

# **Evaluatie Spoedadvies Oefening september 2023**



## Evaluatie Spoedadvies Oefening september 2023

### Auteur(s)

Jan Verkade

Bouke Ottow

## Evaluatie Spoedadvies Oefening september 2023

<b>Opdrachtgever</b>	Rijkswaterstaat Water, Verkeer en Leefomgeving
<b>Contactpersoon</b>	Marlea Wagelmans
<b>Referenties</b>	-
<b>Trefwoorden</b>	-

### Documentgegevens

<b>Versie</b>	0.1
<b>Datum</b>	31-10-2023
<b>Projectnummer</b>	11209237-004
<b>Document ID</b>	11209237-004-ZKS-0001
<b>Pagina's</b>	20
<b>Classificatie</b>	
<b>Status</b>	definitief

### Auteur(s)

	Jan Verkade	
	Bouke Ottow	

# Samenvatting

Dit rapport beschrijft de bevindingen van de evaluatie van de spoedadviesoefening die gehouden werd bij Deltares op dinsdag 19 en woensdag 20 september 2023. Deze evaluatie is tijdens en direct na de oefening uitgevoerd.

In het voorliggende document zijn de belangrijkste conclusies, aanbevelingen en discussiepunten opgeschreven voor:

- het resultaat;
- het proces;
- de leerdoelen van Deltares; en
- de leerdoelen van Rijkswaterstaat.

# Inhoud

	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Context en opzet oefening</b>	<b>6</b>
1.1	Doel	6
1.2	Scenario	6
1.3	Aanvraag	6
1.3.1	Werkplek	7
1.3.2	Responscel – de buitenwereld	7
1.3.3	Evaluatoren	7
1.4	Doelen en beoogd resultaat	7
1.4.1	Specifieke doelen van Rijkswaterstaat	7
1.4.2	Specifieke doelen van Deltares	7
1.5	Observatiemethode	9
<b>2</b>	<b>Observaties en conclusies</b>	<b>11</b>
2.1	Resultaat	11
2.1.1	Mening/observaties vanuit het Deltares team	11
2.1.2	Mening/observaties vanuit Rijkswaterstaat (Marlea Wagelmans en Berend-Jan Bosma)	11
2.1.3	Observatoren	11
2.1.4	Conclusie t.a.v. het resultaat	11
2.2	Proces	12
2.2.1	Opstart, teamsamenstelling (inclusief bereikbaarheid MT) en team functioneren	12
2.2.1.1	Observaties/meningen	12
2.2.1.2	Aanbevelingen	13
2.2.2	Rolvastheid en afbakening	14
2.2.2.1	Observaties/meningen	14
2.2.2.2	Aanbevelingen	15
2.2.3	Communicatie	16
2.2.3.1	Observaties/opmerkingen	16
2.2.3.2	Aanbevelingen	16
2.2.4	Diversen	16
<b>3</b>	<b>Conclusies, aanbevelingen en discussiepunten</b>	<b>17</b>
3.1	Resultaat	17
3.1.1	Conclusies	17
3.1.2	Aanbevelingen	17
3.2	Proces	17
3.2.1	Conclusies	17
3.2.2	Aanbevelingen	17
3.3	Conclusies t.a.v. doelen Deltares	17
3.4	Conclusies t.a.v. leerdoelen RWS	18
3.5	Discussiepunten	19

# 1 Context en opzet oefening

## 1.1 Doel

Het doel van een spoedadvies oefening is het trainen voor situaties die een urgent beroep doen op de expertise van Deltares. We oefenen dit ten minste jaarlijks (onaangekondigd) om zeker te zijn dat áls er een spoedadviesaanvraag komt, we in staat zijn snel tot een goed team en een goed advies te komen. Omdat er bij een oefening geobserveerd en geëvalueerd wordt, worden er verbeterpunten geïdentificeerd. Die moeten het hele proces van spoedadviesering verbeteren. De aard van de vraag is bij een echte spoedadviesaanvraag vooraf niet duidelijk, daarom oefenen we steeds met verschillende thema's en uitdagingen waarop de kernteamleden en adviseurs niet inhoudelijk kunnen voorbereiden.

## 1.2 Scenario

Het scenario van de spoedadviesaanvraag betrof een situatie in de IJssel-Vechtdelta waarin tegelijkertijd sprake was van een ijsdek op zowel IJsselmeer als Vecht en IJssel, een Noordwesterstorm, een verhoogde rivierafvoer van de IJssel en sterke dooi. Deze combinatie van fenomenen zou kunnen leiden tot verhoogde waterstanden die een verhoogd overstromingsrisico kunnen veroorzaken. De vragen die daarover gesteld werden, betroffen de mate van overstromingsrisico en de mogelijke gevolgen daarvan. Het scenario is uitgebreid geschreven in een separaat rapport<sup>1</sup>.

