIRST IMPRESSION REPORT (FIR)

Wat is je naam	
Welke crisis-rol heb je vervuld	
In welke regio ben je ingezet?	
Welk GRIP niveau was van toepassing?	
Bij welk type incident ben je betrokken geweest	
Wat was de locatie (plaatsnaam)	
Op welke datum vond dit incident plaats	

Situatie

Wat is jouw beeld van het incident?

Positieve constatering

Over welke punten in de inzet ben je tevreden?

--

Kritische constatering

Over welke punten in de inzet verwonder je je of ben je niet tevreden?

--

Leerpunten

Welke leerpunten zie jij om een verbeterslag te maken?

--

Inzet LCMS-GZ

LCMS-GZ ingezet: JA / NEE

Wat waren overwegingen om LCMS-GZ wel of niet in te zetten?

Alleen van toepassing indien één of meerdere zorginstellingen betrokken waren en/of OvdG/ ACGZ/ sectie GHOR contact heeft gehad met zorginstellingen

--

Terugkoppeling

Zou je ergens terugkoppeling of feed-back op willen krijgen?

--

--

Evaluatie

Heb je behoefte aan een monodisciplinaire evaluatie?

--

BIJLAGE 2 GROEPSPGESPREEK NA INZET

Wanneer er blijkt dat er behoefte is aan een evaluatie met alle betrokkenen, kan de leerarena als groepsgesprek ingezet worden. Het doel hiervan is om waarde vrij te reflecteren om het eigen optreden en de gang van zaken tijdens het incident, om ervaringen uit te wisselen en te leren.

Er zijn een aantal belangrijke voorwaarden voor een geslaagde leerarena. Zo is het cruciaal dat alle deelnemers zich veilig voelen om zich uit te spreken, iedereen elkaar met respect behandelt en dat alle informatie vertrouwelijk wordt behandeld. De gespreksleider heeft hierin een belangrijke rol om de juiste sfeer te creëren. Aan het eind van de leerarena wordt met elkaar afgesproken welke informatie naar buiten mag en wat binnenskamers moet blijven.

De gespreksleider van een leerarena dient over een aantal eigenschappen te beschikken. Het is belangrijk dat deze persoon empathisch is, een open houding heeft, goed kan luisteren maar ook grenzen kan stellen. Eerder in dit document is al benoemd dat de gespreksleider ook onafhankelijk moet zijn. Dat betekent niet betrokken bij het betreffende incident, maar bijvoorbeeld ook niet een leidinggevende van een van de deelnemers. De gespreksleider kan binnen de GHOR worden gezocht, maar bijvoorbeeld ook binnen de GGD of Veiligheidsregio.

De vragen die in een leerarena aan bod komen hangen af van de aanleiding om deze leerarena te organiseren. Een aantal vragen in de leerarena zou kunnen zijn:

- Wat was de werkelijke gang van zaken tijdens het incident
- Hoe zou, op basis van de vooraf afgesproken procedures en werkwijzen, moeten zijn gehandeld?
- Zijn deze processen ergens onder druk komen te staan en wat waren de effecten daarvan?
- Maakte jij je ergens zorgen om? Hoe kwam dat?
- Zijn der door de deelnemers conclusies en aanbevelingen te formuleren n.a.v. deze afwijkingen?
- Wat zou je de volgende keer anders doen en wat heb je daarvoor nodig?

BIJLAGE 3 OPZET EVALUATIEVERSLAG

TERUGKOPPELING <INCIDENT>

Datum incident: <datum>

Betrokken functionarissen:

<Naam 1> (<functie 1>), <naam 2> (<functie 2>), ...

Beeld:

informatie over de gebeurtenis, GRIP, algemeen beeld over verloop

Wat ging goed:

In eigen bewoording de zaken die goed gingen samenvatten

Verbeterpunten en zaken waar betrokkenen tegenaan zijn gelopen:

In eigen bewoording de zaken die verbetering behoeven samenvatten

Leerpunten en actiepunten:

Leerpunten: lessen die zijn opgedaan, maar niet directe actie vereisen

Actiepunten: SMART formuleren

Conclusie:

In korte bewoording de kern van de evaluatie uitkomsten weergeven.

BIJLAGE 4 OPZET INFOGRAPHIC.

In ontwikkeling

BIJLAGE 5 FORMAT EVALUATIEFORMULIER TRAININGEN/OEFENINGEN

In ontwikkeling

BIJLAGE 5: ANALYSE LEIDRAAD LEREN & EVALUEREN (MONODISCIPLINAIR EN MULTIDISCIPLINAIR)

Deze bijlage bevat de analyse van de Leidraad Lereren en Evalueren zoals toegepast binnen de GHOR BWMN. De analyse is opgebouwd uit twee onderdelen: het monodisciplinaire en het multidisciplinaire leer- en evaluatieproces.

Het doel van deze bijlage is om op een gestructureerde wijze inzicht te geven in de werkwijze zoals deze in de leidraad is vastgelegd. Deze uitwerking vormt een referentiekader voor de vergelijking met de praktijk in het hoofdstuk “Huidige situatie”.

MONODISCIPLINAIR LEER- EN EVALUATIEPROCES

Startpunten en aanleidingen voor het proces leren en evalueren

De Leidraad Lereren en Evalueren beschrijft meerdere startmomenten voor het monodisciplinaire leer- en evaluatieproces binnen de GHOR. Deze startpunten verschillen in aard en kunnen automatisch, situationeel of signalerend zijn.

- *Startpunt 1 – GRIP 2 of hoger (automatisch startpunt)*

Het primaire startpunt is een inzet met GRIP 2 of hoger. Vanaf het moment dat de sectie GHOR wordt gealarmeerd bij GRIP 2, maakt evalueren standaard onderdeel uit van de nafase.

Dit betekent dat bij iedere GRIP 2-inzet het leer- en evaluatieproces automatisch wordt gestart, zonder aanvullende besluitvorming.

- *Startpunt 2 – Bijzondere inzet zonder GRIP-opschaling (ACGZ-besluit)*

Bij inzetten zonder GRIP 2 kan alsnog worden geëvalueerd. In deze situaties besluit de ACGZ samen met het team Evalueren of een inzet wordt geëvalueerd.

De afweging is afhankelijk van de vraag of de inzet aanleiding geeft tot leerpunten of knelpunten in processen of samenwerking.

- *Startpunt 3 – Signalering via inzetverslagen Ovd G*

Inzetverslagen van de Ovd G kunnen eveneens aanleiding vormen voor het starten van een evaluatie.

Deze verslagen worden structureel beoordeeld door het team Crisisorganisatie en het team Evalueren.

Op basis van signalen in deze verslagen wordt bepaald of een evaluatie wordt opgestart. Deze signalering leidt niet automatisch tot een evaluatie; het team Evalueren maakt hierin de afweging.

Vervolgstappen na opstart van het proces

Na het opstarten van het leer- en evaluatieproces ligt de regie bij het team Evalueren.

