

# Eindevaluatie departementale MKZ – oefening 2006

802.010.01

14 juli 2006

Uitgevoerd door:

drs A. Monnier MCDm  
L.A. Vinck MCDm  
ir D. Exalto MCDm  
drs C.W. Buitenhuis  
drs W.W.Wagenaar  
ing N. van Rijn



copyright 2006

Alle rechten voorbehouden tot acceptatie van het rapport door het Ministerie van LNV. Niets uit deze opgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van Trimension BV.

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Introductie	5
1.2 Over de oefening	6
1.3 Leeswijzer	9
1.4 Lijst van gebruikte afkortingen	9
<b>2 Beleidsdraaiboek MKZ</b>	<b>11</b>
2.1 Inleiding	11
2.2 Het hanteren van het Beleidsdraaiboek en functioneren Deskundigengroep	11
2.3 Besluitvorming en communicatie rondom vaccinatie	12
2.4 De Deskundigengroep	13
<b>3 Crisismanagementprocessen</b>	<b>15</b>
3.1 Inleiding	15
3.2 Besluitvormingsproces	15
3.3 Informatiemanagement	17
3.4 Netwerkmanagement	19
3.5 Procesbewaking	21
3.6 Voorlichting en Mediamanagement	23
<b>4 Overzicht van hoofdconclusies en aanbevelingen</b>	<b>27</b>
4.1 Inleiding	27
4.2 Besluitvorming en communicatie rondom vaccinatie	27
4.3 De samenwerking tussen departementale en regionale crisisorganisatie	29
4.4 Over de oefening zelf	30
<b>5 Uitleiding</b>	<b>31</b>



# 1 Inleiding

## 1.1 Introductie

Met behulp van de departementale MKZ oefening 2006 is op 15 en 16 februari 2006 de departementale LNV crisisorganisatie getoetst. Centraal hierbij stonden de toetsing van het herziene Beleidsdraaiboek MKZ en het LNV Handboek Crisisbesluitvorming. Hierbij ging de aandacht m.n. uit naar de nieuwe elementen in het beleidsdraaiboek (Deskundigengroep en vaccinatie). Tijdens de oefening zou worden samengewerkt met Duitsland (Bondsregering en deelstaten Nordrhein-Westfalen en Niedersachsen).

De oefening volgde op de paraatheidsoefening MKZ die op 15 en 16 november 2005 heeft plaatsgevonden. In deze oefening, georganiseerd door de Voedsel- en Warenautoriteit (VWA) in samenwerking met de Duitse deelstaten Nordrhein-Westfalen en Niedersachsen, is de crisisorganisatie op uitvoeringsniveau getest. Ook in deze oefening vormde vaccinatie het centrale thema. Parallel aan deze oefeningen, werd door LNV in 2005/2006 de samenwerking met de regionale bestuurders inzake MKZ beoefend.

Aan de departementale MKZ oefening 2006 namen veel interne partijen van het ministerie van LNV deel. Voor de oefening als geheel zijn in de voorbereidingsfase generieke oefendoelen opgesteld en voor de deelnemende organisatieonderdelen zijn specifieke doelen bepaald. Beide soorten oefendoelen zijn in nauw overleg met het ministerie van LNV opgesteld. Verder hebben een aantal partijen er bewust voor gekozen om nieuwe, onervaren medewerkers te laten participeren in de oefening. Dit had enerzijds tot doel om meer mensen in vredetijd kennis te laten maken met het crises en de crisisorganisatie. Anderzijds kunnen de draaiboeken en protocollen hierdoor beter beoordeeld worden, omdat er minder op basis van eerder opgedane ervaring gehandeld kan worden.

De uitvoering van de oefening is beïnvloed door de zich in Europa uitbreidende vogelgriep ten tijde van de oefening. Zo moesten op het laatste moment medewerkers, die een rol zouden spelen in de oefening, vervangen worden door niet op de oefening voorbereide collega's. Verder hebben een aantal sleutelspelers hierdoor minder tijd aan de oefening kunnen besteden dan wenselijk zou zijn geweest. Dit heeft er tenslotte ook toe geleid dat de voorziene deelname van Duitsland aan de oefening niet heeft plaatsgevonden.

Het scenario werd door de deelnemers als zeer realistisch ervaren. Sommige deelnemers hadden in het begin desondanks moeite om "in de crisis te komen". Ook het opstarten van de technische voorzieningen ging niet zo snel als men had verwacht. De meerderheid van de deelnemers heeft echter aangegeven veel leerpunten te hebben gehad op de beide oefendagen. Daarbij hielden zij aan dag twee een beter gevoel over dan aan dag één. De oefening voldeed aan hun verwachtingen. Dat beeld komt terug in de cijfermatige waardering door de deelnemers voor oefendag 1 (7,2) en voor oefendag 2 (7,3). De oefening als geheel werd gewaardeerd met een 7,5.

De departementale MKZ oefening 2006 is een geslaagd middel geweest om de medewerkers meer duidelijkheid te geven over hun rol binnen de crisisorganisatie. Gaandeweg de oefening verbeterde de kwaliteit van de uitvoering in de onderdelen van de crisisorganisatie merkbaar. Er ontstond echter ook een zekere vermoeidheid. Twee dagen achter elkaar oefenen vergt veel van de deelnemers, temeer omdat het tempo in de oefening er hoog lag. Zeker als een crisissituatie langere tijd duurt een belangrijk aandachtspunt in verband met de continuïteit van de crisisorganisatie.

## 1.2 Over de oefening

### 1.2.1 Hoofddoelstellingen

De hoofddoelstellingen van de departementale MKZ oefening 2006 waren:

- De besluitvorming en communicatie rondom vaccinatie (incl. oefenen Deskundigengroep);
- De samenwerking tussen departementale en regionale crisisorganisatie;
- De communicatie en afstemming met Duitsland (centraal) m.b.t. bovengenoemde besluitvorming.

Op basis van deze hoofddoelstellingen is het scenario verder ontwikkeld.

### 1.2.2 Algemene opzet van de oefening

De crisisorganisatie van het ministerie van LNV kent een opschalingsmodel waarin er sprake is van een aantal fasen: de normale fase, de aandachtsfase, de verdenkingsfase, de crisisfase en de afbouwfase. De oefening speelde zich af in de crisisfase. Er was een besluit tot "stand-still" genomen. De oefening had geen uitvoeringsaspecten tot doel.

Het scenario van de oefening is gebaseerd op de onderstaande hoofdlijn van gebeurtenissen.

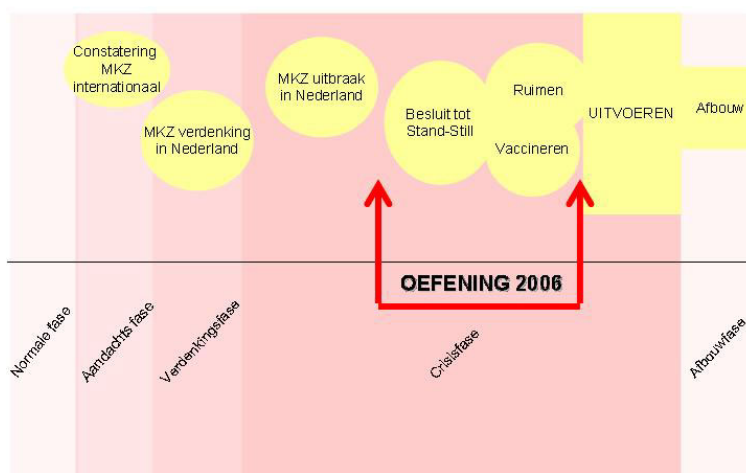
Op maandag 13 februari 16:30 uur is er een melding van een MKZ uitbraak op een rundveebedrijf Oostenrijk.

Uit de tracering blijkt dat er 25 gevoelige zendingen naar Nederland hebben plaatsgevonden naar 43 bedrijven waarvan 3 bedrijven in de laatste 3 dagen.

Op dinsdag 14 februari worden de 3 meest verdachte bedrijven het eerste bezocht. Twee bedrijven leverden geen verdenking op. Om 13:00 uur worden op een gemengd rundvee/varkensbedrijf in Haren (NB) klinische verschijnselen vastgesteld. Dezelfde dag blijkt om 21:00 uur de uitslag van de monsteranalyse door CIDC Lelystad positief en de SG kondigt de "standstill" af.

Op woensdag 15 februari levert de tracering van IP1 Haren 2 nieuwe besmettingen op: IP2 (=Infected Premises of besmet bedrijf): Escharen (NB) en IP3: Bruchterveld aan de grens met Niedersachsen (Dld).

Op donderdag 16 februari levert de tracering van IP3 Bruchterveld 1 nieuwe verdenking op in de omgeving van Enschede. Deze verdenking ligt binnen 1 km van het Witte Veen, een natuurgebied van Natuurmonumenten. Deze verdenking zal aan het einde van de dag negatief blijken te zijn. In Duitsland wordt in het grensgebied bij Bruchterveld in de deelstaat Niedersachsen door de Duitse autoriteiten ook een toezichts- en



Figuur 1 Opzet van de oefening

beschermingsgebied ingesteld. Verder wordt er een vaccinatiecirkel vastgesteld om verspreiding van het virus in Duitsland te voorkomen.

### 1.2.3 Evaluatiesystematiek van de Departementale MKZ oefening 2006

De evaluatie van de oefening is belangrijk om te kunnen constateren in hoeverre de hierboven genoemde doelen al dan niet behaald zijn en welke oorza(a)k(en) aan het eventueel niet behalen ten grondslag hebben gelegen.

Om de hoofddoelstellingen van de oefening te kunnen beoordelen is er voor gekozen om te kijken vanuit twee perspectieven.