## 1.3 Aanvraag

Op dinsdagmiddag 19 september is de eerste melding voor de aanvraag voor spoedadvies gedaan door Marlea Wagelmans aan het Kernteamlid van Dienst, Madelief Doeleman. Bij de aanvraag is het thema benoemd en aangegeven dat de specifiek te beantwoorden vragen op woensdagmorgen zouden volgen, tezamen met de formele aanvraag.

Na de initiële aanvraag is op dinsdagmiddag door Madelief een team van experts geformeerd. Dat team bestond uit:

- Harm Aantjes (plotter),
- Bianca Peters (unitmanager),
- Stephan Rikkert (overstromingsrisico),
- Martijn de Jong (keringen),
- Ulrich Förster (dijksterkte),
- Thies Blokhuisen (IJsselmeer en operationele hydrometeorologie),
- Eveline van der Deijl (riviermodellering),
- Ellen te Riele (secretariaat), en
- Mariska van Gelderen (communicatie).

Madelief heeft het team verzocht om op woensdagmorgen om 9 uur in het iD-lab aanwezig te zijn. In de loop van woensdagmorgen voegde rivierkundige Migena Zagonjoli zich nog bij het team.

---

<sup>1</sup> Kester, van, B., Maas, B., Krogt, van der, M., 2023. Scenario en draaiboek spoedadvies 2023 (No. 11208082-001). Deltares, Delft, The Netherlands.

### 1.3.1 Werkplek

Het spoedadvies-team werkte op woensdag 20 september vanuit het iD-lab bij Deltares. Deze ruimte is voorbereid op spoedadvies met voldoende werkplekken, servers, toegang tot modellen en remote sensing data, internet, conferentiemiddelen en een videowall, maar ook touchables, flipovers en een whiteboard. Met deze inrichting kan effectief samengewerkt worden.

### 1.3.2 Responscel – de buitenwereld

Vanuit de “responscel” is informatie met het team gedeeld en is de virtuele buitenwereld voor hen nagebootst. De mensen die bij het scenario betrokken zijn, hielden de oefening vanuit de responscel en vanuit het iD-Lab in de gaten. Aan de opdrachtgeverkant zaten Marlea Wagelmans, Berend-Jan Bosma en Rik Verboeket namens het WMCN/RWS in de responscel, die verder bemenst werd door de Deltarianen Ben van Kester (oefenleider), zijn beoogde opvolger, Bart Maas en Mark van der Krogt.

De responscel opereerde dit jaar vanuit één van de vergaderzalen van Deltares in Delft. Er was ook een directe videoverbinding naar het iD-Lab waardoor het responsteam goed kon zien – doch niet horen – hoe het spoedadviessteam op de adviesvragen en informatiestukken reageerde.

### 1.3.3 Evaluatoren

De oefening werd, met evaluatie als doel, geobserveerd door Bouke Ottow en zijn beoogde opvolger, Jan Verkade.

## 1.4 Doelen en beoogd resultaat

Een spoedadviesoefening kent meerdere doelen, waaronder het opbouwen van ervaring en het identificeren van verbeterpunten.

### 1.4.1 Specifieke doelen van Rijkswaterstaat

Voor de opdrachtgever, het RWS-WMCN, heeft de oefening dit jaar de volgende doelen:

1. De procedure voor het in gang zetten van het spoedadvies snel en soepel laten verlopen en het toetsen of RWS rolvast is.
2. De communicatie tussen de verschillende betrokken partijen en specialisten.
3. De resultaten van het spoedadvies kort en bondig meenemen in de beeldvorming tijdens het LCO overleg.
4. De (on)afhankelijkheid van data en modellen testen, specifiek daar waar modellen in de ruimte op elkaar aansluiten en er verschil zit in de waterstandsverwachtingen.
5. De meerwaarde van Deltares bij acute multidisciplinaire uitdagingen toetsen.
6. Inzicht verkrijgen in hoe processen en procedures in de praktijk werken om deze te kunnen verbeteren, zeker in relatie tot de aanvraag vanuit het Waterschap.
7. Het investeren in relaties en een goede samenwerking in het spoedadvies.
8. Inhoudelijk beter voorbereid zijn vanwege de kennis en ervaring uit de geoefende situatie

### 1.4.2 Specifieke doelen van Deltares

Met de spoedadviesoefeningen borgen we dat Deltares in staat is om RWS bij te staan bij dreigende crises. In de oefening streven we daarom de volgende doelen na:

1. Oefenen: Het oefenen van een spoedadvies maakt dat Deltares en Rijkswaterstaat weten hoe te handelen als een daadwerkelijk spoedadvies nodig is en dat eventuele verbeterpunten zichtbaar worden in een veilige setting.