Bij GRIP 2 of hoger wordt altijd gestart met een First Impression Report (FIR). Op basis van dit formulier bepaalt het team Evalueren of een verdiepende evaluatie noodzakelijk is.

Bij bijzondere inzetten wordt vooraf besloten door de ACGZ en het team Evalueren of evaluatie plaatsvindt. Vervolgens wordt dezelfde werkwijze gevolgd als bij GRIP 2-inzetten.

Bij signalering via inzetverslagen beoordeelt het team Evalueren eerst of evaluatie noodzakelijk is. Indien dat het geval is, wordt ook hier een FIR ingezet en eventueel een verdiepende evaluatie uitgevoerd.

Borging, registratie en verspreiding van leerpunten

Na afronding van het leer- en evaluatieproces worden leer- en actiepunten vastgelegd en geborgd binnen de organisatie. Alle evaluaties starten met een FIR. Indien nodig volgt een verdiepende evaluatie en een evaluatieverslag.

Op basis hiervan worden leerpunten en actiepunten geformuleerd en toegewezen aan verantwoordelijke functionarissen. Deze worden geregistreerd in een centrale Excel-lijst op SharePoint, die wordt beheerd door het team Evalueren.

De voortgang van deze actiepunten wordt gemonitord door het team Evalueren. Daarnaast worden evaluaties periodiek geanalyseerd om trends en terugkerende leerpunten (rode draden) te identificeren.

MULTIDISCIPLINAIR LEER- EN EVALUATIEPROCES

Startpunten en aanleidingen voor evaluatie

De leidraad bevat beperkte informatie over het multidisciplinaire leer- en evaluatieproces. Het richt zich primair op het monodisciplinaire proces binnen de GHOR.

Multidisciplinaire evaluaties worden uitgevoerd door de veiligheidsregio's en vallen buiten de directe verantwoordelijkheid van de GHOR. Wel is vastgelegd dat de GHOR deelneemt aan deze evaluaties wanneer deze betrekking hebben op GHOR-processen. Daarnaast worden relevante uitkomsten binnen de GHOR verwerkt op dezelfde wijze als monodisciplinaire evaluaties.

Concrete startpunten voor multidisciplinaire evaluaties zijn niet uitgewerkt in de leidraad.

Vervolgstappen na behoefte aan multidisciplinaire evaluatie

De uitvoering van multidisciplinaire evaluaties ligt bij de veiligheidsregio's. De leidraad beschrijft geen concrete vervolgstappen na het opstarten van deze evaluaties.

Wel geldt dat de GHOR deelneemt aan de evaluaties wanneer deze worden georganiseerd en dat uitkomsten worden meegenomen binnen de interne GHOR-processen.

Borging, registratie en verspreiding van leerpunten

De leidraad beschrijft geen apart borgingsproces voor multidisciplinaire evaluaties.

Wel geldt dat uitkomsten die betrekking hebben op de GHOR worden verwerkt volgens het monodisciplinaire borgingsproces. Dit betekent dat:

- Leerpunten worden vastgelegd;
- Actiepunten worden geformuleerd en toegewezen;
- En deze worden geregistreerd en gemonitord binnen het bestaande systeem van het team Evalueren.

Hiermee maakt de leidraad geen onderscheid tussen mono- en multidisciplinaire evaluaties, maar beschouwt deze als één geïntegreerd proces binnen de GHOR.

BIJLAGE 6: ANALYSE HUIDIGE WERKWIJZE

Het in kaart brengen van de huidige situatie binnen de GHOR BWMN is opgesplitst in twee afzonderlijke onderdelen. Allereerst wordt het monodisciplinaire leer- en evaluatieproces beschreven. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het multidisciplinaire leer- en evaluatieproces. Voor deze opzet is gekozen omdat het multidisciplinaire proces, zoals de benaming al aangeeft, in samenwerking met meerdere ketenpartners plaatsvindt. Dit onderzoek richt zich niet op het volledige multidisciplinaire leerproces, maar uitsluitend op het deel waarin de GHOR een rol vervult. Een nadere toelichting hierop is te vinden in paragraaf 4.2.

MONODISCIPLINAIR LEER- EN EVALUATIEPROCES

Zoals vermeld zal er eerst een beeld gevormd worden van de huidige situatie van het monodisciplinaire proces. Dit houdt in dat dit enkel gaat over het proces waar alleen de GHOR en zijn directe partners bij betrokken zijn in dezelfde “witte kolom”. Zowel het monodisciplinaire gedeelte als het Multidisciplinaire gedeelte zullen worden opgedeeld in 3 deelstappen. Te beginnen met wanneer er een evaluatie wordt opgestart en wat de reden hiervan is, vervolgens de vervolgstappen en als laatste de borging van leerpunten.

4.1.1 Startpunten en aanleidingen voor het proces leren en evalueren

Het is belangrijk om inzichtelijk te maken wanneer het leer- en evaluatieproces wordt opgestart, omdat dit bepaalt in hoeverre leer- en knelpunten tijdig worden gesignaleerd en opgevolgd. Door deze startmomenten in kaart te brengen kan worden beoordeeld of het proces consistent en op het juiste moment wordt geactiveerd, of dat er sprake is van gemiste of vertraagde evaluaties. Dit is essentieel om te waarborgen dat het leerproces daadwerkelijk bijdraagt aan structurele verbetering.

Binnen GHOR BWMN worden twee hoofdstartpunten onderscheiden: de GRIP-structuur en het inzetformulier.

- **GRIP-structuur**

De GRIP-structuur vormt het formele uitgangspunt voor het opstarten van het leer- en evaluatieproces. Bij GRIP 2 of hoger wordt standaard een monodisciplinaire evaluatie opgestart als onderdeel van de nafase. Bij GRIP 0 en GRIP 1 is dit niet automatisch het geval en is een evaluatie afhankelijk van aanvullende signalen.

- **Inzetformulier**

Naast de GRIP-structuur vormt het inzetformulier een belangrijk startpunt, met name bij inzetten zonder GRIP 2-opstapeling. Dit formulier wordt ingevuld door Ovd G en sectiefunctionarissen en door de beleidsadviseur crisisorganisatie beoordeeld.

Binnen het inzetformulier zijn drie vragen relevant voor het opstarten van het proces. Twee vragen zijn gericht op het signaleren van leer- en knelpunten, zoals het missen van kennis of vaardigheden en algemene leermomenten. Deze leiden niet direct tot een verdiepende evaluatie, maar de signalen worden wel geregistreerd en meegenomen in de verdere afweging.

De derde vraag, ‘Evaluatie gewenst?’, vormt het directe startpunt voor een verdiepende evaluatie. Alleen wanneer deze vraag bevestigend wordt ingevuld, wordt een volledig evaluatietraject gestart.

4.1.2 vervolgstappen na opstart van het proces

Na het opstarten van het leer- en evaluatieproces verschillen de vervolgstappen afhankelijk van het type startpunt en de ingevulde signalen in het inzetformulier. In alle gevallen ligt de uitvoering en coördinatie bij de beleidsadviseur crisisorganisatie.