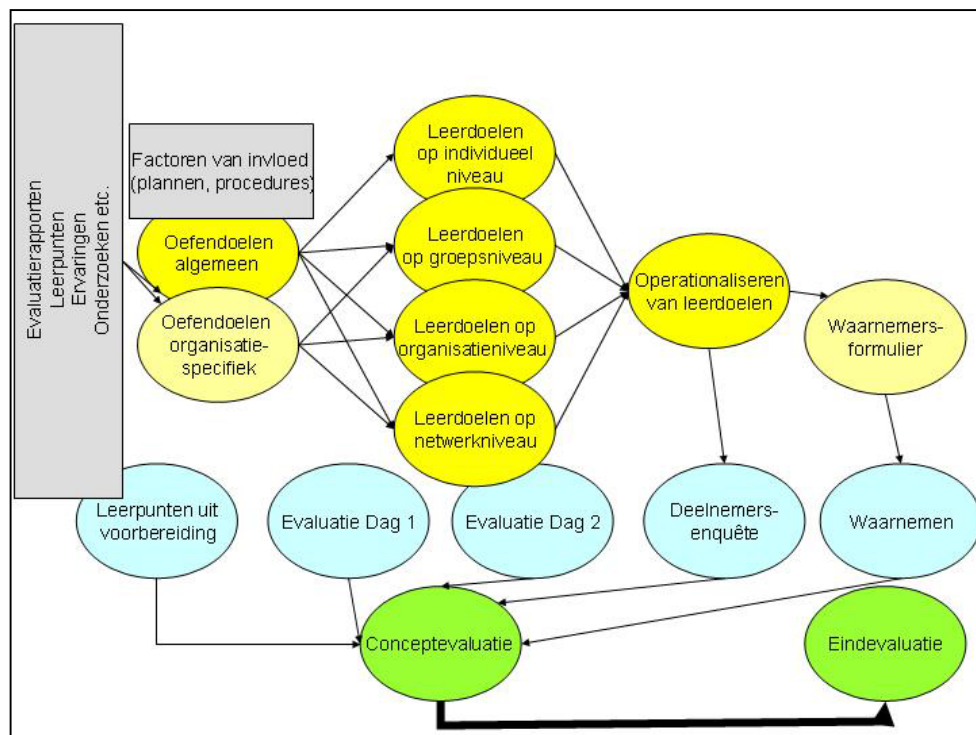
- Het eerste perspectief wordt gevormd door drie aspecten:
  - Het hanteren van het Beleidsdraaiboek MKZ;
  - De besluitvorming en communicatie rondom de vaccinatie;
  - De Deskundigengroep.
- Het tweede perspectief wordt gevormd door te kijken naar een aantal voor de hoofddoelstellingen relevante crisismanagementprocessen. Dit zijn:
  - Besluitvorming
  - Informatiemanagement;
  - Netwerkmanagement;
  - Procesmanagement;
  - Voorlichting en mediamanagement;

De waarnemingen vanuit beide perspectieven worden in hoofdstuk vier samengebracht en voorzien van conclusies en aanbevelingen.

Om de resultaten van de oefening te kunnen beoordelen is gebruik gemaakt van waarnemers. Zij werden ingezet op belangrijke punten binnen de crisisorganisatie en vormden de ogen en oren van de oefenstaf. Voor de functie van waarnemer is mede gebruik gemaakt

van functionarissen van het ministerie van LNV vanwege hun inhoudelijke expertise. Die expertise was noodzakelijk om de waarnemingen in de juiste context te plaatsen.

In de nevenstaande figuur is de toegepaste evaluatiesystematiek schematisch weergegeven. Uit dit overzicht valt af te leiden, dat de evaluatie aan



Figuur 2 Evaluatiesystematiek

de hand van een aantal onderdelen wordt uitgevoerd.

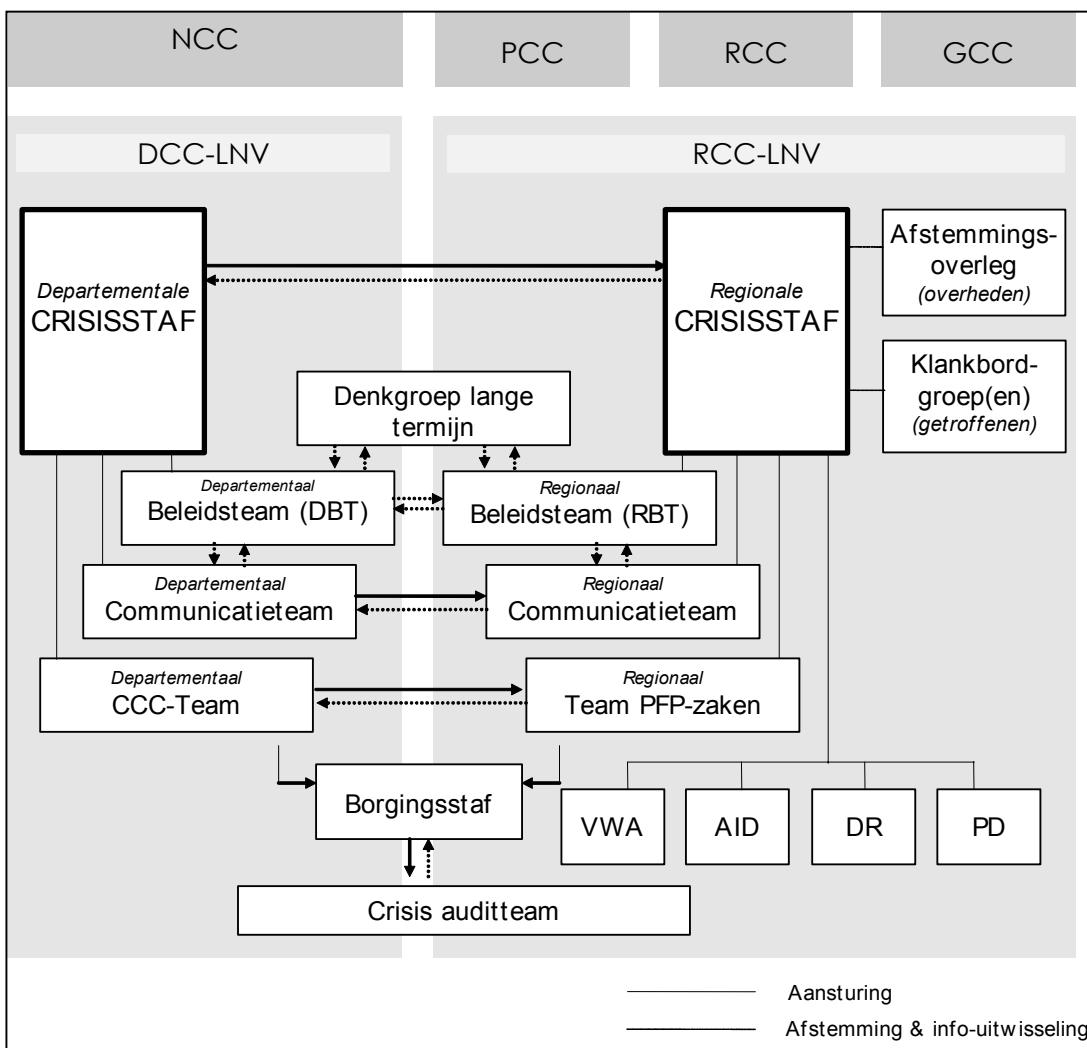
De voor de evaluatie belangrijkste informatiebronnen zijn:

- Door de waarnemers ingevulde waarnemingsformulieren;
- De stukken die door de deelnemers tijdens de oefening zijn geproduceerd;
- Door de waarnemers opgestelde schriftelijke verslagen van een korte evaluatiebijeenkomst met de eigen deelnemersgroep aansluitend op iedere oefendag;
- Door de deelnemers aan het eind van beide oefendagen ingevulde evaluatieformulieren;
- Door de simulatiecel geproduceerde stukken en bijgehouden aantekeningen;
- Door de oefenstaf bijgehouden aantekeningen.

Op basis van de hierbovengenoemde informatie stelt Trimension een evaluatierapport samen met waarnemingen, conclusies en aanbevelingen. Met het aanbieden daarvan wordt de Departementale MKZ oefening 2006 afgesloten.

### 1.2.4 Crisisorganisatie van het ministerie van LNV

Voor het goed kunnen lezen van dit rapport is het belangrijk rekening te houden met de onderstaande figuur. In die figuur is de crisisorganisatie van het ministerie van LNV op hoofdlijnen weergegeven.



Figuur 3 Crisisorganisatie Ministerie van LNV



### 1.2.5 Deelnemende organisatieonderdelen

Directies : BBR, VD, DV, DL, DN, IZ, I&H, JZ, FEZ, DRZ en IFZ;  
 Uitvoerende diensten : VWA, AID, DR en DICTU;  
 Onderzoeksinstituut : CIDC-Lelystad.

### 1.2.6 Onderdelen LNV crisisorganisatie in oefening

Minister van LNV	Regionaal Beleidsteam (RBT)
Departementaal Coördinatiecentrum (DCC) (grootschalig)	Regionaal Communicatieteam (RCT)
Departementale Crisisstaf (DCS)	Regionaal Operationeel Centrum AID (ROC)
Departementaal Beleidsteam (DBT)	GIS Competence Centre DR/DLG (GCC)
Departementaal Communicatieteam (DCT)	Bureau CVO
VWA Incident- en Crisiscentrum (VIC)	Deskundigengroep
Regionaal Coördinatiecentrum (RCC) (kleinschalig)	Backoffices beleidsdirecties en uitvoerende diensten

## 1.3 Leeswijzer

De bevindingen m.b.t. het Beleidsdraaiboek MKZ zijn opgenomen in hoofdstuk twee. Besproken wordt hoe men het Beleidsdraaiboek heeft gehanteerd, hoe men in de oefening is omgegaan met de besluitvorming en communicatie rondom vaccinatie en het functioneren van de Deskundigengroep.

In hoofdstuk drie worden de bevindingen m.b.t. de in deze oefening bekeken crisismanagementprocessen weergegeven. Achtereenvolgens bespreken we de crisismanagementprocessen besluitvorming, informatiemanagement, netwerkmanagement, procesbewaking en voorlichting en mediamanagement.