2. Samenwerken: Spoedadvies draait om goed samenwerken onder hoge druk. Het kennen van ieders rol en verantwoordelijkheid en het handelen binnen de grenzen van de eigen rol.
3. Communicatie: Snel en duidelijk communiceren is een kunst, en heel belangrijk in een crisissituatie. Hiervoor gebruiken we de hulpmiddelen ANNA (Alles Navragen Niets Aannemen), BOB (Beeld, Oordeel, Besluit) en LSD (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen).
4. Herhaling: Om goed te reageren bij een crisis is herhaling nodig om vertrouwd te worden met het spoedadvies. Structureel oefenen biedt ruimte om die vertrouwdheid op te bouwen.
5. Evaluatie: Spoedadvies geven is een vak, dat moet je leren. Leren bij échte crises is gelukkig niet de enige mogelijkheid, dat kan ook met oefeningen in een veiliger setting. Deze spoedadvies oefening gebeurt in zo'n setting. Om er als organisaties en betrokkenen optimaal van te leren, kennisleemten te identificeren en de protocollen te verbeteren is de evaluatie dan ook een centraal onderdeel van de oefening. Zo wordt het spoedadvies nog beter op de momenten dat het er toe doet.

Vanuit de spoedadviesoefening van 2022 volgden nog een aantal specifieke aandachtspunten.

**Het betrekken en aangehaakt houden van experts tijdens de oefening.** Zij zijn in tegenstelling tot het KvD niet per definitie op de hoogte van het spoedadvies-proces en hebben dus vaak veel vragen, maar voelen tegelijkertijd de druk van het moeten adviseren. De grote mate van onduidelijkheid en onvoorspelbaarheid, gecombineerd met gefragmenteerde en soms laat binnenkomende informatie maakt dat ze niet altijd goed aangehaakt blijven gedurende de oefening. Aan dit aandachtspunt komen we in '23 tegemoet door:

- Duidelijkheid te scheppen over op welk moment in de oefening van hen inhoudelijk advies verwacht wordt;
- Een realistisch (maar extreem) scenario te ontwikkelen en te zorgen dat er ook informatie is om aan de slag te gaan wanneer de experts aanschuiven;
- Ook de inhoudelijke uitkomsten van het spoedadvies met Rijkswaterstaat te bespreken. Het is van belang dat dit advies altijd als spoedadvies gezien wordt en niet als regulier Deltares product, beperkingen in de tijd en de vele verstoringen tijdens het opstellen zullen het advies namelijk altijd beïnvloeden.
- - Dit jaar beperkter dan voorgaande jaren stoorzenders (journalisten, politici, omwonenden etc.) naar het spoedadvies team in het iD-Lab te sturen.

**De bereikbaarheid en snelheid van acties van met het Deltares Managementteam (MT).** Het is voor de KvD'er van belang dat het MT bereikbaar is en snel kan schakelen als dat voor het spoedadvies noodzakelijk is. Het kan gaan om medewerkers vrij te maken voor het spoedadvies en hun kennis van het medewerkersbestand en de binnen Deltares beschikbare competenties in te zetten om snel een sterk expertteam te vormen. Hier zal opnieuw extra op gelet worden.

**Advies kunnen geven in een hele korte periode.** Voor de oefening willen we een advies liefst binnen een paar uur (dus niet binnen 24 uur zoals bij een echte spoedadvies). Dit stelt extra eisen aan de werkwijze van de experts.

**Oefenen met alle beschikbare IT-middelen die Deltares te bieden heeft.** IT middelen (o.a. online vergaderen, delen van bestanden, etc.) zijn constant onderhevig aan verandering en verbeteringen. Tijdens de oefening bieden we kansen om de KvDs te laten oefenen met deze middelen en ervaring op te doen met het iD-Lab.



Het delen van bestanden is in '22 niet effectief gegaan, daar kan nu opnieuw naar gekeken worden. Er kan in '24 of later eventueel explicieter aandacht voor komen.

**Een inhoudelijk advies ondanks dat het onderwerp, ijs en de risico's die daarmee samenhangen, recent niet zo veel aandacht krijgt.** Deltares moet ook kunnen adviseren over onderwerpen die van belang zijn voor overstromingsrisico's en waterstandsverwachtingen als deze niet prominent in de belangstelling staan. Waar recent de aandacht voor droogte en voor wateroverlast en extreme neerslag is toegenomen, is er nog altijd de kans dat er langdurig flinke vorst optreedt met ijsvorming en bijbehorende risico's en onzekerheid tot gevolg. Om meer inzicht te krijgen in die risico's, en gelijktijdig het regionale systeem, het hoofdwater-riviersysteem en de meren-groep te betrekken, is voor het thema en gebied gekozen. We hopen naast een leerzame oefening op een mooie en praktisch bruikbare beschrijving van hoe, waar, wanneer en waarom ijs in het watersysteem tot maatschappelijke risico's of ontwrichting zal leiden en wat handelingsperspectieven zijn.

## 1.5 Observatiemethode

Observaties vonden vanuit Deltares plaats door Bouke Ottow en Jan Verkade. Na afloop van de oefening is er een aantal evaluatiemomenten geweest waarin opdrachtgevers, teamleden en observatoren hun bevindingen en observaties met elkaar deelden:

- Meteen na de oefening is er een Deltares team debriefing geweest waarin alle aanwezige teamleden hun beeld hebben kunnen delen.
- Aansluitend is er een korte bijeenkomst geweest met Madelief Doeleman (KvD), Harm Aantjes (plotter), Tom Bogaard (Deltares projectleider Spoedadvies), Annemiek Meertens, Ben van Kester (scenario-schrijver), Jan Verkade en Bouke Ottow, waarin zij hun bevindingen deelden.
- Daarna hebben Jan en Bouke nog (via MS-Teams) met Marlea Wagelmans en Berend-Jan Bosma van RWS/WMCN gesproken voor het perspectief vanuit RWS.