- **GRIP 2 of hoger**

Bij GRIP 2 of hoger wordt standaard een First Impression Report (FIR) uitgezet onder betrokken functionarissen. Op basis van de uitkomsten wordt bepaald of een verdiepende evaluatie nodig is. Wanneer minimaal één betrokkene aangeeft dat evaluatie gewenst is, wordt deze uitgevoerd. De

beleidsadviseur crisisorganisatie is verantwoordelijk voor zowel de uitvoering als de vormgeving van de evaluatie, die kan bestaan uit groepsgesprekken of interviews.

- **Signalering van leer- en knelpunten**

Wanneer uit het inzetformulier leer- of knelpunten naar voren komen, worden deze door de beleidsadviseur crisisorganisatie beoordeeld en gekoppeld aan de juiste afdeling of proceseigenaar. Positieve leermomenten worden geregistreerd, maar niet verder opgevolgd binnen het proces. Bij knelpunten rondom kennis, vaardigheden of randvoorwaarden geldt dezelfde werkwijze: doorgeleiding naar de verantwoordelijke afdeling zonder centrale opvolging binnen het leerproces.

- **Verdiepende evaluatie**

Wanneer de vraag 'Evaluatie gewenst?' met ja wordt beantwoord, wordt afhankelijk van de situatie een vervolgactie bepaald. Dit kan variëren van een toelichtend gesprek tot het direct uitzetten van een FIR. Als hieruit blijkt dat een evaluatie nodig is, wordt een verdiepende evaluatie uitgevoerd onder regie van de beleidsadviseur crisisorganisatie.

4.1.3 borging, registratie en verspreiding van leerpunten

Na afronding van het evaluatieproces worden leer- en knelpunten doorgezet naar de betreffende afdelingen of proceseigenaren. De verdere opvolging ligt volledig bij deze afdelingen; binnen de crisisorganisatie vindt geen centrale monitoring plaats.

- **GRIP 2 of hoger**

Wanneer geen verdiepende evaluatie plaatsvindt, worden leerpunten direct uit het FIR doorgezet naar de betreffende afdelingen. Bij een verdiepende evaluatie worden de uitkomsten vastgelegd in een evaluatieverslag (vormvrij) en vervolgens gedeeld. Ook hier geldt dat de opvolging buiten het centrale proces ligt.

- **Inzetverslagen**

Wanneer signalen voortkomen uit inzetverslagen, wordt per situatie bepaald of dit leidt tot een FIR of een verdiepende evaluatie. Indien er geen evaluatie volgt, worden leerpunten enkel gedeeld met afdelingen. Indien er wel een evaluatie plaatsvindt, verloopt het proces gelijk aan bovenstaande werkwijze. Overkoepelend geldt dat borging in de praktijk voornamelijk bestaat uit het doorzetten van leerpunten naar afdelingen, zonder centrale registratie of structurele monitoring binnen het leer- en evaluatieproces zelf.

MULTIDISCIPLINAIR LEER- EN EVALUATIEPROCES

Naast het monodisciplinaire leer- en evaluatieproces is ook het multidisciplinaire deel van belang. Hierbij ligt de focus niet op de inhoudelijke vormgeving van de evaluaties, maar op de wijze waarop het proces wordt opgestart en hoe de uitkomsten binnen GHOR BWMN worden benut en opgevolgd.

Multidisciplinaire evaluaties zijn landelijk belegd bij de veiligheidsregio's. Binnen GHOR BWMN is sprake van samenwerking met twee veiligheidsregio's, te weten Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant en Veiligheidsregio Brabant-Noord. Beide regio's hanteren een eigen werkwijze voor het uitvoeren en opvolgen van evaluaties, wat aansluit bij het regionale karakter van deze organisaties. Om deze reden wordt het multidisciplinaire leer- en evaluatieproces per veiligheidsregio beschreven. Daarnaast wordt inzicht gegeven in wat hierover is vastgelegd in de leidraad, om te beoordelen in hoeverre deze aansluit bij de praktijk.

4.2.1 startpunten en aanleidingen voor evaluatie

Het is van belang om inzichtelijk te maken wanneer het multidisciplinaire leer- en evaluatieproces wordt opgestart, omdat dit bepalend is voor het tijdig signaleren van multidisciplinaire leerpunten. Onvoldoende of te late signalering kan ertoe leiden dat knelpunten niet worden besproken en verbeterkansen verloren gaan.

Binnen het crisisdomein vormt de GRIP-structuur het leidende uitgangspunt voor het opstarten van evaluaties, zowel binnen de veiligheidsregio's als binnen de GHOR-werkwijze. Bij GRIP-opscaling wordt standaard een multidisciplinaire evaluatie opgestart, waarbij de veiligheidsregio het initiatief neemt. Bij geen GRIP-opscaling kan eveneens een evaluatie worden opgestart op verzoek van betrokken hulpdiensten. Dit kan ook vanuit GHOR BWMN worden geïnitieerd, bijvoorbeeld op basis van signalen uit het inzetformulier. De besluitvorming hierover ligt altijd bij de veiligheidsregio.

4.2.2 vervolgstappen na behoefte tot multidisciplinaire evaluatie

Na het besluit om een multidisciplinaire evaluatie te starten, ligt de uitvoering bij de veiligheidsregio. In deze fase wordt een evaluatieformulier uitgezet onder betrokken crisisfunctionarissen. Binnen GHOR BWMN kan dit formulier rechtstreeks door de veiligheidsregio worden verspreid of via het team Evalueren worden doorgestuurd naar de betrokken functionarissen. De omvang van de uitvraag is afhankelijk van het GRIP-niveau: bij GRIP 1 voornamelijk gericht op de OvD G en bij GRIP 2 breder, inclusief sectiefuncties zoals de ACGZ. Op basis van de ontvangen reacties wordt bepaald of een verdiepende evaluatie wordt uitgevoerd. Indien dit het geval is, worden betrokken functionarissen uitgenodigd voor een evaluatiebijeenkomst.

Bij evaluaties zonder GRIP-opscaling wordt een verzoek eerst beoordeeld door de veiligheidsregio, die vervolgens bepaalt of en in welke vorm de evaluatie wordt uitgevoerd.

4.2.3 borging, registratie en verspreiding van leerpunten

Na afronding van een multidisciplinaire evaluatie worden leer- en knelpunten binnen GHOR BWMN gedeeld met de betreffende afdelingen of proceseigenaren, die verantwoordelijk zijn voor de verdere opvolging. Centrale monitoring of structurele borging binnen de crisisorganisatie vindt niet plaats. Tussen de twee betrokken veiligheidsregio's bestaat hierbij een duidelijk verschil. Binnen Veiligheidsregio Brabant-Noord wordt standaard een evaluatieverslag opgesteld en worden de uitkomsten structureel gedeeld met betrokken partijen, waaronder de GHOR.