In het vierde hoofdstuk wordt een algeheel beeld van de oefening geschetst, waarbij ook de hoofdconclusies en belangrijkste aanbevelingen worden weergegeven. Dit hoofdstuk baseert zich op de analyse van de bevindingen uit de hoofdstukken twee en drie.

Het vijfde en laatste hoofdstuk rond de evaluatie af.

## 1.4 Lijst van gebruikte afkortingen

CVO	Chief Veterinary Officer
DBT	Departementaal Beleidsteam
DCC	Departementaal Coördinatiecentrum
DCS	Departementale Crisisstaf
DCT	Departementaal Communicatieteam
GCC	GIS Competence Centre DR/DLG (GCC)
LNV	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
MKZ	Mond- en Klauwzeer
RBT	Regionaal Beleidsteam
RCC	Regionaal Coördinatiecentrum
RCT	Regionaal Communicatieteam
ROC	Regionaal Operationeel Centrum AID (ROC)
VAT	Vraag- en Antwoord Team
VIC	VWA Incident- en Crisiscentrum
VWA	Voedsel- en Waren Autoriteit



## 2 Beleidsdraaiboek MKZ

### 2.1 Inleiding

Met behulp van de departementale MKZ oefening 2006 is het vernieuwde Beleidsdraaiboek Mond- en Klauwzeer getoetst. Hierbij lag, naast het gebruik van het Beleidsdraaiboek, de nadruk op het oefenen van de nieuwe elementen daarin: vaccinatie en de Deskundigengroep.

Vaccineren zonder dat er virus in een land is aangetoond (het zogenaamde preventief vaccineren) is voor MKZ in Europa sinds 1992 verboden. Het vaccineren bij een uitbraak (noodvaccinatie) is in Europa wel toegestaan. De Europese MKZ-richtlijn (2003/85/EG) beschrijft de voorwaarden voor lidstaten die vaccinatie tijdens de bestrijding gaan gebruiken. Deze richtlijn geeft verder aan dat een deskundigengroep betrokken moet worden bij het adviseren over een optimale bestrijdingsstrategie. Deze deskundigengroep zal advies uitbrengen over de vraag of vaccinatie als bestrijdingsinstrument moet worden ingezet en over een vaccinatiestrategie. De overwegingen van dit advies zijn gebaseerd op epidemiologische gronden. Het afwegen van de maatschappelijke belangen ten opzichte van de epidemiologische en de economische belangen wordt in de Departementale Crisisstaf (DCS) gedaan. Uiteindelijk neemt de minister van LNV de beslissing of er gevaccineerd gaat worden.

De Deskundigengroep bestaat uit epidemiologen, dierenartsen en virologen en is permanent operationeel.

Om de hoofddoelstellingen van de oefening te kunnen beoordelen is er voor gekozen om expliciet te kijken naar het hanteren van het Beleidsdraaiboek, de besluitvorming en communicatie rondom de vaccinatie en de Deskundigengroep. De paragrafen zijn een weergave van de meest cruciale bevindingen gevolgd door een analyse.

### 2.2 Het hanteren van het Beleidsdraaiboek en functioneren Deskundigengroep

#### 2.2.1 Meest cruciale bevindingen

Tijdens de oefening bleek dat de deelnemers zich door deze oefening realiseerden dat het Beleidsdraaiboek MKZ veel houvast kan bieden voor de bestrijding van MKZ. Daar staat tegenover dat uit de oefening is gebleken dat men het Beleidsdraaiboek MKZ teveel als vaststaand en volledig beschouwt, terwijl de concrete situatie vaak om andere of een meer uitgewerkte oplossing vraagt voor de uitvoering.

Tijdens de oefening bleek dat in het RBT de verwachting over de bruikbaarheid en/of toepasbaarheid van het Beleidsdraaiboek MKZ niet strookte met de doelstellingen ervan.

#### 2.2.2 Analyse van de bevindingen

Door het ministerie van LNV is veel moeite gestoken in het verbeteren van de dierziektedraaiboeken. In het beleidsdraaiboek komen de belangrijkste thema's m.b.t. MKZ aan de orde, waarbij heldere kaders worden gegeven voor beleids- en besluitvorming.

Het Beleidsdraaiboek MKZ is sterk beleidsvormend gericht op de veterinaire aspecten van een MKZ-crisis en biedt alleen hoofd- en richtlijnen. Het is niet bedoeld om een

allesomvattend antwoord te geven op alle specifieke vragen waar gebruikers mee kunnen worden geconfronteerd. Vertaling naar en toepassing in de specifieke situatie blijft nog steeds nodig. Dit is echter onvermijdelijk omdat de economische en maatschappelijke afwegingen niet zo gemakkelijk in vaste kaders zijn te plaatsen.

### 2.2.3 Aanbevelingen

**Aanbeveling 1** In de communicatie rondom het Beleidsdraaiboek MKZ moet duidelijk worden gemaakt dat het beleidsdraaiboek in het bijzonder is ontwikkeld voor de veterinaire aspecten van de bestrijding van MKZ op beleidsvormend niveau.

**Aanbeveling 2** Door middel van opleiding en oefening moet de functie van het Beleidsdraaiboek beter bekend worden gemaakt bij de verschillende organisatieonderdelen.

**Aanbeveling 3** Ontwikkel voor het RBT een protocol c.q. draaiboek dat specifiek gericht is op de problematiek van de regio of onderzoek of bestaande draaiboeken verder moeten worden uitgewerkt.

## 2.3 Besluitvorming en communicatie rondom vaccinatie

### 2.3.1 Meest cruciale bevindingen

In de oefening is gekeken of de DCS in de besluitvorming rondom vaccinatie gebruik maakt van de uitgangspunten zoals die zijn geformuleerd in het Beleidsdraaiboek MKZ. De DCS hanteerde in de oefening de uitgangspunten in het Beleidsdraaiboek MKZ niet één op één. De bruikbaarheid van de uitgangspunten werd steeds zorgvuldig getoetst aan de ontstane noodzaak in de actuele situatie.

De vergaderingen van de DCS concentreerden zich vooral op de bespreking van de technisch-inhoudelijke beleidsuitgangspunten m.b.t. de bestrijding van MKZ. Daardoor werd er minder aandacht besteed aan andere onderwerpen als de uitvoerbaarheid van de besluiten en niet-veterinaire aspecten die een rol spelen in de bestrijding van MKZ.

### 2.3.2 Analyse van de bevindingen

In de DCS werd steeds opnieuw afgewogen of de uitgangspunten in dit specifieke geval wel bruikbaar waren. Deze wijze van handelen is essentieel voor een adequate besluitvorming en zorgt er voor dat er tot een op de actuele situatie toegesneden maatregelenpakket wordt besloten.

Hoewel het begrijpelijk is dat in deze oefening de focus van de DCS lag op de technisch-inhoudelijke beleidsuitgangspunten van de bestrijding van MKZ, is het noodzakelijk dat in een besluitvormende staf op een strategisch niveau breder wordt gekeken. Bij de besluitvorming over vaccinatie zal echter ook nadrukkelijker moeten worden gekeken naar het wegen van de economische en maatschappelijke aspecten t.o.v. veterinaire aspecten. Niet-veterinaire aspecten, zoals maatschappelijk en economische impact van de keuze van de bestrijdingsstrategie (ruimen versus vaccineren) en de omvang van het gebied waarop de maatregelen van toepassing zijn, spelen een belangrijke rol. Voor de uitvoering van de noodzakelijke maatregelen is een brede maatschappelijke acceptatie essentieel. Opgemerkt moet worden dat de oefening zich beperkte tot de eerste 2 dagen van een crisis. Dan is de DCS in eerste instantie m.n. gericht op het zo snel en effectief mogelijk bestrijden van de zich voordoende uitbraken. Wanneer de crisis langer aanhoudt, komen de andere aspecten veel nadrukkelijker aan de orde.

### 2.3.3 Aanbevelingen

**Aanbeveling 1** Omdat het verloop van een crisis niet is te voorzien is het goed om het Beleidsdraaiboek MKZ te gebruiken als vertrekpunt en te accepteren dat er van kan worden cq moet worden afgeweken. Omdat het draaiboek wordt gebruikt door alle onderdelen van de LNV-crisisorganisatie is het noodzakelijk zeer zorgvuldig te communiceren over de besloten afwijkingen.

**Aanbeveling 2** Ontwikkel een analysemodel waarin naast alle relevante veterinaire ook de niet-veterinaire aspecten een plaats krijgen. Gebruik dat model voor de voorbereiding van de vergaderingen van de DCS. Daardoor kan beter worden bewaakt of alle, voor dat moment van toepassing zijnde, onderwerpen worden behandeld. Daarnaast kan het model worden gebruikt als kwaliteitstoets om te beoordelen of over de relevante onderwerpen een besluit is genomen.

## 2.4 De Deskundigengroep

### 2.4.1 Meest cruciale bevindingen

De Deskundigengroep heeft een gedegen, goed onderbouwd advies opgesteld voor de DCS m.b.t. het al dan niet vaccineren conform het Beleidsdraaiboek MKZ. Belangrijke elementen daarin waren onder meer de verschillende uitgewerkte scenario's met verschillende keuzeopties en het feit dat het advies de DCS de ruimte gaf om zelf een weloverwogen keuze te maken op basis van de aangeleverde informatie. Voor de Deskundigengroep geldt dat de leerdoelen met betrekking tot de kwaliteit van het advies derhalve gehaald zijn.

Verder verliep het proces van besluitvorming binnen de Deskundigengroep goed. Duidelijk zijn de uitgangspunten uit het Beleidsdraaiboek MKZ gehanteerd en de besluiten zijn na een grondige inventarisatie helder gemarkeerd. Daarna is aandacht besteed aan de terugkoppeling van deze besluiten.

Tijdens de oefening bleek dat de samenstelling van de Deskundigengroep zich niet goed leent voor een heel strakke procesbewaking. De vrijheid voor de leden van de groep om over de problematiek na te denken is één van de sterke punten.