Jan Verkade en Bouke Ottow hebben de verschillende observaties gebundeld en in dit rapport opgenomen.



*Figuur 1-1 Het bijna afgeronde advies wordt online doorgenomen met unit manager Bianca Peters.*

## 2 Observaties en conclusies

Het voorliggende hoofdstuk beschrijft waarnemingen en observaties die gedaan zijn. Allereerst wordt het resultaat beschreven. De kwaliteit daarvan wordt in grote mate bepaald door het gevolgde proces; dat wordt om die reden daarna beschreven.

### 2.1 Resultaat

#### 2.1.1 Mening/observaties vanuit het Deltares team

Over het geheel is het team tevreden en zouden de meeste leden het resultaat een 7 of iets hoger (op een schaal van 1-10) geven:

- Uiteindelijk waren het heel concrete antwoorden, zeker gegeven de beschikbare tijd en hoeveelheid vragen en binnen de tijd,
- Kanttekeningen:
  - De samenvatting van *bullet points* was goed, maar de onderbouwing was niet af;
  - Erg de focus gelegd op de aankomende dag, terwijl er nog wat achteraan kwam.
  - Op het laatste moment waren we nog belangrijke punten toe aan het voegen. Graag tijd gehad om het geheel nog eens rustig te beschouwen.

#### 2.1.2 Mening/observaties vanuit Rijkswaterstaat (Marlea Wagelmans en Berend-Jan Bosma)

Het resultaat was zeker bruikbaar en vanuit RWS zou het cijfer hetzelfde zijn: iets hoger dan een 7 (op een schaal van 1-10).

- Goed, helder advies, zeker als je meeneemt dat het onder hoogspanning is gemaakt.
  - Er werd veel gevraagd aan het team en het is indrukwekkend hoeveel output er gegenereerd is in zo korte tijd.
  - Het kaartje gaf een mooi overzicht en werd tekstueel goed geduid.
- Kanttekeningen:
  - Onzekerheidsinformatie miste. Soms stond er een vrij hard getal maar was de opbouw, herkomst en bandbreedte onduidelijk.
  - De houdbaarheid van het advies was beperkt tot één dag. De volgende dag zouden we weer dezelfde vraag hebben.
  - De koppeling tussen spoedadvies inhoud en wat RWS in eigen berichtgeving (kunnen) gaan zetten was er niet. Maar dat had misschien explicieter benoemd moeten worden in de gestelde vragen.
  - Telefonisch was een vierde vraag gesteld die niet bevestigd was in de email. Die vraag is niet expliciet beantwoord, maar wel deels in de beantwoording van de andere vragen.
  - (half uur voor de deadline) gevraagd om advies in de vorm van een PowerPoint. Dat is niet gekomen.
  - De toelichting op het advies is gemist.

#### 2.1.3 Observatoren

Door de observatoren is geen oordeel gevormd over de kwaliteit van het geleverde advies.

#### 2.1.4 Conclusie t.a.v. het resultaat

Gegeven de omstandigheden, de beschikbare informatie en de tijdsdruk, was het advies bruikbaar en van ruim voldoende kwaliteit. Echter, niet alle vragen zijn beantwoord en de vorm van de rapportage kon beter.

## 2.2 Proces

De bespreking van het proces gebeurt aan de hand van de eerder beschreven doelen:

- 1 Opstart, teamsamenstelling (inclusief bereikbaarheid MT) en teamfunctioneren
- 2 Flexibiliteit, Rolvastheid en Afbakening
- 3 Communicatie, inclusief gebruik IT-middelen

### 2.2.1 Opstart, teamsamenstelling (inclusief bereikbaarheid MT) en team functioneren

Met betrekking tot teamsamenstelling is gekeken naar:

- Is het team voldoende compleet om te adviseren op de vraag, kennis van benodigde tools en informatie.
- Is het MT voldoende goed bereikbaar en aangehaakt?
- Is de KvD kritisch naar de expertise in relatie tot de adviesvraag? Waaruit blijkt dat?
- Hoe is het gesteld met de paraatheid van expertise, data en informatie en de communicatie? Hoe wordt deze gemobiliseerd en gevonden?
- Hoeveel tijd is er nodig om het team bijeen te krijgen?
- Binnen hoeveel tijd kan het team actief aan de slag?



Figuur 2-1 1e (bijna) volledige teamoverleg iets na 9 uur, met v.l.n.r. Madelief Doeleman (KvD) Mariska van Gelderen (communicatie), Stephan Rikkert (overstromingsrisico), Ulrich Förster (dijksterkte), Martijn de Jong (keringen), Eveline van der Deijl (riviermodellering), Thies Blokhuisen (IJsselmeer en operationele hydrometeorologie), Harm Aantjes (plotter). Bianca peters (unit manager) en Ellen te Riele (secretariaat) waren op dit moment van de foto niet in de zaal en Migena Zagonjolti (rivierkunde) sloot later aan.