Binnen Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant is deze werkwijze minder uniform. Afhankelijk van de omvang van de evaluatie wordt een volledig verslag opgesteld, of wordt volstaan met een beknopte terugkoppeling zoals een e-mail of de resultaten van vragenlijsten. Daarnaast worden de uitkomsten niet altijd structureel gedeeld met alle betrokken partijen.

BIJLAGE 7: FOCUSGROEP ACGZ-HIN-HON

Tijdens het trimestriële ACGZ-HIN-HON overleg is een focusgroepsessie uitgevoerd ten behoeve van het onderzoek. Aan deze sessie namen 14 interne en 5 externe crisisfunctionarissen deel. De bijeenkomst bestond uit drie onderdelen: een presentatie, het uitwerken van oefenscenario's en het invullen van een enquête.

Presentatie

De sessie werd geopend met een presentatie (zie bijlagen ...), waarin het lopende onderzoek inhoudelijk werd toegelicht. Hierbij werd aandacht besteed aan:

- De doelstelling van het onderzoek;
- De onderliggende motivatie voor het uitvoeren van het onderzoek;
- Het beoogde eindproduct;
- De mogelijke consequenties wanneer het onderzoek niet zou worden uitgevoerd;
- Het wettelijk belang en het praktisch/veiligheidskundig belang van het onderzoek.

Daarnaast werd benadrukt waarom het onderzoek relevant is voor de aanwezige crisisfunctionarissen en welke waarde hun inbreng heeft voor de verdere onderzoek uitvoering. Dit diende tevens als stimulans voor actieve participatie tijdens de focusgroepsessie.

Oefenscenario's

Om de focusgroep te voorzien van inhoudelijk waardevolle input en om discussie te faciliteren, werd gewerkt met verschillende oefenscenario's. Per scenario werd de deelnemers gevraagd in hoeverre zij in een inzetverslag zouden aangeven dat:

- Een nadere evaluatie gewenst is;
- Er sprake is van ontbrekende kennis, planvorming of vaardigheden;
- Er relevante leermomenten zijn geïdentificeerd.

Deze interactieve werkwijze leverde niet alleen gestructureerde discussies op, maar genereerde tevens waardevolle inzichten voor het onderzoek. Naast de scenario-gebonden gesprekken ontstonden ook inhoudelijke discussies die afweken van het scenario, maar wel substantieel hebben bijgedragen aan de onderzoeksresultaten.

De bevindingen worden als volgt weergegeven: per scenario en in een aanvullend gedeelte met algemene thematiek uit de bredere discussie.

Reacties Focusgroep

Scenario 1

- *PSH was gedurende langere tijd onbereikbaar, waardoor onduidelijk bleef of opvang voor betrokkenen noodzakelijk was. Deze vertraging veroorzaakte onrust bij ketenpartners,*

omdat niet duidelijk was of PSH daadwerkelijk zou komen. Toen PSH uiteindelijk arriveerde, was nog steeds niet duidelijk wie het aanspreekpunt was.

Bij dit scenario werd relatief eensgezind geantwoord wat betreft de wens tot evaluatie. Enkele deelnemers waren alert op het mogelijk ontbreken van kennis, vaardigheden of planvorming. Er werd opgemerkt dat er mogelijk een onjuist telefoonnummer in de planvorming stond, waardoor dat element relevant zou kunnen zijn.

Wat betreft de leerpunten werd eerder gesuggereerd dat deze ook op 'ja' zouden worden gezet. Dit leidde echter tot discussie, omdat enkele deelnemers zich afvroegen in hoeverre dit voor hén een leerpunt was. Een deel van de deelnemers beschouwde dit als een leerpunt binnen het PSH-proces van de GGD en zou dit daarom op 'nee' zetten. Dit zorgde direct voor een ander inzicht, dat terugkomt in de algemene bevindingen.

Scenario 2

- *De zorginstelling gaf aan dat zij de psychosociale opvang zelf verzorgden, maar kon niet toelichten wat hun capaciteit was. Hierdoor bleef voor de GHOR onduidelijk of ondersteuning in het PSH-proces nodig was.*

Bij dit scenario was iedereen het erover eens dat geen evaluatie gewenst was. De deelnemers beschouwden dit als een probleem van de zorginstelling en niet van de GHOR. Ook wat betreft het ontbreken van vaardigheden, kennis of planvorming en het aanduiden van leerpunten zou niemand iets aankruisen.

Scenario 3

- *Grip 2 werd direct bij aanvang van het incident ingesteld, wat als een goed besluit werd beschouwd. De snelle opschaling zorgde voor korte lijnen en duidelijke aansturing.*

Bij dit positieve scenario gaf iedereen aan geen vinkjes te plaatsen.

Algemene Bevindingen

Naast de scenario's werd regelmatig afgeweken naar andere onderwerpen die relevant bleken voor het onderzoek. Ook voorafgaand aan de focusgroep werden al opmerkingen gemaakt die daarbij aansloten.

Zo werd voorafgaand aan de sessie een toelichting gegeven op het nieuwe inzetformulier, waarin het mogelijk is elkaars inzetverslagen te bekijken. Dit werd als positief ervaren, omdat hierdoor verschillende werkwijzen inzichtelijk worden en hiervan geleerd kan worden.

Daarnaast werd aangegeven dat er behoefte bestaat aan een apart onderdeel 'successen' in het inzetformulier. Dit werd benoemd als een positievere insteek, die meer uitnodigt om ook positieve ervaringen en goed verlopen processen te benoemen dan wanneer dit uitsluitend onder het kopje 'leerpunten' moet worden geplaatst.

Tijdens de focusgroep ontstonden vragen over de formulering van de vragen in het inzetformulier en op wie deze precies betrekking hadden. De deelnemers gingen ervan uit dat de lijst uitsluitend vanuit het eigen perspectief ingevuld moest worden: bijvoorbeeld dat ‘planvorming’ enkel betrekking had op de planvorming van de GHOR, of dat ‘leerpunten’ uitsluitend persoonlijke leerpunten betroffen. Dit gaf inzicht in hoe de deelnemers dit onderdeel van het formulier interpreteren.

Tot slot werd aangegeven dat men onvoldoende wist wat de consequenties zijn van het aanvinken van ‘evaluatie gewenst’. Sommige deelnemers durfden dit daardoor niet op ‘ja’ te zetten, uit angst dat ook relatief kleine zaken tot een grote tijdsinvestering zouden leiden.

BIJLAGE 8: BENCHMARK

Om inzicht te krijgen in hoe andere GHOR-bureaus en veiligheidsregio's hun leer- en evaluatieproces hebben ingericht, zijn vier GHOR-regio's (Zuid-Holland-Zuid, Brabant-Zuidoost, Zeeland en Limburg-Zuid) en drie veiligheidsregio's (ZHZ, MWB en BN) bevraagd. De interviews zijn uitgevoerd aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst, waardoor de resultaten goed vergelijkbaar zijn. De benchmark laat zien dat er duidelijke verschillen bestaan in procesinrichting, rolverdeling, borging en bewustwording. Deze nuances zijn belangrijk, omdat zij direct richting geven aan de aanbevelingen voor GHOR BMWN.