De Deskundigengroep heeft in de oefening een opdracht gekregen van de CVO die helderder omschreven had kunnen worden.

### 2.4.2 Analyse van de bevindingen

De Deskundigengroep baseert haar advies op de aangeleverde informatie en op de informatie die zij uit haar eigen netwerk haalt. In de "first-impression" evaluatie is het signaal afgegeven dat niet alle aangeleverde data juist was. De verantwoordelijkheid voor de juistheid van de data hoort echter te liggen bij de aanleverende instantie en niet bij de leden van de Deskundigengroep. Zij kunnen zich dan volledig richten op hun taak van het wegen van de verschillende veterinaire aspecten. De Deskundigengroep dient echter wel zelf onderscheid te maken tussen officiële informatie en informatie uit niet gevalideerde bronnen.

Het advies van de Deskundigengroep speelt een belangrijke rol in de overwegingen van de DCS. Door de resultaten in de oefening mag worden geconcludeerd dat dit onderdeel van het Beleidsdraaiboek MKZ voldoet aan de doelstelling. Zie hiervoor ook de vorige paragraaf m.b.t. de kwaliteit van het advies.

Hoewel de Deskundigengroep zich niet goed leent voor een strakke procesbewaking is het toch wenselijk om meer structuur aan te brengen om zodoende het proces wat duidelijker richting te geven. Hierdoor wordt bijvoorbeeld voorkomen dat de Deskundigengroep niet op tijd met een resultaat komt. Sturingsmechanismen zijn bijvoorbeeld het hebben van duidelijke deadlines, duidelijke doelstellingen en duidelijke afspraken over het vastleggen van de afwegingen.

Indien een niet heldere opdracht wordt verstrekt, zou dit door de leden van de Deskundigengroep moeten worden geconstateerd en naar de opdrachtgever gecommuniceerd moeten worden. Binnen de oefening is dit laatste niet gebeurd.

### 2.4.3 Aanbevelingen

**Aanbeveling 1** Ontwikkel voor de aanlevering van data aan de Deskundigengroep een protocol waarin helder de kwaliteitseisen en verantwoordelijkheden staan beschreven.

**Aanbeveling 2** De Deskundigengroep heeft behoefte aan actuele en snel beschikbare informatie. Deze informatie is nu voornamelijk afkomstig van het Bureau CVO en het VIC. Een nadere analyse is noodzakelijk om te komen tot een optimale aanvoer van informatie.

**Aanbeveling 3** Het beoordelen van de kwaliteit van de geleverde data dient zeer zorgvuldig te gebeuren. Binnen de Deskundigengroep wordt namelijk uit gegaan van de juistheid van de geleverde data. Een controleslag op de juistheid is (nog) geen standaardprocedure. Binnen het ministerie moet een afweging gemaakt worden of de Deskundigengroep nog een controleslag moet uitvoeren of dat dit een taak is van de partijen die de data aanleveren (waaronder het VIC). Voor de zuiverheid van de rol van de Deskundigengroep lijkt het voor de hand te liggen dat de partijen die de data aanleveren de controle uitvoeren.

**Aanbeveling 4** Maak een beschrijving van de Deskundigengroep als crisisteam en leg vast welke functies er binnen die groep noodzakelijk zijn voor een goed functioneren.

## 3 Crisismanagementprocessen

### 3.1 Inleiding

Om de hoofddoelstellingen van de oefening te kunnen beoordelen is er voor gekozen om expliciet te kijken naar een aantal voor deze doelstellingen relevante crisismanagementprocessen. Dit zijn (1) besluitvorming; (2) informatiemanagement; (3) netwerkmanagement; (4) procesmanagement; en (5) voorlichting en mediamanagement. Daarbij is onder meer gekeken naar het functioneren van de onderdelen van de LNV crisisorganisatie en naar de samenwerking daartussen. De navolgende paragrafen bevatten een overzicht van de meest cruciale bevindingen gevolgd door een analyse er van.

### 3.2 Besluitvormingsproces

#### 3.2.1 Inleiding

De focus van de besluitvorming in het DCC ligt enerzijds op de DCS en anderzijds op het voorbereiden van deze besluitvorming en het toezien op de uitvoering daarvan door het DBT. Over het algemeen is er voldoende besluitvaardig gehandeld hetgeen vertrouwen geeft voor de afhandeling van toekomstige crises.

#### 3.2.2 Meest cruciale bevindingen

De DCS speelde in de besluitvorming binnen het ministerie van LNV een centrale rol en was in staat, mede op basis van de voorbereidende activiteiten van het DBT, om heldere besluiten te nemen. Belangrijk in de besluitvorming was dat de DCS steeds zeer zorgvuldig aangaf of er sprake was van afwijkingen van het Beleidsdraaiboek MKZ. Steeds werd vastgesteld of het daarin voorbereide beleid ook van toepassing was op de actuele situatie.

De rol van het DBT ten behoeve van de DCS, zijnde het voorbereiden van de besluitvorming door de DCS, is goed uitgevoerd. Dit bleek m.n. uit de kwaliteit van de ingebrachte nota's en beslisdocumenten. De onderlinge afstemming binnen het DBT over deze documenten is niet goed verlopen.

De terugkoppeling van de genomen besluiten binnen het DBT kwam niet goed uit de verf.

Het lukte het RBT niet goed om de problemen waarvoor het RCC zich geplaatst zag in voldoende mate via het DBT te agenderen in de DCS.

#### 3.2.3 Analyse van de bevindingen

Binnen de DCS was merkbaar veel ervaring m.b.t. crisisbesluitvorming aanwezig. Voorkomen moet echter worden dat er een eenzijdige focus ontstaat op de technisch-inhoudelijke aspecten van de bestrijding van MKZ. Hoewel de DCS veel aandacht heeft besteed aan de analyse van de veterinaire scenario's was er veel minder aandacht voor de analyse van de mogelijke maatschappelijke en economische effecten van de crisis. Deze analyse had ook beter kunnen worden voorbereid door het DBT. Het missen hiervan had echter moeten worden gesignaleerd door de DCS. Deze relatief eenzijdige focus op de technisch-inhoudelijke aspecten hangt echter ook samen met het feit dat de oefening zich beperkte tot de eerste 2 dagen van een crisis, waarin een snelle en effectieve bestrijding van de zich voordoende uitbraken de hoogste prioriteit heeft.

Hoewel de kwaliteit van de output van de beslisdocumenten voor de DCS voldoende was, is deze voornamelijk tot stand gekomen op individuele basis en was veel minder resultaat van een teaminspanning. Dat komt doordat het proces van het goed structureren van situatieanalyse, probleemanalyse en oplossingenanalyse in het DBT niet goed is uitgevoerd.

Het toezicht op de uitvoering van de in de DCS genomen besluiten is in de oefening onderbelicht gebleven doordat:

- De informatie niet goed werd gedeeld met de leden van het DBT;
- Uitvoeringsactiviteiten niet goed werden toebedeeld;
- Er onvoldoende bewaking was van de voortgang van de uitvoeringsactiviteiten.

Het lukte het RBT niet goed om de problemen waarvoor het RCC zich geplaatst zag in voldoende mate via het DBT te agenderen in de DCS. Dit is ontstaan doordat binnen het RBT het besluitvormingsproces niet die aandacht heeft gekregen die nodig is om dit proces goed te laten verlopen. Het RBT was reactief en het lukte niet om de ontwikkelingen voor te zijn. De volgende oorzaken liggen hier mogelijk aan ten grondslag:

- Het geconstateerde gebrek aan ervaring binnen het RBT in combinatie met onduidelijke werkprocessen en een onvoldoende bemensing;
- Ook was er onduidelijkheid bij de betrokken functionarissen over de taakverdeling tussen RBT en DBT enerzijds en tussen de RBT - leden onderling anderzijds. Daardoor verliep de samenwerking niet optimaal;
- Het niet volledig bezetten van alle functies binnen het RCC. Niet aanwezig waren bijvoorbeeld de regionale crisisstaf en uitvoeringsorganisaties VWA en DR;
- Een gebrek aan kennis bij de RCC medewerkers over hoe om te gaan met de specifieke problemen.

### 3.2.4 Aanbevelingen

**Aanbeveling 1** De besluitvorming in de DCS kan verder worden versterkt door naast de technisch-inhoudelijke aspecten van de bestrijding van de MKZ-crisis ook nadrukkelijker aandacht te besteden aan de maatschappelijke, economische en politiek-bestuurlijke aspecten van de crisisbeheersing.

**Aanbeveling 2** Versterk de competentie besluitvorming door de teams op te leiden in het maken van situatieanalyses, probleemanalyses en oplossingenanalyses.

**Aanbeveling 3** Binnen het besluitvormingsproces moet meer aandacht worden besteed aan de kwaliteit er van. Het gaat daarbij om het opsporen van vertragingen in het proces en het monitoren van de follow-up van de besluiten.

**Aanbeveling 4** Installeer een 'reviewteam' dat de besluiten van de DCS tegen het licht houdt. Daarmee vindt een extra check plaats op de besluitvorming in de DCS en wordt het risico van routineus handelen op basis van eerdere ervaringen verminderd.

**Aanbeveling 5** Door meer ervaring op te doen of door het organiseren van meer oefeningen kan binnen het DBT de teamgeest worden versterkt en kan het team als team gaan opereren.

**Aanbeveling 6** Ontwikkel voor het RBT een protocol c.q. draaiboek voor RBT, met mede als doel de aanwezige kennis te borgen. Het protocol moet specifiek gericht zijn op de problematiek van de regio. Mogelijk dat daartoe bestaande draaiboeken verder moeten worden uitgewerkt.



## 3.3 Informatiemanagement

### 3.3.1 Inleiding

Informatiemanagement is een belangrijke taak binnen het DCC. In de oefening is dit een kwetsbaar proces gebleken. Informatiestromen waren niet altijd in kaart gebracht en blijken niet goed te worden gemanaged. In de loop van de oefening verbeterde de samenwerking op dit gebied en kreeg men wat meer grip op het informatiemanagement.