#### 2.2.1.1 Observaties/meningen

##### Door het spoedadviesteam

##### *Teamsamenstelling*

- Teamsamenstelling was lastig. Er werd nauwelijks teruggebeld. KvD wilde niet direct de zwaargewichten inzetten, ook niet vanwege kosten. Heeft heel veel van het belwerk zelf gedaan.

- Samenwerking [van KvD] met plotter was erg prettig, ook omdat hij meer ervaring [dan KvD] heeft.
- Voorstelrondje was kort en bondig – dat was prettig.
- Migena sloot pas later aan, kende de context van de oefening niet en is eigenlijk op geen moment écht goed bijgepraat.
- Teamleden hebben geen tijd gehad om alle informatie te lezen vóór aanvang van de vergadering.
- We kwamen op tijd bijeen en zijn op tijd begonnen. Er vormden zich teams (“Team keringen”) en (“Team waterstanden”).
- Iets eerder beginnen [dan 9 uur] was misschien handig geweest.
- Bij échte spoedadviesaanvraag zou ik bij eerste gesprek wat meer hebben doorgevraagd naar wat de échte vraag zou worden. Dat zou me geholpen hebben bij de teamsamenstelling en dan zou ik wellicht eerder zijn begonnen op de woensdagmorgen
- Niemand was hoofdverantwoordelijk voor de rapportage. Rapport werd ook deels gebruikt voor gedachtenvorming.
- Misschien zou het goed zijn geweest om een PowerPointsjabloon beschikbaar te hebben dat je dwingt om puntig te formuleren.
- Advies is op tijd ingediend
- Eigenlijk moet er áltijd een kaart zijn waar je met z'n allen naar kunt kijken.
- Soms zoekende in proces. Het duurde heel lang voordat er een antwoord was.

#### Door de opdrachtgever

- Formeel zou de KvD bij de ontvangst van de spoedadviesaanvraag moeten terugbellen om te verifiëren dat de aanvrager daartoe geautoriseerd is. Dat is niet gebeurd. Mogelijk is verificatie gebeurd door het telefoonnummer van de beller te verifiëren aan de hand van de lijst in het procedureboek.
- Pas heel laat in het proces (11:30u) kregen we inzicht in de vorm en de inhoud van het advies. Daarmee was het niet mogelijk om hier op te sturen.

#### Door de observatoren

- De KvD is dinsdagmiddag heel lang (tot 17.45) bezig geweest met telefoontjes plegen en beantwoorden. Had een deel hiervan gedelegeerd kunnen worden naar secretaresse, communicatiemedewerker en/of plotter?
- Het team miste specifieke gebiedskennis. Zo werd er nu een fictieve stuw bij Katerveer opgevoerd, was de aard van de hoogwaterkering bij Kampen (een coupure; geen kering die de IJssel afsluit) niet duidelijk en is er niet gerept over mogelijke inzet van het Reevediep (de hoogwatergeul bij Kampen).
- Er zijn geen afspraken gemaakt met de opdrachtgever over de vorm (memo? dia's? mondeling advies?) en inhoud (scenario's? kwalitatieve inschatting? Resultaten van een modelberekening?) van het advies. Die zijn daarmee tot laat in het proces onduidelijk gebleven en de opdrachtgever heeft geen ruimte gehad om te sturen.
- Het proces van teamsamenstelling is voornamelijk geïnformeerd door expertise en niet of nauwelijks door teamrollen: “denkers”, “doeners”, etc.

#### 2.2.1.2 Aanbevelingen

- Maak heel snel na het telefoontje van de opdrachtgever een plan met plotter, communicatie en secretaresse hoe de deeltaken voor de teamformatie verdeeld kunnen worden.
- Kom op woensdagmorgen vroeg bij elkaar zodat teamleden tijd hebben om met elkaar kennis te maken en beschikbare informatie tot zich te nemen.
- Bepaal vroeg in het proces de vorm en inhoud van het advies en bespreek dat met de opdrachtgever.

## 2.2.2 Rolvastheid en afbakening

### 2.2.2.1 Observaties/meningen

#### Door het speedadviesteam

- KvD: voelde me bezwaard over de inzet van een secretariële ondersteuner. Die was niet te allen tijde nodig en daarmee zou de betreffende secretarieel medewerker er "voor niets zitten".
- Plotter: ik deed moeite om alles op het bord te schrijven maar vraag me af of de experts daar wel gebruik van hebben gemaakt.
- Plotter: vond dat experts lang tijd nodig hadden. Op enig moment ging het kriebelen en heb ik de experts gemaand, sneller te handelen. Daarmee heb ik de rol van de KvD mogelijk wat overgenomen.



Figuur 2-2 De plotter aan het werk met BOB.