• **Multidisciplinaire evaluaties**

Alle regio's hanteren als uitgangspunt dat er multidisciplinair wordt geëvalueerd vanaf een GRIP-opstapeling. De manier waarop dit gebeurt, verschilt echter. In Zuid-Holland-Zuid wordt een evaluatie al opgestart zodra één betrokkene hier behoefte aan heeft, terwijl andere regio's dit alleen doen wanneer meerdere kolommen dit wenselijk vinden. De veiligheidsregio's gebruiken vrijwel allemaal een FIR-formulier om eerste signalen op te halen. Op basis daarvan wordt bepaald of een gesprek nodig is. De diepgang varieert: sommige regio's beperken zich tot schriftelijke input, terwijl andere kiezen voor groepsgesprekken, leertafels of individuele interviews.

Ook de terugkoppeling verschilt sterk. Sommige regio's werken met uitgebreide rapportages, terwijl anderen kiezen voor visuele samenvattingen of korte e-mails. In bijna alle regio's worden de resultaten gedeeld met de GHOR-contactpersoon, behalve in Midden-West-Brabant, waar dit niet standaard gebeurt. De borging van leerpunten is eveneens wisselend: sommige regio's registreren en monitoren acties centraal, terwijl andere de verantwoordelijkheid volledig bij afdelingen neerleggen. Hierdoor ontstaat een uiteenlopend beeld van hoe structureel leerpunten daadwerkelijk worden opgevolgd.

• **Monodisciplinaire evaluaties**

De criteria voor het starten van een monodisciplinaire evaluatie verschillen aanzienlijk tussen de GHOR-regio's. Brabant-Zuidoost en Zeeland baseren zich vooral op het inzetformulier, waarbij een ingevulde evaluatiebehoefte aanleiding kan zijn om een evaluatie op te starten. Limburg-Zuid hanteert een strikter kader: daar wordt standaard geëvalueerd vanaf GRIP 2, terwijl bij overige incidenten een afweging wordt gemaakt op basis van impact, betrokken zorgpartners en duur van het incident. Zuid-Holland-Zuid start een evaluatie op verzoek van de piketfunctionaris of wanneer het inzetverslag hier aanleiding toe geeft.

Ook de uitvoering van de evaluaties verschilt. Brabant-Zuidoost kiest afhankelijk van de situatie voor een gesprek met alle betrokkenen of slechts enkele. Zeeland voert nooit groepsgesprekken en houdt evaluaties bewust kleinschalig vanwege beperkte capaciteit. Limburg-Zuid werkt met een gestructureerde aanpak (GRIP-wijzer) waarin gesprekken centraal staan. Zuid-Holland-Zuid kiest juist voor 1-op-1 gesprekken om escalatie te voorkomen.

De opvolging van evaluaties varieert eveneens. Brabant-Zuidoost stelt rapportages op die worden gedeeld en als naslagwerk worden gebruikt. Zeeland koppelt actiepunten terug in team overleggen wanneer deze breder spelen. Limburg-Zuid wijst leerpunten toe aan producthouders en koppelt deze waar nodig aan OTO-activiteiten. Zuid-Holland-Zuid beperkt de terugkoppeling tot betrokkenen en laat acties uitzetten door de coördinator.

• **Digitale systemen en toegang**

De regio's gebruiken verschillende systemen voor inzetverslagen, variërend van Microsoft Forms (Brabant-Zuidoost) tot AG-5 (Zeeland), Jotform (Limburg-Zuid) en Enquiry (Zuid-Holland-Zuid). De toegang tot deze verslagen verschilt eveneens. In Brabant-Zuidoost hebben alleen twee specialisten toegang, terwijl in Zeeland iedereen binnen de operationele GHOR toegang heeft. Limburg-Zuid hanteert

een bredere toegang voor GHOR-medewerkers, onder voorwaarde van geheimhouding. Zuid-Holland-Zuid werkt met een selecte groep binnen het team evalueren, waarbij OvD-G's elkaars verslagen niet mogen inzien.

Deze verschillen laten zien dat er geen uniforme werkwijze bestaat voor privacy, toegankelijkheid en opslag, wat benadrukt dat GHOR BMWN duidelijke keuzes moet maken in de toekomstige inrichting.

- **Borging van leer- en actiepunten**

De borging van leerpunten is het onderdeel waar de grootste verschillen zichtbaar zijn. Brabant-Zuidoost geeft aan dat borging nog onvoldoende is ingericht en dat dit op de verbeteragenda staat. Zeeland werkt met actiepunten per kolom, waarbij de veiligheidsregio de voortgang bewaakt. Limburg-Zuid wijst actiepunten toe aan producthouders en koppelt deze waar relevant aan OTO-activiteiten. Zuid-Holland-Zuid werkt met actiepuntenbeheer binnen Enquiry, waarbij opvolging ligt bij de toegewezen persoon.

Deze variatie laat zien dat structurele borging niet vanzelfsprekend is en dat een centraal verbeterregister, zoals aanbevolen voor GHOR BMWN, noodzakelijk is om consistentie te waarborgen.

- **Bewustwording en leercultuur**

De mate van bewustwording verschilt sterk tussen regio's. In Brabant-Zuidoost staat het onderwerp nog onvoldoende op de agenda. Zeeland laat zien dat bewustwording vooral hoog is bij OvD-G's en ACGZ, maar minder bij de rest van de sectie. Limburg-Zuid werkt actief aan bewustwording door het onderwerp structureel terug te laten komen in overleggen. Zuid-Holland-Zuid geeft aan dat de leercultuur in ontwikkeling is en dat het onderwerp tegenwoordig hoger op de agenda staat dan voorheen.

Deze verschillen tonen aan dat bewustwording niet vanzelf ontstaat, maar actief moet worden gestimuleerd. Dit is een belangrijk aandachtspunt in de aanbevelingen.