De bevindingen richten zich in eerste instantie op het 'managen' van de informatie binnen het DBT. Daarnaast vervult het DBT in het DCC een belangrijke spilfunctie m.b.t. informatiemanagement richting de andere spelers en omgekeerd. De belangrijkste aspecten daarbij zijn de lijnen van het DBT naar (1) de DCS (zie paragraaf Besluitvorming); (2) het VAT en de Infodienst; (3) de backoffices (waaronder onder meer het Bureau CVO); en (4) de lijn van de liaisons in het DBT naar hun eigen diensten cq RCC.

### 3.3.2 Meest cruciale bevindingen

De leden van het DBT hebben actief informatie verzameld maar die werd niet altijd even goed geverifieerd. Relevantieanalyse vond wel voldoende plaats. De registratie van de informatie en informatiestromen vond op een aantal plaatsen nadrukkelijk plaats maar op een aantal plaatsen ook niet.

De informatie is over het algemeen redelijk goed gedeeld binnen de teams. Daarbij is zoveel mogelijk informatie meegenomen in de besluitvorming. Bij het verspreiden van informatie is nadrukkelijk rekening gehouden met de verschillende doelgroepen. Daarbij heeft ook meestal een controleslag op de inhoud plaatsgevonden.

Informatie bereikt normaal gesproken het DBT op verschillende manieren en via verschillende ingangen. Het bleek tijdens de oefening dat niet alle door de oefenleiding via de verschillende lijnen ingebrachte relevante signalen (bijvoorbeeld de informatie over de ontwikkeling m.b.t. de uitbraken en ontwikkelingen uit de regio) het DBT bereikten. Mede daardoor werd een aantal van deze signalen niet goed opgepakt in het DBT. Ook essentiële informatie uit de regio bereikte het DBT niet. Dat geldt andersom ook voor het verstrekken van deze informatie via de liaisons aan de regio.

Het DBT is voor een deel van haar informatievoorziening afhankelijk van de backoffices. Dit heeft, ondanks de duidelijke toepassing van de werkprocedures, niet altijd optimaal gefunctioneerd.

Het bureau CVO richtte zich op de eerste dag vooral op de Deskundigengroep en had onvoldoende aandacht voor het informeren van de rest van de organisatie. In combinatie met het uitvoeren van de voorgeschreven lijn door de liaison VWA om het DBT alleen via het bureau CVO te laten informeren ontstond een situatie waarbij het DBT te lang verstoken bleef van de juiste veterinaire informatie. Datzelfde gold voor het actuele overzicht van de stand van zaken met betrekking tot de verspreiding van het virus.

Het RBT vervult in de regio dezelfde sleutelfunctie met betrekking tot de informatie als het DBT op departementaal niveau. Het bleek dat ook de informatiepositie van het RBT niet goed was. De informatie-uitwisseling tussen RBT en DBT is onvoldoende uit de verf gekomen.

Vanuit het ROC/AID is voldoende aandacht besteed aan informatiemanagement. Hierbij is echter relatief veel aandacht geschonken aan externe rapportage naar het DCC en bleef de informatiestroom naar het RCC onderbelicht. Het ROC/AID had zich actiever kunnen

opstellen naar de andere partijen toe, waardoor men al in een eerder stadium op ontwikkelingen had kunnen anticiperen.

### 3.3.3 Analyse van de bevindingen

Hoewel de leden van het DBT actief informatie hebben verzameld bleek met name op de eerste dag dat het DBT niet over een goede informatiepositie beschikte. De beschikbare informatie werd niet in voldoende mate gewogen en gedeeld in het DBT. Daardoor ging er belangrijke informatie verloren en ontstond er niet een gedeeld beeld binnen het DBT over de crisis.

Het bureau CVO vormt een uniek en essentieel doorgeefluik van veterinaire informatie richting het DCC en de deskundigengroep. Het bureau CVO had echter in deze oefening onder meer door een gebrek aan capaciteit te weinig mogelijkheden om de rest van de crisisorganisatie van veterinaire informatie te voorzien. Daar komt bij dat alle informatie vanuit de VWA m.b.t. de veterinaire aspecten van de crisis bij de CVO binnen kwam en kon dus ook niet door het backoffice worden opgevangen. Door deze constructie ontstaat er een groot afbreukrisico: als het DBT of andere onderdelen van de crisisorganisatie te lang verstoken blijven van de juiste veterinaire informatie en van het actuele overzicht van de stand van zaken met betrekking tot de verspreiding van het virus lopen zij achter de feiten aan.

De meerwaarde van de liaisons in het DBT is tijdens de oefening te weinig tot zijn recht gekomen. De liaison is de schakel tussen het eigen backoffice, de vertegenwoordiger in de DCS en de rest van de crisisorganisatie in het DCC of zelfs het RCC. Dit betekent dat hij een sleutelrol heeft in de onderlinge informatieafstemming. De liaison is niet alleen een doorgeefluik, maar van hem wordt ook verwacht dat hij vanuit hun eigen discipline meedenkt met de andere onderdelen van de LNV crisisorganisatie.

De vertraging in de informatievoorziening in het DCT werd veroorzaakt doordat zowel VAT als de Infodienst veel tijd nodig hadden om op gang te komen. Daarnaast was er aanvankelijk ook onbekendheid met de rol van het VAT binnen het DCC als geheel. Dat komt doordat deze rol en positie onvoldoende is beschreven.

De uitvoering van het informatiemanagementproces is binnen het RBT negatief beïnvloed door de beperkte bezetting, het gebrek aan duidelijke procedures en het gebrek aan ervaring. Daarnaast heeft de afwezigheid van vertegenwoordigers van VWA, DR en AID in het RCC de werkzaamheden aanzienlijk bemoeilijkt. In deze situatie wordt het RCC voor de informatievoorziening nagenoeg geheel afhankelijk van het DCC. Doordat binnen het DCC de informatieprocessen te weinig gestructureerd verliepen, had het RCC daar nadrukkelijk hinder van.

### 3.3.4 Aanbevelingen

**Aanbeveling 1** Om de centrale rol van het DBT goed te kunnen vervullen, is structureel informatiemanagement binnen het DBT essentieel. Het verdient de aanbeveling om de informatieoutput van het DBT beter te definiëren en een analyse te maken wie binnen de LNV-crisisorganisatie behoefte heeft aan welke informatie. Dat kan door het uitbrengen van een periodieke situatierapportage met daarin de meest actuele stand van zaken ten behoeve van de gehele (interne) LNV-crisisorganisatie. Deze aanbeveling is ook van toepassing op het RBT.

**Aanbeveling 2** Vergroot de aandacht voor informatiemanagement. Dat kan onder meer door het aanwijzen van een informatiecoördinator binnen het DBT met als belangrijkste taak het structureren van de informatiedeling binnen het DBT. Deze aanbeveling is ook van toepassing op het RBT

**Aanbeveling 3** De positie van het VAT is niet helemaal duidelijk. Beschrijf de positie en taak van het VAT binnen de LNV-crisisorganisatie nader.

**Aanbeveling 4** Veterinaire informatie vormt de basis voor de bestrijding van de MKZ-crisis. Het bureau CVO vervult in het informatiemanagement een inhoudelijke spilfunctie. Bij de bewaking van het informatiemanagementproces moet hier prioriteit bij worden gelegd.

Het bureau CVO moet meer gebruik maken van de lijnen van het DBT om veterinaire informatie te verstrekken aan de rest van de organisatie. Deze taak kan worden versterkt door een functionaris binnen het backoffice VD aan te wijzen om toe te zien op deze taak.

Indien het Bureau CVO beschikt over te weinig capaciteit kan ondersteuning worden gevraagd bij het backoffice VD en bij de liaisons in het DBT.

**Aanbeveling 5** De rol van de liaisons in het informatiemanagementproces moet worden versterkt door deze rol en beter te beschrijven en in deze functie meer te oefenen.

### 3.4 Netwerkmanagement

#### 3.4.1 Inleiding

Inzicht in het netwerk van partijen die betrokken zijn bij de beheersing van de MKZ-crisis, is belangrijk omdat dit op de eerste plaats inzicht geeft in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken netwerkpartners, ten tweede de handelingen in de actuele situatie van de crisis en ten slotte wat belangen zijn.

Netwerkmanagement binnen deze evaluatie beschouwen we vanuit het perspectief van hoe LNV omgaat met de externe partners binnen deze crisis. Het gaat nu niet om het interne netwerk van onderdelen van de LNV-crisisorganisatie maar om die externe partijen die een rol spelen bij de afhandeling van de crisis of daarin enig belang hebben.

Daarnaast spelen pers en publiek een rol in het netwerk. Die aspecten van netwerkmanagement worden verder behandeld in de paragraaf Voorlichting en Mediamanagement.

#### 3.4.2 Meest cruciale bevindingen

Voor de bestrijding van de MKZ-crisis is het noodzakelijk om die partijen te betrekken die ook daadwerkelijk een rol spelen. Een van de maatregelen is het bijeenroepen van een basisoverleg. Tijdens de oefening is er tweemaal een basisoverleg georganiseerd waardoor er wederzijdse informatie-uitwisseling plaatsvond, er draagvlak ontstond voor het nemen van maatregelen die noodzakelijk waren voor de bestrijding van de MKZ. Tevens ontstond er zicht op de specifieke belangen van de aan het basisoverleg deelnemende partijen.

Er is direct na de uitbraak een medewerker in het DBT aangesteld die zich actief bezig hield met het informeren van derde landen over de situatie in Nederland en die tevens functioneerde als contactpersoon voor deze landen. Dat had een positief effect op de samenwerking met deze landen en op de mogelijkheden om handelsbelemmeringen zoveel mogelijk voorkomen.

Op individuele basis is door het DBT veel met de betrokken partijen in het netwerk samengewerkt maar niet vanuit een breder en gemeenschappelijk DBT - perspectief. Netwerkmanagement impliceert dat er sturing en monitoring plaatsvindt op de wijze waarop met de betrokken netwerkpartners wordt omgegaan.