#### Door de opdrachtgever

- Door het team zijn geen vragen van externen beantwoord. Alle vragen zijn keurig naar Rijkswaterstaat doorverwezen.
- De KvD bleef uiterst kalm en beheerst, ook op de momenten dat ze [door de responsce] flink onder druk werd gezet.

### Door de observatoren

- De BOB-structuur is niet strak gevolgd: bij het uitvragen van expert #3 werd overgegaan op oordeelsvorming (“We zouden ervoor kunnen kiezen om kering níet te sluiten, opdat ijs kan afstromen”). Dat is niet gecorrigeerd en het gesprek ging als vanzelf over de genoemde oplossingsrichting. De beeldvorming was daardoor onvolledig (kwetsbaarheid van dijken kwam bijvoorbeeld pas laat in beeld) en op een aantal punten onjuist. De oordeelsvorming werd sterk bepaald door de expert die als eerste – ongevraagd – advies gaf, zónder dat op dat moment alle feiten duidelijk waren. Daarmee werd het gesprek op een bepaald spoor gezet en kwam een zeer relevant aspect – de kwetsbaarheid van tientallen kilometers dijk – pas laat in het proces weer ter sprake.
- De fase van beeldvorming werd geopend door “Jullie hebben de stukken gelezen. Wat zijn jullie gedachten hierbij?” terwijl doel van de beeldvorming is om experts – die door de bril van hun eigen expertise naar een feitenrelaas kijken – de relevante feiten te laten benoemen.
- Er is geen Plan van Aanpak gemaakt en daarmee was er geen mogelijkheid om de voortgang van het proces te monitoren. Zo was er bijvoorbeeld geen tijd ingeruimd voor de (verplichte) toetsing van het advies door de unitmanager. Zo’n plan van aanpak zou heel veel rust gegeven hebben.
- Er was geen goed beeld van de ruimtelijke en temporele dimensies van het probleem. Een kaart met gebiedsafbakening en relevante objecten zou veel onzekerheid hebben kunnen wegnemen. Met een tijdlijn waren de effecten in de tijd beter te plaatsen en was ook duidelijk geworden dat de problematiek zich niet tot één dag zou gaan beperken.
- Telefoon werd door de KvD te allen tijde vrijwel direct beantwoord. Daarmee nam ze soms op cruciale momenten niet deel aan de vergadering.
- De plotter – ook kernlid van het spoedadviesteam – heeft op sommige momenten de neiging gehad om de rol van de KvD over te nemen.
- De plotter heeft om half twaalf nog een koffieschenkrondje gedaan. Dat was heel vriendelijk doch met nog minder dan een half uur te gaan vóór het advies moet worden opgeleverd, kun je je afvragen of dat de beste inzet van een schaars middel (tijd van één van de meest ervaren spoedadviseurs) was. Hier had de secretariael medewerker ingezet kunnen worden.
- Secretariael medewerker had ingezet kunnen worden om voor een grote kaart te zorgen.
- Kort vóór de deadline gaat KvD zélf antwoorden formuleren en typen. Op dat moment echter is het belangrijker dat het proces goed beoordeeld wordt (beantwoorden we alle vragen? Kunnen we dit plenair doen of moeten de taken verdeeld?).

### 2.2.2.2 Aanbevelingen

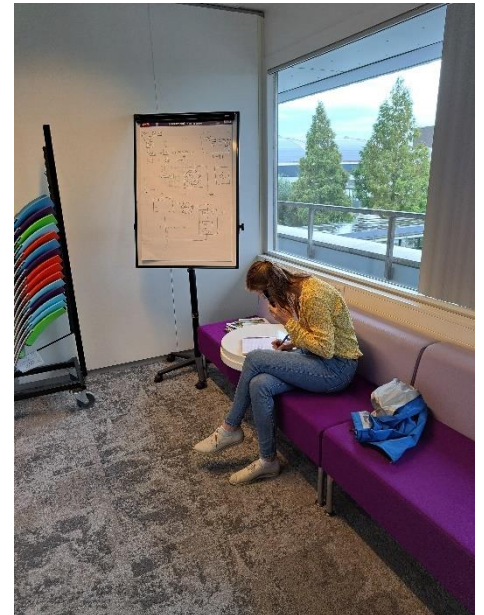
- Breng rust in het proces door aan het begin van het proces een Plan van Aanpak te definiëren en dat met alle experts te delen.
- Zorg voor een goede beschrijving/visualisatie van het gebied en van de tijdlijn van het probleem.
- Volg de BOB-structuur opdat alle relevante feiten benoemd worden en tunnelvisie (die veroorzaakt wordt door premature oordeelsvorming) voorkomen wordt.
- Geef geen prioriteit aan externe impulsen (telefoon) boven eigen proces.