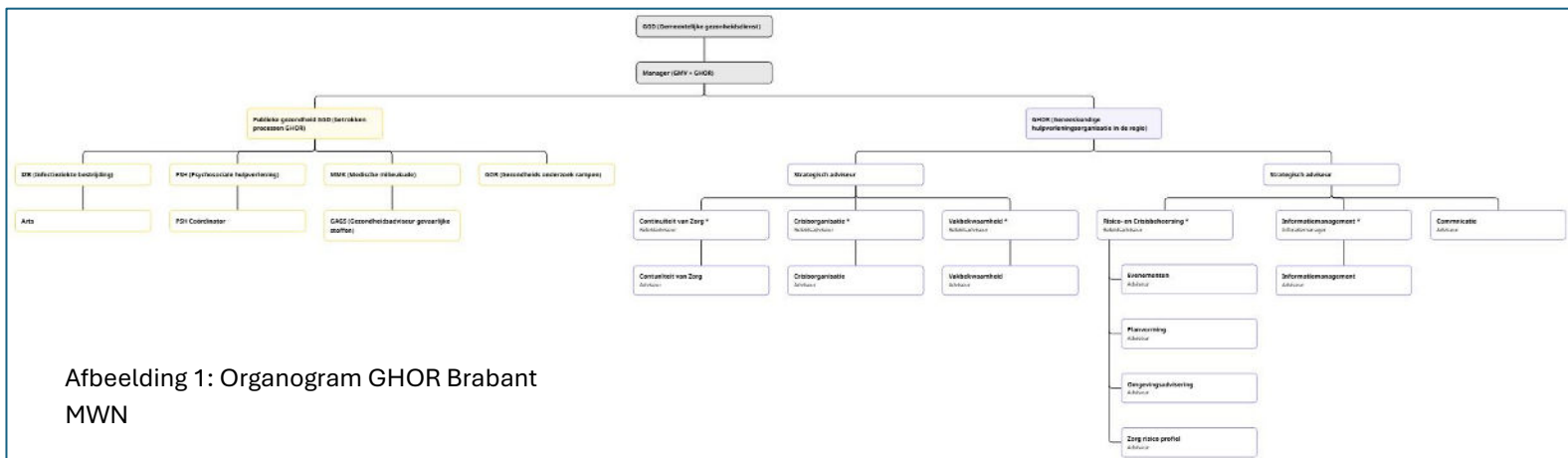
- **Tips en aandachtspunten uit de regio's**

De regio's benadrukken verschillende aandachtspunten die relevant zijn voor GHOR BMWN. Zo wordt genoemd dat fouten bespreekbaar moeten zijn en dat medewerkers elkaar niet moeten afrekenen op incidenten. Ook wordt het belang van duidelijke terugkoppeling genoemd: wanneer medewerkers veel input leveren maar geen terugkoppeling ontvangen, neemt de motivatie af. Verder wordt geadviseerd om te focussen op enkele concrete actiepunten in plaats van lange lijsten, en om meer samen te werken in multidisciplinair verband om versnippering te voorkomen.

Samenvatting

De benchmark laat zien dat er grote verschillen bestaan tussen GHOR-regio's en veiligheidsregio's in hoe zij leren en evalueren vormgeven. Regio's die het proces goed hebben ingericht, kenmerken zich door duidelijke rolverdeling, cyclisch werken, centrale borging van leerpunten, digitale ondersteuning en actieve bewustwording. Deze inzichten vormen een directe inhoudelijke basis voor de aanbevelingen in dit rapport en laten zien dat de voorgestelde verbeteringen aansluiten bij bewezen effectieve werkwijzen in andere regio's.

BIJLAGE 9: ORGANOGRAM GHOR BMWN



Afbeelding 1: Organogram GHOR Brabant MWN

BIJLAGE 10: ENQUETE BEWUSTWORDING OVD-G + SECTIE

Hieronder volgt een overzicht van de gestelde vragen en de bijbehorende antwoorden.

- **Wanneer vul je het evaluatie gedeelte in het inzetverslag in? (Met het evaluatie gedeelte wordt bedoeld de vragen: Evaluatie gewenst? Miste je vaardigheden of kennis zoals bijvoorbeeld protocollen? Wat zijn de leermomenten inzake dit incident?)**

Deze vraag is gesteld om inzicht te krijgen in wanneer crisisfunctionarissen ervoor kiezen het evaluatiegedeelte van het inzetformulier in te vullen. Dit biedt inzicht in de mate waarin medewerkers zich bewust zijn van momenten waarop een evaluatie of leerpunt van toegevoegde waarde kan zijn. Daarnaast maakt dit zichtbaar of er mogelijk leer- en knelpunten onbenut blijven doordat het evaluatiegedeelte niet wordt ingevuld.

Bij deze vraag zijn meerdere antwoordopties aangeboden, waarbij het mogelijk was om meer dan één antwoord te selecteren. In onderstaande tabel is weergegeven welke antwoorden zijn gekozen en hoe vaak deze zijn aangemerkt.

Keuze	Hoeveelheid
Wanneer samenwerkingen met betrokkenen uit de "witte kolom" niet goed zijn verlopen	13
Wanneer samenwerkingen met andere kolommen niet goed zijn verlopen	14
Wanneer je zelf een foute beslissing/keuze hebt gemaakt	7
Wanneer je twijfelt over of je de goede beslissing/keuzes hebt gemaakt	6
Wanneer (nieuwe) dingen goed zijn gegaan	5
Als ik het gevoel heb dat ik bepaalde vaardigheden nog niet goed genoeg beheer	3
Andere	0

- **Heb je wel eens het evaluatie gedeelte van het inzetformulier ingevuld? Zo ja, Hoe vaak heeft u +/- dit gedeelte ingevuld?**

Naast inzicht in wanneer medewerkers aangeven het inzetformulier in te vullen, is het daarnaast waardevol om ook inzicht te krijgen in hoe vaak zij dit in de praktijk hebben gedaan. Dit biedt informatie over de mate waarin medewerkers actief en kritisch gebruikmaken van het inzetformulier en het bijbehorende leer- en evaluatieproces.

Omdat het inzetformulier voor sectiemedewerkers relatief recent is geïntroduceerd, is in de enquête een aanvullende antwoordmogelijkheid opgenomen. Hiermee kon onderscheid worden gemaakt tussen medewerkers die nog niet met het inzetformulier hebben gewerkt en medewerkers die het formulier wel hebben ingevuld, maar het evaluatiegedeelte daarbij niet hebben gebruikt.

In onderstaande tabel zijn de resultaten van deze vraag weergegeven

Keuze	Hoeveelheid
Ja 1x	1
Ja tussen de 2x en 5x	3
Ja tussen de 5x en 10x	3
Nee	5
n.v.t. want heb nog niet met het inzetformulier gewerkt	3

- Weet je waar dit formulier terecht komt en wie de terugkoppeling tav de evaluatie verzorgt?**

Deze vraag is gesteld om in kaart te brengen in hoeverre crisisfunctionarissen inzicht hebben in de verdere verwerking van het inzetformulier, waaronder waar het formulier terechtkomt en wie verantwoordelijk is voor de terugkoppeling ten aanzien van de evaluatie. De mate van bekendheid met deze vervolgprocedure kan van invloed zijn op de zorgvuldigheid waarmee het formulier wordt ingevuld.

Van de 15 respondenten wisten 9 medewerkers waar het formulier terecht kwam. Dit betekent dat 6 medewerkers hier niet van op de hoogte zijn.

- Welke veld(en) heb je wel eens ingevuld?**

Naast de frequentie waarmee het evaluatiegedeelte wordt ingevuld, is het ook relevant om inzicht te krijgen in welk van de drie eerder benoemde velden daadwerkelijk wordt gebruikt. Het is mogelijk dat één onderdeel structureel goed wordt ingevuld, terwijl andere onderdelen minder aandacht krijgen. Door dit onderscheid inzichtelijk te maken, ontstaat een beter beeld van het gebruik van het evaluatiegedeelte.