In de internationale afstemming speelde ook het Bureau CVO een belangrijke rol. Dit betrof niet alleen de informatieverstrekking naar derde landen maar ook de samenwerking met de Europese Commissie. Deze samenwerking is in de oefening uitstekend verlopen. Er was een direct contact tussen de (gesimuleerde) vertegenwoordiger van LNV in Brussel en de CVO. Door deze korte communicatielijn had de DCS direct zicht op besluitvorming in Brussel. Dit speelde onder andere een belangrijke rol bij het tijdig aanwijzen van vaccinatiegebieden.

Burgemeesters werden correct op de hoogte gehouden vanuit het RCC over de stand van zaken. Er was een duidelijke taakafbakening gemaakt met burgemeesters en Commissaris van de Koningin, maar niet met het bedrijfsleven. Er is in de regio een klankbordgroep en een afstemmingsoverleg ingesteld. Daar is mee overlegd op basis van een van tevoren opgestelde agenda.

Op Oefendag 2 werd duidelijk stilgestaan bij wat verteld kan/mag worden aan de partners in het netwerk. Er werden afspraken gemaakt met de klankbordgroep en met het bestuurlijk overleg. Daarbuiten werd er nog te weinig informatie 'gehaald'. Intern (AID/VWA) werden geen afspraken gemaakt cq contacten gelegd. De mogelijke meerwaarde van het RCC komt te weinig uit de verf. Het RBT kan meer gebruik maken van het netwerk voor het beantwoorden van vragen.

### 3.4.3 Analyse van de bevindingen

Uit de bevindingen mag worden geconcludeerd dat de voorziene overlegstructuren met externe partijen voldoen aan de doelstelling.

Naast de formele structuren die zijn ontwikkeld in het kader van het Beleidsdraaiboek MKZ is er ook sprake van informele netwerken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de vertegenwoordiger van een beleidsdirectie in het DBT die voor het voorbereiden van besluitvorming contact heeft met zijn 'normale' counterpart in de sector. In dat contact zal er altijd sprake zijn van informatie krijgen, maar ook van informatie verstrekken. Het gevaar hiervan in algemene zin is dat er sprake zou kunnen zijn van het 'weglekken' van informatie die formeel nog niet is bevestigd.

Er is met een aantal netwerkpartners actief samengewerkt op basis van het Beleidsdraaiboek. De actuele situatie kan zich echter wijzigen waardoor het voorbereide netwerk moet worden aangepast. Tijdens de oefening kon niet worden geconstateerd of, en, zo ja, in welke mate, dat plaatsvond.

### 3.4.4 Aanbevelingen

**Aanbeveling 1** De ingestelde regionale overlegstructuren met netwerkpartners moeten niet alleen worden gebruikt om informatie te verstrekken maar ook om informatie te verzamelen en die door te geven binnen de LNV-crisisorganisatie.

**Aanbeveling 2** Bij het onderhouden van informele contacten die noodzakelijk zijn voor het voorbereiden van beleidsmaatregelen moet men zich bewust zijn van het mogelijk weglekken van informatie die formeel nog niet is bevestigd. Een goede bewaking hiervan voorkomt een mogelijke ongewenste geruchtvorming.

**Aanbeveling 3** Het is voor een adequate crisisbeheersing noodzakelijk om het betrokken netwerk te actualiseren op basis van eventuele gewijzigde omstandigheden. Stuur tijdens crises en oefeningen op actieve wijze het netwerkmanagementproces. Definieer de output en zie erop toe dat die voldoet aan de eisen die daaraan worden gesteld.

## 3.5 Procesbewaking

### 3.5.1 Inleiding

Bij procesbewaking gaat het met name om het benoemen van doelstellingen, het efficiënt en effectief vergaderen, afstemming van taken, het maken van afspraken over de afstemming van vergaderingen van de diverse crisisteams, over de in stand houding van het team etc.

### 3.5.2 Meest cruciale bevindingen

Over het algemeen was er bij de deelnemers aan de oefening te weinig zicht op de onderlinge taakverdeling tussen teams en in de teams tussen de medewerkers. Daarnaast werden doelstellingen niet expliciet benoemd en bestond er geen eenduidigheid over de wijze waarop met vergaderritmie, verslaglegging, continuïteit en tijdsfactoren moest worden omgegaan. De tweede dag gaf een lichte verbetering te zien.

Het DBT was tijdens de oefening te eenzijdig gericht op de werkzaamheden voor de DCS. Het DBT leek voornamelijk gericht 'naar boven' (DCS) en te weinig 'naar beneden' (rest van de crisisorganisatie) of 'opzij' in het netwerk.

Tijdens de oefening is gebleken dat de procedures binnen het DBT, voor zover deze beschikbaar zijn, niet altijd goed zijn gevolgd. Hierdoor was het ook voor de coördinerende functionarissen onduidelijk wat de stand van zaken in het proces was. Omdat de onderlinge taakverdeling tussen de coördinatoren ook niet volledig duidelijk was, ontstond de situatie dat het proces vooral op de eerste oefendag te weinig werd bewaakt.

Door de individuele leden van het DBT werd veel door elkaar en op ad hoc basis gedaan. Daarbij werd te weinig vastgelegd. Dit maakte controle en sturing binnen het DBT een zeer lastige opgave. Dit leidde ertoe dat de procesbewaking zich alleen richtte op het tijdig doorgeven van de nota's richting DCS. Controle en sturing op de overige verantwoordelijkheden van het DBT liet daardoor te wensen over.

#### DCT

Binnen het DCT werd goed aandacht besteed aan de verschillende crisismanagementprocessen. Dat gold in mindere mate voor het vastleggen van informatie in een gemeenschappelijk logboek. Hierdoor werd sturing lastig, was deze reactief en kreeg procesbewaking een ad hoc karakter. Continuïteit van de taakuitvoering door het VAT is belangrijk. In de oefening is dit niet goed geregeld geweest. Binnen de Infodienst was de continuïteit van de rol van de coördinator niet gewaarborgd. Binnen de Infodienst is goed aandacht geweest voor de procedures en het bijstellen ervan.

#### Regio

De procesbewaking binnen het RCC in het algemeen is niet goed uit de verf gekomen door de beperkte bezetting, het gebrek aan duidelijke procedures en het gebrek aan ervaring. Zowel de taakverdeling tussen RCC en DCC als ook de interne taakverdeling binnen het RCC was te weinig bekend bij de deelnemers. Dit heeft mede bijgedragen aan de moeizame opstart van het RCC. Dit verbeterde op de tweede dag. Door de trage opstart heeft het RCC de eerste dag het gevoel gehad te zwemmen.

Werkprocessen binnen het RBT waren aanvankelijk niet genoeg bekend bij de deelnemers. Daarom is hier op de eerste dag ook te weinig op gestuurd. Op de tweede dag hebben de deelnemers echter goed gebruik gemaakt van de leerervaringen van de eerste dag. De procesbewaking kwam veel beter tot zijn recht. Dit is een goede ontwikkeling. Met een betere vastlegging van de werkprocessen in het RBT als ook het verkrijgen van meer

ervaring in het bewaken ervan kunnen hier door te oefenen snel grote stappen vooruit gezet worden.

De processen binnen het ROC/AID kwamen moeizaam van de grond. Mogelijk door de opstartproblemen binnen de oefening. In de loop van de oefening verliep dat een stuk beter. Gezien de bezetting met nieuwe medewerkers zal onervarenheid hierin ook een rol hebben gespeeld. In dit soort omstandigheden is het daarom noodzakelijk om regelmatig een 'reflectiemoment' in te lassen om er voor te zorgen dat er overdracht plaatsvindt van 'crisiservaring' aan de nieuwe medewerkers.

### 3.5.3 Analyse van de bevindingen

De algehele rol van procesbewaking bleek tijdens de oefening in de optiek van de DCS een taak van het DBT. Het is de vraag of dat een juiste veronderstelling is gezien de taken en verantwoordelijkheden van het hoofd DCC en de coördinator DBT. De DCS speelt zelf immers ook een belangrijke rol in de procesbewaking. Blijkbaar leeft hier niet eenzelfde verwachting over wie waarvoor verantwoordelijk is.

De eenzijdige focus van het DBT op de DCS is onder meer te wijten aan de onervarenheid van de deelnemers. In deze oefening zijn immers vrij veel mensen ingezet die weinig tot geen ervaring hadden met het werken in het DBT. Gedurende de oefening heeft het DBT zich nadrukkelijk bezig gehouden met de voorbereidingen op het overleg van de DCS. Hierdoor is vooral aandacht geschonken aan de besluitvoorbereiding en minder aan controle op de uitvoering van de besluiten van de DCS.

Hoewel de leden van het DBT over het algemeen als individu prima functioneerden vormden zij geen team. De werkwijze binnen het DBT is te sterk monodisciplinair gericht.

Hoewel er in het DBT tijd werd vrijgemaakt voor het beantwoorden van vragen van het VAT botste dit regelmatig met de prioriteit die in het DBT werd gelegd bij de voorbereidingen voor de DCS.

Een onduidelijke taakverdeling tussen DBT en VAT zorgde voor een gebrekkige samenwerking. Er ontstonden vooral problemen in de samenwerking bij het naderen van belangrijke deadlines voor het DBT. Onder crisissomstandigheden is dit een recept voor een toename van problemen.

Capaciteitsplanning gericht op de continuïteit van de crisisorganisatie en op het inschatten van de hoeveelheid medewerkers die noodzakelijk is voor het uitvoeren van de taken, is een aspect dat tijdens de oefening niet zo'n grote rol heeft gespeeld.

Tijdens de oefening ontstond er een toenemende vermoeidheid of matheid onder een aantal medewerkers van het RCC. Dit gaf aanleiding voor de vraag hoe leden van crisisteams gedurende langere tijd onder dergelijke omstandigheden goed zouden kunnen blijven functioneren. Zeker in de beginfase van een crisis is dit een belangrijk aandachtspunt. Een duidelijke taakverdeling en een goede sturing op processen is nodig om de leden van het RCC te behoeden voor onnodige werkzaamheden met oververmoeidheid als gevolg.