## 2.2.3 Communicatie

### 2.2.3.1 Observaties/opmerkingen

#### Door het spoedadviesteam

- We waren heel stellig in onze aanbevelingen. Eigenlijk hadden we nuance moeten aanbrengen over de (subjectieve) mate van zekerheid van onze aanbevelingen. Daartoe ontbrak echter de tijd.
- Het lukte niet goed om alle relevante informatie tegelijkertijd op het scherm te krijgen.
- De airconditioning maakte vrij veel herrie en daarmee was het soms lastig voor de plotter om de KvD goed te kunnen verstaan.
- Het 'belhokje' in het ID-Lab is niet afgesloten en daarmee is aldaar bellen storend voor de andere leden van het team.



Figuur 2-3. De KvD in het "belhokje"

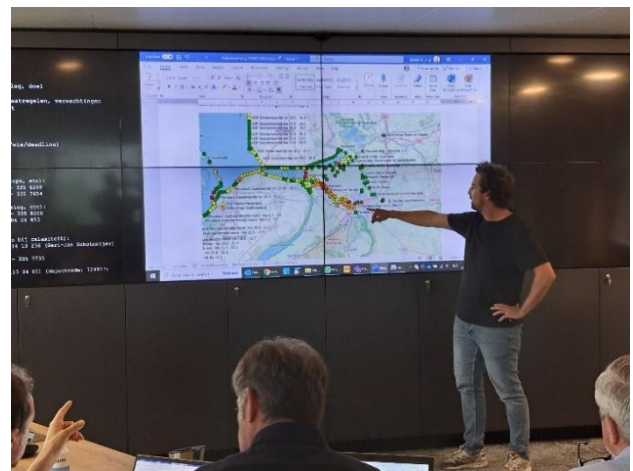
#### Door de opdrachtgever (geen observaties)

#### Door de observatoren

- De experts waren slechts beperkt vertrouwd met de werking van de schermen in het ID-Lab. Daarop bleek nauwelijks training ontvangen geweest te zijn.

### 2.2.3.2 Aanbevelingen

- Zorg dat er expertise is over het gebruik van schermen middels training van kernteamleden dan wel middels inzet van een ICT-medewerker met die kennis.



Figuur 2-4 Experts in actie met de schermen.

## 2.2.4 Diversen

Op diverse momenten is gesuggereerd om het advies in de vorm van PowerPointdia's te gieten. De achterliggende gedachte is dat dat formaat dwingt om het advies kort en bondig te definiëren. De nadelen daarvan worden echter niet of nauwelijks benoemd: dat "krantenkoppenstijl" vaak voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. Daarmee bestaat de kans dat de waarde van het advies sterk degradeert.



## 3 Conclusies, aanbevelingen en discussiepunten

### 3.1 Resultaat

#### 3.1.1 Conclusies

- Gegeven de omstandigheden, de beschikbare informatie en de tijdsdruk, was het advies bruikbaar en van ruim voldoende kwaliteit. Echter, niet alle vragen zijn beantwoord en de vorm van de rapportage kon beter. Ook was er geen oog voor de duurzaamheid/geldigheid van het advies.

#### 3.1.2 Aanbevelingen

- Door betere procesbeheersing zouden de geïdentificeerde zwaktes in het advies mogelijk voorkomen kunnen worden.

### 3.2 Proces

#### 3.2.1 Conclusies

- Vorm en inhoud van het advies zijn tot laat in het proces ongewis gebleven: voor het adviesteam en dus ook voor de opdrachtgever. Die heeft daarop dus niet kunnen bijsturen.
- Er ontbrak een Plan van Aanpak; dat gaf veel onrust in het proces.
- De BOB-structuur is niet strak gevolgd. Beperkte beeldvorming heeft tot gevolg gehad dat onjuistheden en relevante feiten niet of pas laat in het proces geïdentificeerd werden. Premature oordeelsvorming heeft ervoor gezorgd dat oplossingen voor een aantal problemen pas laat in het proces werden gezocht.
- Aandacht voor externe impulsen (telefoon) maakte dat de KvD soms op cruciale momenten niet deelnam aan de vergadering.
- Cruciale ICT-middelen werden niet ingezet omdat expertise hierover miste.

#### 3.2.2 Aanbevelingen

- Bepaal vroeg in het proces de vorm en inhoud van het advies en bespreek dat met de opdrachtgever.
- Breng rust in het proces door aan het begin van het proces een Plan van Aanpak te definiëren en dat met alle experts te delen.
- Zorg voor een goede beschrijving/visualisatie van het gebied en van de tijdlijn van het probleem.
- Volg de BOB-structuur
- Geef geen prioriteit aan externe impulsen (telefoon) boven eigen proces.
- Zorg dat er expertise is over het gebruik van schermen middels training van kernteamleden danwel middels inzet van een ICT-medewerker met die kennis.

### 3.3 Conclusies t.a.v. doelen Deltares

- 1 Oefenen: er is geoefend onder leiding van een relatief nieuwe KvD. Zij heeft daarmee relevante ervaring opgedaan. Ook is oefenen goed voor het netwerk van alle betrokkenen, uit verschillende organisaties en organisatieonderdelen.
- 2 Samenwerken: er is onder hoge druk samengewerkt door experts uit verschillende disciplines die elkaar niet altijd al kenden. Die samenwerking is door allen als prettig ervaren.