In onderstaande tabel is weergegeven welke antwoorden zijn gegeven op deze vraag. Hierbij dient te worden opgemerkt dat slechts 7 van de 15 respondenten deze vraag hebben kunnen beantwoorden, aangezien deze alleen van toepassing was op medewerkers die het evaluatiegedeelte daadwerkelijk hebben ingevuld. Een overzicht hiervan is tevens terug te vinden in de voorgaande tabel.

Keuze	Hoeveelheid
Evaluatie gewenst?	7
Miste je vaardigheden of kennis?	4
Wat zijn de leermomenten inzake dit incident?	5

- **Hoe belangrijk vind je het evaluatie gedeelte in het inzet formulier? (1=niet belangrijk, 10=wel belangrijk)**

Daarnaast is onderzocht in hoeverre medewerkers het leer- en evaluatieproces als belangrijk ervaren en hoe hoog zij dit onderwerp op hun agenda plaatsen. Dit geeft inzicht in de mate van bewustwording rondom dit proces.

Binnen de groep OvD-G's hebben vijf respondenten het belang van het leer- en evaluatieproces beoordeeld met een 8, één respondent met een 7 en één met een 6. Op basis van deze scores kan worden gesteld dat er binnen deze groep sprake is van een redelijke bewustwording ten aanzien van het leer- en evaluatieproces.

Binnen de sectie zijn hogere scores waargenomen. Eén respondent gaf een 10, drie respondenten een 9, twee respondenten een 8 en twee respondenten een 7. Hiermee kan worden vastgesteld dat de bewustwording binnen de sectie over het algemeen redelijk hoog is.

Wanneer deze uitkomsten met elkaar worden vergeleken, valt op dat de scores binnen de sectie gemiddeld hoger liggen dan bij de OvD-G's. Daarbij is opvallend dat OvD-G's jaarlijks betrokken zijn bij ongeveer 1.500 inzetten, terwijl dit aantal bij sectiemedewerkers beduidend lager ligt. Daarmee hebben OvD-G's in de praktijk vaker te maken met inzetten waar mogelijke leer- en knelpunten uit kunnen voortkomen.

- **Vult u het evaluatie gedeelte nog in, indien knelpunten tijdens of na een inzet meteen met de betrokkenen worden besproken en afgehandeld?**

Aangezien het van belang is dat ook de knelpunten die al zijn opgelost te monitoren om te zorgen dat deze structureel niet meer voorkomen, is het de vraag of deze punten worden ingevoerd in het inzetverslag. Van de 15 respondenten zijn er slechts 6 die dit doen van de 13 die deze vraag hebben kunnen beantwoorden. Dit is niet eens de helft van de respondenten. Dit geeft aan dat er geen bewustwording is rondom het invullen van knelpunten ook al worden deze al verholpen.

BIJLAGE 11: BEWUSTWORDING PROCESEIGENAREN

- **Crisisorganisatie**

Binnen de Crisisorganisatie wordt het leer- en evaluatieproces beoordeeld met een score van 10, wat aangeeft dat het proces als zeer belangrijk wordt gezien. Dit hangt samen met het feit dat het proces formeel binnen deze afdeling is belegd, waardoor er een sterk bewustzijn bestaat van de rol en verantwoordelijkheid binnen het proces.

Tegelijkertijd blijkt dat dit bewustzijn zich niet volledig vertaalt naar een structurele werkwijze. De opvolging van inzetverslagen vindt voornamelijk plaats bij acute of zichtbare knelpunten, waardoor het proces grotendeels reactief wordt ingericht. Evaluaties zijn geen vast onderdeel van overlegstructuren en worden niet consequent uitgevoerd.

Ook op het gebied van borging en terugkoppeling ontbreken vaste afspraken. Leerpunten worden niet structureel geregistreerd of gemonitord en terugkoppeling vanuit andere afdelingen vindt beperkt plaats. Hierdoor ontbreekt overzicht op de opvolging van leerpunten.

- **Continuïteit van Zorg**

Binnen Continuïteit van Zorg wordt het leer- en evaluatieproces beoordeeld met een score van 9, wat duidt op een hoge waardering van het belang. De respondent benadrukt de impact en verantwoordelijkheid van het werk, wat bijdraagt aan dit hoge bewustzijn.

Tegelijkertijd bestaat er onduidelijkheid over de organisatorische belegging van het proces. Er wordt aangegeven dat het proces (mede) bij vakbekwaamheid ligt, terwijl dit formeel niet het geval is. Dit wijst op een beperkt bewustzijn van de daadwerkelijke inrichting en rolverdeling.

In de praktijk worden inzetverslagen actief opgepakt en vertaald naar acties, zoals gesprekken met zorginstellingen. Evaluaties worden uitgevoerd en omvatten zowel positieve als negatieve punten. De borging van leerpunten vindt plaats via overleg en afspraken, maar zonder een structureel en centraal ingericht proces.

Terugkoppeling richting de Crisisorganisatie en organisatie brede verspreiding van leerpunten vindt niet structureel plaats, maar is afhankelijk van de situatie.

- **Informatiemanagement**

Binnen Informatiemanagement wordt het leer- en evaluatieproces beoordeeld met een score van 9, wat wijst op een zeer hoog belang dat aan het proces wordt toegekend. Evalueren wordt gezien als essentieel voor verbetering van systemen, samenwerking en besluitvorming.

Daarnaast is er duidelijk bewustzijn van de gewenste inrichting, waarbij een voorkeur wordt uitgesproken voor centrale regie en decentrale uitvoering. Hiermee is sprake van zowel inhoudelijk als organisatorisch bewustzijn.

In de praktijk blijkt echter dat de opvolging van leerpunten grotendeels ad hoc plaatsvindt en dat er geen vastgelegd proces bestaat voor registratie, eigenaarschap en terugkoppeling. Evaluaties worden uitgevoerd wanneer nodig, maar niet volgens een uniforme werkwijze.

De borging van leerpunten gebeurt via verschillende kanalen, zoals werkinstructies en mondelinge overdracht, maar niet via een eenduidig systeem. Ook ontbreekt een structurele terugkoppeling richting de Crisisorganisatie en een centraal overzicht van leerpunten.

- **Risico- en Crisisbeheersing (Planvorming)**

Binnen dit proces wordt het leer- en evaluatieproces beoordeeld met een score van 8, wat duidt op een hoog, maar iets lager ervaren belang dan bij andere processen.

De organisatorische inrichting wordt vooral gezien bij Crisisorganisatie en/of Vakbekwaamheid, wat wijst op een globaal beeld van de rolverdeling, maar niet op volledige eenduidigheid.

In de praktijk ligt de focus op het inhoudelijk verbeteren van plannen. Inzetverslagen worden beoordeeld en waar nodig vertaald naar aanpassingen in planvorming. Evaluaties vinden plaats en omvatten zowel positieve als negatieve punten.

De borging van leerpunten gebeurt door het aanpassen van plannen, maar zonder een structureel en vastgelegd proces. Terugkoppeling richting Crisisorganisatie wordt als wenselijk benoemd, wat erop wijst dat dit nog niet structureel plaatsvindt.