### 3.5.4 Aanbevelingen

**Aanbeveling 1** De werkprocessen in het DCC moeten beter beschreven worden. Beschrijving van de werkprocessen en een goede sturing hierop door de verschillende coördinatoren verbetert de kwaliteit van het besluitvoorbereidende werk in het DCC. Daarbij moet de aandacht vooral uitgaan naar procesbewaking, besluitvorming en informatiemanagement.

**Aanbeveling 2** Het DBT bestaat uit zelfstandig werkende personen. Het is noodzakelijk dat deze personen gaan werken aan een gemeenschappelijke taakuitvoering. De voor coördinatie verantwoordelijke functionarissen binnen het DBT en DCC moeten hierin een duidelijk sturende rol gaan vervullen. Deze sturing moet onder meer worden gericht op het teamgevoel en de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de leden van het DBT voor het eindresultaat van het DBT. Leidinggevendenden moeten de rol m.b.t. procesbewaking nadrukkelijker invullen. Vaak gaat de focus op de inhoud ten koste van de aandacht voor het proces.

**Aanbeveling 4** Door versterking van het proces van informatiemanagement (bv het gebruik van logboeken, het vastleggen van besluiten en activiteiten) kan beter invulling worden gegeven aan de procesbewaking.

**Aanbeveling 5** Wanneer sprake is van een daadwerkelijke langdurige crises is het noodzakelijk om aan het aspect continuïteit veel aandacht te geven. Het gaat daarbij niet alleen om het beschikbaar hebben van mensen en middelen en kennisoverdracht maar ook om afspraken over opvolging van functies binnen het team (bv. Wie is de plaatsvervangend teamleider).

## 3.6 Voorlichting en Mediamanagement

### 3.6.1 Inleiding

Voorlichting en mediamanagement vormen belangrijke elementen in de bestrijding van MKZ. Het gaat daarbij voor een belangrijk deel het tijdig en correct informeren van het publiek en de pers. Door een zorgvuldige strategie te kiezen kan informatie worden overgedragen die enerzijds belanghebbenden in staat stelt om dat te doen wat noodzakelijk is voor de bestrijding van MKZ en anderzijds geïnteresseerden op de hoogte houdt van de ontwikkelingen.

### 3.6.2 Meest cruciale bevindingen

De crisisorganisatie van het ministerie van LNV is tijdens de oefening op een zeer bewuste wijze omgegaan met voorlichting en mediamanagement. Er was aandacht voor de strategische aspecten van voorlichting en er zijn veel inspanningen geweest om de inhoud van de verstrekte informatie op een hoog niveau te krijgen.

Ondanks deze inspanningen is tijdens beide oefendagen geconstateerd dat de doelstelling om steeds een eenduidige boodschap uit te dragen niet in alle gevallen is gehaald.

Tijdens de oefening is geconstateerd dat het DCT te weinig zicht had op het resultaat van haar inspanningen waardoor een eventuele bijstelling van het voorlichtingsbeleid niet kon worden gedaan. Er was onvoldoende aandacht voor het verkrijgen van feedback vanuit de partijen waaraan informatie werd verstrekt.

Daar waar persoonlijk contact bestond met het voorlichtingsapparaat van het ministerie werd dit door de 'buitenwereld' als positief ervaren. Daar staat tegenover dat er vaak werd doorverwezen zonder dat vragen beantwoord werden. Ook werd het feit dat regelmatig berichten moesten worden gerectificeerd, niet als servicegericht ervaren. Dit beeld herstelde zich op de tweede dag. De eerste indruk bleek lastig uitwisbaar en kleurde de visie van de tegenspelers. Dit is een belangrijk aandachtspunt omdat het imago van het ministerie voor een groot deel wordt bepaald door het beeld dat men krijgt uit de voorlichting.

De Infodienst heeft gebruik gemaakt van de juiste kanalen voor een goede routing van de berichten. Er werd informatie verstrekt via de internetsite, zoals ook het geval is tijdens een echte crisis. De 'trechter' functioneerde in het begin van de oefening niet naar behoren waardoor vele partijen verstoken bleven van informatie. Partijen die normaal gesproken via het Loket en achterliggende onderdelen aan hun informatie komen, gingen zich nu tot de persvoorlichters richten om antwoorden te krijgen op hun vragen. Dit gebeurde ook nog in een fase waarin veel beleidsbeslissingen genomen werden en regelingen van kracht werden.

### 3.6.3 Analyse van de bevindingen

De doelstelling om een eenduidige boodschap uit te dragen is niet in alle gevallen gehaald. Binnen een organisatie met zoveel onderdelen is dat ook nagenoeg onmogelijk omdat niet iedereen op hetzelfde moment over dezelfde informatie kan beschikken. Daardoor kan het voorkomen dat informatie die op enig moment verstrekt wordt aan de pers niet helemaal strookt met informatie die op datzelfde moment door medewerkers in het netwerk wordt gegeven.

De aanpak van pers- en publieksvoorlichting binnen het ministerie van LNV is zodanig strak vastgelegd dat het lijkt alsof hieraan niet of nauwelijks aandacht meer zou hoeven te worden besteed. Voor een goed begrip is het nodig een onderscheid te maken tussen dat wat via de officiële persvoorlichting naar buiten wordt gebracht en de informatie die werkenderwijs door andere onderdelen van de crisisorganisatie wordt gegeven. Hier gaat het dus om 'informatiemanagement'. Dat laatste kan zijn in een basisoverleg, in een overleg in de regio met een betrokken burgemeester of in contacten van individuele medewerkers met partners in het netwerk.

Het ontbrak tijdens de oefening aan een controlemechanisme voor het verkrijgen van feedback van partijen waaraan informatie is verstrekt. Daardoor was er onvoldoende zicht op het voorlichtingsbeleid voldoende effectief was. Er was onvoldoende zicht op de ontstane beeldvorming en onjuiste berichtgeving. Normaal gesproken is dit controlemechanisme wel aanwezig. Ten eerste doordat er sitraps uit de regio in het DBT komen en in de DCS. Ten tweede maakt de directie Voorlichting deel uit van het Basisoverleg. Tot slot houdt DV natuurlijk ook alle berichtgeving in de media in de gaten, om beeld te krijgen van opinie in media.

Het blijkt dat Loket vaak te laat achter wijzigingen in de regeling komt. Dit ontdekken zij door een persbericht, of door vragen die binnenkomen. Vaak gebeurt dit ook al nadat informatie in een basisoverleg is verstrekt. Zij hebben door de informatieachterstand geen antwoorden paraat. De buitenwereld gaat dan 'shoppen voor informatie' en het beeld ontstaat dat LNV niet goed communiceert.

Het grootste knelpunt bij het gebruik van de trechter was de gebruikte database. Dat kwam enerzijds doordat het aansluitprotocol op de trechter voor veel partijen vertraging opleef en anderzijds doordat reeds aangesloten partijen de database niet of zeer slecht konden benaderen. Persvoorlichters blijken ook sneller te beschikken over inhoudelijke informatie dan mensen uit het VAT, internet of Loket. Deze informatie gaat met de woordvoering weer verloren als deze niet wordt gedeeld binnen het DCT.

### 3.6.4 Aanbevelingen

**Aanbeveling 1** Om goed op de beeldvorming in de omgeving te kunnen reageren, is het noodzakelijk om te weten op welke plaatsen binnen de LNV-crisisorganisatie informatie naar buiten wordt gebracht. Het is voor de directie Voorlichting van groot belang om ook een beeld te krijgen van deze (in)formele wijze van informatie-uitwisseling.



Dat kan bijvoorbeeld door aanwezig te zijn bij het basisoverleg en het volgen van situatierapporten etc.

**Aanbeveling 2** Een van de speerpunten van crisismanagement is het uitdragen van een eenduidige boodschap. Het is echter een illusie dat iedereen in de gehele organisatie op alle momenten beschikt over dezelfde informatie. Een efficiënt en effectief informatiemanagement bevordert het uitdragen van de eenduidige boodschap. Dat betekent dat dit aspect vaker moet worden getraind.

**Aanbeveling 3** Een effectieve voorlichting kan worden bereikt als de gehele keten optimaal functioneert. Uit de oefening is gebleken dat het oefenen door onervaren medewerkers al snel tot een verbetering leidt. Het is dan ook de aanbeveling om specifieke DCT-oefeningen te organiseren, zodat het ervaringsniveau van onervaren betrokkenen wordt verhoogd.

**Aanbeveling 4** Voorkomen moet worden dat informatie die door de persvoorlichters wordt verkregen verloren gaat. Deze informatie moet zo snel mogelijk worden gedeeld binnen het DCT. Als de informatie immers snel op internet verschijnt of in de database komt, vangt dit veel vragen af én worden bestaande vragen sneller beantwoord.

**Aanbeveling 5** Een informatiecoördinator zou nadrukkelijk aandacht moeten hebben voor tijdige verspreiding van informatie binnen het DCT zodat er geen informatieachterstand ontstaat bij het Loket.

**Aanbeveling 6** Draag zorg voor het structureel monitoren van de inhoudelijke kwaliteit van de informatie in de database.

**Aanbeveling 7** Beschrijf het werkproces van VAT en Infodienst te beschrijven, zodat niet tijdens iedere crisis met nieuwe medewerkers het wiel opnieuw moet worden uitgevonden.

**Aanbeveling 8** De vraag-antwoord database was niet toegankelijk voor externen. Dit moet zo spoedig mogelijk verholpen worden. Het aansluitprotocol en de bevestigingsmails horen al klaar te liggen, en zouden niet tijdens crisis nog opgesteld moeten worden.



## 4 Overzicht van hoofdconclusies en aanbevelingen

### 4.1 Inleiding

Op basis van de twee vorige hoofdstukken komen we in dit hoofdstuk tot een overzicht van de belangrijkste conclusies en aanbevelingen in relatie tot de hoofddoelstellingen van de oefening. Voor het beschouwen van de besluitvorming en communicatie rondom vaccinatie is gebruik gemaakt van de bevindingen uit het tweede hoofdstuk en zijn onderdelen van de crisismanagementprocessen 'besluitvorming' en 'voorlichting en mediamanagement' toegevoegd.