- 3 Communicatie: hieronder wordt ook het BOB-proces geschaard. T.a.v. dat proces zijn leerpunten geïdentificeerd. Daarmee is de kans vergroot dat BOB bij een volgende gelegenheid beter wordt toegepast.
- 4 Herhaling: met de spoedadviesoefening is ervaring opgebouwd en bestendigd.
- 5 Evaluatie: er zijn leerpunten geïdentificeerd en benoemd en daar zijn (middels voorliggend rapport) aanbevelingen over gedaan.

### 3.4 Conclusies t.a.v. leerdoelen RWS

Met Marlea Wagelmans en Berend-Jan Bosma hebben de observatoren/evaluatoren de door RWS geformuleerde leerdoelen doorgenomen:

1. De procedure voor het in gang zetten van het spoedadvies snel en soepel laten verlopen en het toetsen of RWS rolvast is.
  - De procedure in gang zetten ging inderdaad heel soepel. Het enige vraagteken is of de KvD geverifieerd heeft of Marlea geautoriseerd was tot het initiëren van een spoedadvies.
2. De communicatie tussen de verschillende betrokken partijen en specialisten.
  - De communicatie tussen vraagsteller en KvD ging goed. Berend-Jan is netjes te woord gestaan. Enige kanttekening is dat er geen toelichting gegeven is op het advies.
3. De resultaten van het spoedadvies kort en bondig meenemen in de beeldvorming tijdens het LCO overleg.
  - Het advies kon meegenomen worden in het LCO overleg. Zeker het kaartje was behulpzaam. Een PowerPoint i.p.v. een Memo was nog beter geweest.
4. De (on)afhankelijkheid van data en modellen testen, specifiek daar waar modellen in de ruimte op elkaar aansluiten en er verschil zit in de waterstandsverwachtingen.
  - Aan die omstandigheid werd voldaan: in dit scenario ontbraken recente verwachtingen en delen van meetreeksen. Er kon dus getest worden en met inachtneming van eerder genoemde punten ging dat goed.
5. De meerwaarde van Deltares bij acute multidisciplinaire uitdagingen toetsen.
  - Die meerwaarde is er. Zeker gezien de beschikbare tijd heeft RWS degelijk advies gekregen. Telefonische duiding aan eind zou het helemaal hebben rondgemaakt. Overigens heeft RWS zelf geen exacte uitkomsten waaraan het advies getoetst kan worden.
7. Het investeren in relaties en een goede samenwerking in het spoedadvies.
  - Zeker in de voorbereiding, maar ook in de uitvoering van de oefening is goed samengewerkt en is een mooi scenario gemaakt en uitgevoerd.
8. Inhoudelijk beter voorbereid zijn vanwege de kennis en ervaring uit de geoefende situatie
  - RWS heeft zeker wat opgestoken; in de voorbereiding en in de uitvoering en ook daarna nog in gesprekken bij de lunch. In de voorbereiding zijn rapporten gedeeld, over ijs, die eerder door Deltares gemaakt zijn die leerzaam waren. Achteraf moet RWS nog wel wat met de kennisvraag over ijs.

## 3.5 Discussiepunten

Tijdens de evaluatie is een aantal discussiepunten geïdentificeerd. Deze zullen door het spoedadviesteam moeten worden besproken.

- **Complexiteit van het scenario**  
Het scenario werd als erg complex en mogelijk onrealistisch ervaren. Daarmee wordt onnodig druk gelegd op inhoudelijke expertise. Tegelijkertijd geldt dat deze druk een compensatie is voor het feit dat het spoedadvies hier een oefening betrof (en daarmee minder druk legt op de betrokkenen dan een écht spoedadvies).
- **Rol en inzet van de unitmanager**  
De rol van de unitmanager wordt van oefening tot oefening en van persoon tot persoon anders ingevuld. Soms is het lastig om een unitmanager te bereiken; zeker als de spoedadviesaanvraag samenvalt met een MT-vergadering. Ook weet niet iedere KvD wat er precies verwacht wordt van een unitmanager. Om deze redenen is het verstandig om die rol nog eens goed te definiëren dan wel eenieder daaraan te herinneren. Dat geldt zowel KvDs als unitmanagers.
- **Vorbereiden van datasets**  
Door enkele experts werd genoemd dat het fijn zou zijn als bepaalde datasets “die je altijd nodig hebt” klaar zouden liggen. Daar hoort een veelheid aan overwegingen bij (bijvoorbeeld: welke datasets? Hoe onderhoud je die? Hoe zorg je ervoor dat iedereen weet welke sets er zijn en hoe je die kunt gebruiken?) die door het spoedadviesteam besproken zullen moeten worden.

Deltares is een onafhankelijk kennisinstituut voor toegepast onderzoek op het gebied van water en ondergrond. Wereldwijd werken we aan slimme oplossingen voor mens, milieu en maatschappij.

**Deltares**

[www.deltares.nl](http://www.deltares.nl)