- **Risico- en Crisisbeheersing (Evenementen)**

Binnen het proces Risico- en Crisisbeheersing (Evenementen) wordt het leer- en evaluatieproces beoordeeld met een score van 8, wat duidt op een hoog, maar iets lager ervaren belang dan bij andere processen.

De organisatorische belegging van het leer- en evaluatieproces wordt gezien bij zowel OTO (vakbekwaamheid) als de Crisisorganisatie. Hierbij bestaat geen duidelijke voorkeur, wat wijst op een beperkt eenduidig beeld van de formele inrichting en rolverdeling.

In de praktijk blijkt dat de opvolging van inzetverslagen voornamelijk verloopt via het specifieke evenementenproces. Inzetformulieren worden opgeslagen en gebruikt als input voor toekomstige advisering rondom evenementen. Leerpunten worden daarmee vooral cyclisch toegepast binnen het eigen proces, door deze mee te nemen naar volgende edities van evenementen.

Evaluaties worden veelal geïnitieerd door de gemeente, die hierin een leidende rol heeft. De GHOR heeft een meer ondersteunende of deelnemende rol, tenzij er sprake is van specifieke zorg gerelateerde casussen. In deze gevallen kan de GHOR zelf een evaluatie initiëren. Evaluatie-uitkomsten worden vastgelegd en opgeslagen, en zowel positieve als negatieve punten worden meegenomen.

De borging van leerpunten vindt voornamelijk plaats via verslaglegging en het meenemen van inzichten in toekomstige voorbereidingen en overleggen met gemeenten en organisatoren. Hierbij ligt de nadruk op inhoudelijke verbetering van evenementen, en minder op een organisatie breed leerproces.

Terugkoppeling richting de Crisisorganisatie vindt in beperkte mate plaats en is afhankelijk van de aard van het leerpunt. Ook het organisatie breed delen van leerpunten gebeurt incidenteel en voornamelijk wanneer dit relevant is voor andere processen.

- **Vakbekwaamheid**

Binnen Vakbekwaamheid wordt het leer- en evaluatieproces beoordeeld met een score van 9, wat wijst op een hoog bewustzijn van het belang. Evalueren wordt gezien als essentieel voor ontwikkeling en professionalisering van de organisatie.

De organisatorische belegging wordt bij Crisisorganisatie gelegd, waarbij ook wordt aangegeven dat het proces breder gedragen zou moeten worden. Dit laat zien dat er bewustzijn is van zowel de huidige situatie als mogelijke verbeteringen.

In de praktijk blijkt echter dat de opvolging van leerpunten nog nauwelijks structureel is ingericht. Er worden geen structurele evaluaties uitgevoerd en leerpunten worden alleen indirect verwerkt, bijvoorbeeld binnen trainingen en oefeningen.

De borging van leerpunten is niet eenduidig en hangt af van de toepassing binnen activiteiten. Structurele registratie, monitoring en terugkoppeling ontbreken.

LITERATUURLIJST

Swaan, B. (2023, 6 februari). *Wat is een focusgroep of focusgroep-interview?* Scribbr.
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/focusgroep/>

Inspectie Justitie en Veiligheid. (2025). Verkennd onderzoek taakuitvoering GHOR. In *Inspectie Justitie en Veiligheid*. <https://www.inspectie-jenv.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2025/11/14/brief-verkennd-onderzoek-taakuitvoering-ghor/brief-verkennd-onderzoek-taakuitvoering-ghor.pdf#:~:text=De%20taken%20van%20de%20GHOR%20en%20GHOR%2Dfunctionarissen%20staan%20beschreven%20in%20de%20Wet&text=ROAZ12%20een%20duidelijke%20en%20stevige%20titel%20heeft%20om%20te%20acteren%20in%20het>

Kwaliteitszorg.nl. (2023, 12 mei). *Kwaliteitscyclus — kwaliteitszorg.nl*. <https://kwaliteitszorg.nl/grip-op-kwaliteitszorg/kwaliteitscyclus/>

Janse, B. (2025, 19 januari). PDCA cyclus: uitleg en toepassing - Toolshero. *Toolshero*.
<https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/pdca-cyclus-deming/>

Kerklaan, L. (2026, 20 maart). De 5 grootste valkuilen van de PDCA-cirkel. *Passionned Group*.
<https://www.passionned.nl/de-5-grootste-valkuilen-voor-pdca/>

Methode, R. (z.d.). *RASCI-methode | Wat is RASCI?* <https://www.rascimethode.nl/nl/over-ons/rasci>

Janse, B. (2025b, maart 15). RASCI matrix: de uitleg plus voorbeeld - Toolshero. *Toolshero*.
<https://www.toolshero.nl/project-management/rasci-matrix/>

Nederlands Instituut Publieke Veiligheid. (2025, 5 november). *Wet veiligheidsregio's - Nederlands Instituut Publieke Veiligheid*. <https://nipv.nl/onderwerp/wet-veiligheidsregios/>

Wet veiligheidsregio's. (z.d.). Het Nederlands Genootschap van Burgemeesters.
<https://www.burgemeesters.nl/themas/bevoegdheden/wet-veiligheidsregios/>

Van Der Meer, Edelenbos, Abma, Stake, Van Der Meer, Edelenbos, Veen, Turnhout, & Verwoerd. (2017). *Veel gestelde vragen: Lerende evaluatie*. <https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/faq-lerend-evalueren-web-final.pdf>

B10. Lerend evalueren | Ministerie van Financiën - Rijksoverheid. (z.d.).
<https://evaluaties.rijksfinancien.nl/toolbox/onderzoeksmethoden/b10-lerend-evalueren>

Lund University. (2016). *Evalueren van crisisoefeningen*. <https://archief.nipv.nl/wp-content/uploads/sites/2/2022/03/201602-ifv-lund-university-factheet-evalueren.pdf#:~:text=Een%20evaluatie%20kan%20deelnemers%20aan,in%20het%20leer-%20en%20ontwikkelproces>

NAC - Evaluator | Berenschot. (z.d.). Berenschot. <https://www.berenschot.nl/nationale-academie-voor-crisisbeheersing/nac-evaluator/>

Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2026, 19 mei). *Roltraining Evaluator*. <https://www.nctv.nl/actueel/agenda/2026/11/02/roltraining-evaluator>

Nederlands Instituut Publieke Veiligheid. (2026, april 16). *Opleiding evalueren van inzetten | NIPV*. <https://nipv.nl/opleidingen/opleiding-evalueren-van-inzetten/>

Microsoft Copilot: Your AI companion. (z.d.). Microsoft Copilot: Your AI Companion. <https://copilot.microsoft.com/>

Wat doet de GHOR - GGD GHOR Nederland. (2023, 11 augustus). GGD GHOR Nederland. <https://ggdghor.nl/home/wat-doet-de-ghor/>

evalueren Nederlands woordenboek - Woorden.org. (z.d.). <https://www.woorden.org/woord/evalueren>