Voor het beoordelen van de departementale en regionale samenwerking is vooral gebruik gemaakt van de bevindingen rondom de crisismanagementprocessen 'procesbewaking' en 'netwerkmanagement'.

De derde hoofddoelstelling kon niet worden beoefend doordat Duitsland zich noodgedwongen uit de oefening heeft moeten terugtrekken en er dus niet voldoende geoefend kon worden. Doordat de samenwerking met Duitsland in de oefening gedeeltelijk is gesimuleerd is hiervoor geen zelfstandig hoofdstuk gereserveerd in dit evaluatierapport.

### 4.2 Besluitvorming en communicatie rondom vaccinatie

#### 4.2.1 Conclusies

In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat het ministerie van LNV goed is voorbereid op het beheersen van een crisis rondom de uitbraak van MKZ. Deze conclusie mag uit de resultaten van de oefening worden getrokken. Opleidings- en oefenprogramma's werpen hier hun vruchten af.

Het Beleidsdraaiboek MKZ, dat sterk beleidsvormend is en gericht is op de veterinaire aspecten van een MKZ-crisis, biedt een goede basis voor de bestrijding van MKZ.

Eventuele, situationeel bepaalde, afwijkingen moeten zorgvuldig worden gecommuniceerd in de richting van de andere gebruikers van het draaiboek. De besluitvorming moet zich niet alleen richten op de technisch-inhoudelijke bestrijding van MKZ maar ook op niet-veterinaire aspecten als maatschappelijke, economische en politiek-bestuurlijke gevolgen.

Over het algemeen is er voldoende besluitvaardig gehandeld wat vertrouwen geeft voor de afhandeling van een 'echte' MKZ-crisis. De rol van het DBT ten behoeve van de DCS, zijnde het voorbereiden van de besluitvorming door de DCS, is goed uitgevoerd. Deze rol werd vooral goed ingevuld door de inspanningen van de individuele leden van het DBT en minder door het goed functioneren van het DBT als geheel. Het functioneren van het DBT werd negatief beïnvloed doordat men niet goed in staat was om gezamenlijk te komen tot goede situatieanalyses, probleemanalyses en oplossingenanalyses. Het DBT beschikte ook niet over een goede informatiepositie.

De Deskundigengroep was in staat om een gedegen, goed onderbouwd advies op te stellen voor de DCS m.b.t. het al dan niet vaccineren.

De crisisorganisatie van het ministerie van LNV is tijdens de oefening op een zeer bewuste wijze omgegaan met voorlichting en mediamanagement. Er was aandacht voor de strategische aspecten van voorlichting en er zijn veel inspanningen geweest om de inhoud van de verstrekte informatie op een hoog niveau te krijgen.

Binnen een complexe organisatie met zoveel onderdelen is het nagenoeg onmogelijk om een eenduidige boodschap te verstrekken. Daar waar persoonlijk contact bestond met het voorlichtingsapparaat van het ministerie werd dit door de 'buitenwereld' als positief ervaren.

Omdat de trechter niet goed functioneerde, bleven vele partijen verstoken van informatie. Hierdoor groeide ook de vragenstroom naar de persvoorlichters die daardoor onder grote druk kwamen te staan. Dit gebeurde ook nog in een fase waarin veel beleidsbeslissingen genomen werden en regelingen van kracht werden.

#### 4.2.2 Aanbevelingen

**Aanbeveling 1** Ondanks het feit dat de crisisbeheersingsorganisatie van het ministerie van LNV op dit moment goed is voorbereid betekent dat niet dat men daardoor "achterover kan gaan leunen". Het handhaven (of zelfs nog verbeteren) van het huidige niveau zal een voortdurende inspanning vereisen. De hoofdaanbeveling van dit evaluatierapport is dan ook om de onderstaande evaluatiepunten te implementeren.

**Aanbeveling 2** Ontwikkel een analysemodel waarin zowel alle relevante veterinaire als alle niet-veterinaire aspecten een plaats krijgen. Gebruik dat model dat voor de voorbereiding van de vergaderingen van de DCS. Daardoor kan beter worden bewaakt of alle, op dat moment van toepassing zijnde, onderwerpen worden behandeld. Daarnaast kan het model worden gebruikt als kwaliteitstoets om te beoordelen of over de relevante onderwerpen een besluit is genomen.

**Aanbeveling 3** Om de centrale rol van het DBT goed te kunnen vervullen is structureel informatiemanagement binnen het DBT essentieel. Het verdient de aanbeveling om

- De informatieoutput van het DBT beter te definiëren en een analyse te maken wie binnen de LNV-crisisorganisatie behoefte heeft aan welke informatie. Dat kan door het uitbrengen van een periodieke situatierapportage met daarin de meest actuele stand van zaken ten behoeve van de gehele (interne) LNV-crisisorganisatie.
- Het aanwijzen van een functionaris in het DBT met als belangrijkste taak het structureren van het informatiemanagement binnen het DBT.

**Aanbeveling 4** Het DBT bestaat uit zelfstandig werkende onderdelen. Het is noodzakelijk dat deze onderdelen gaan werken aan een gemeenschappelijke taakuitvoering. De voor coördinatie verantwoordelijke functionarissen binnen het DBT en DCC moeten hierin een duidelijk sturende rol gaan vervullen. Deze sturing moet onder meer worden gericht op het teamgevoel en de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de leden van het DBT voor het eindresultaat van het DBT.

**Aanbeveling 5** Maak een beschrijving van de Deskundigengroep als crisisteam en leg vast welke functies er binnen die groep moeten worden opgenomen. Er kan dan meer aandacht worden besteed aan procesmanagement, netwerkmanagement en informatiemanagement.

**Aanbeveling 6** Voor een goed mediamanagement is het noodzakelijk om te weten op welke plaatsen binnen de LNV-crisisorganisatie informatie zou kunnen weglekken. Het is voor de directie Voorlichting van groot belang om ook grip te krijgen op deze informele

wijze van informatie-uitwisseling. Dat kan bijvoorbeeld door aanwezig te zijn bij het basisoverleg en het volgen van situatierapporten etc.

**Aanbeveling 7** Het functioneren van de trechter kan worden verbeterd door:

- Informatie die persvoorlichters hebben verzameld sneller te delen binnen het DCT zodat deze snel op internet verschijnt of de database terechtkomt;
- Mogelijke informatieachterstanden bij het Loket weg te werken door informatie sneller binnen het DCT te delen;
- Het structureel monitoren van de inhoudelijke kwaliteit van de informatie in de database;
- De vraag-antwoord database toegankelijk te maken voor externen door het prepareren van een aansluitprotocol en bevestigingsmails.

### 4.3 De samenwerking tussen departementale en regionale crisisorganisatie

#### 4.3.1 Conclusies

Een belangrijk aspect in de samenwerking tussen de departementale en regionale crisisorganisatie was dat het RCC tijdens de oefening niet goed in staat was om een aantal daarvoor geëigende problemen, in voldoende mate via het DBT te agenderen in de DCS.

Gedurende de oefening heeft het DBT zich vooral bezig gehouden met de voorbereidingen op het overleg van de DCS. Een aantal andere aspecten van de taakuitvoering van het DBT heeft daaronder te lijden gehad. Zo werd er te weinig aandacht geschonken aan de controle op de uitvoering van de besluiten van de DCS terwijl in de optiek van de DCS de algehele rol van procesbewaking een belangrijke taak is van het DBT. De uitvoering van het informatiemanagementproces is in de oefening negatief beïnvloed door de beperkte bezetting, het gebrek aan duidelijke procedures, het gebrek aan ervaring en de afwezigheid van vertegenwoordigers van VWA, DR en AID in het RCC. Hierdoor verliep de bewaking van de tijdslijn bij de beleidsvoorbereiding niet altijd vlekkeloos.

Het netwerkmanagement vormt een belangrijke voorwaarde voor de samenwerking op departementaal en regionaal niveau. Er is met een aantal netwerkpartners actief samengewerkt op basis van het Beleidsdraaiboek. De voorziene overlegstructuren met externe partijen voldoen aan de doelstelling. Het gaat daarbij onder meer om het uitwisselen van informatie m.b.t. de maatregelen die worden genomen in het kader van de bestrijding van MKZ. Dat kan zijn in een basisoverleg, in een overleg in de regio met een betrokken burgemeester of in contacten van individuele medewerkers met partners in het netwerk.

Naast de formele structuren die zijn ontwikkeld in het kader van het Beleidsdraaiboek MKZ is er ook sprake van informele netwerken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de vertegenwoordiger van een beleidsdirectie in het DBT die voor het voorbereiden van besluitvorming contact heeft met zijn 'normale' counterpart in de sector. In dat contact zal er altijd sprake zijn van informatie krijgen maar ook van informatie verstrekken. Het gevaar hiervan in algemene zin is dat er sprake zou kunnen zijn van het 'weglekken' van informatie die formeel nog niet is bevestigd.

#### 4.3.2 Aanbevelingen

**Aanbeveling 8** Versterk de samenwerking tussen DCC en RCC door te voorzien in een samenwerkingsprotocol waarin de procesbewakers regelmatig contact met elkaar moeten hebben voor het beoordelen van de voortgang van het besluitvormingsproces.

Tevens moet de rol van de liaisons in het informatiemanagementproces en van de regiovertegenwoordiger worden versterkt door deze rol beter te beschrijven en deze functie meer te oefenen.

**Aanbeveling 9** Door versterking van het proces van informatiemanagement (bv het gebruik van logboeken, het vastleggen van besluiten en activiteiten) kan beter invulling worden gegeven aan de procesbewaking.

## 4.4 Over de oefening zelf

### 4.4.1 Conclusies

Het scenario werd door de deelnemers als zeer realistisch ervaren. Sommige deelnemers hadden in het begin desondanks moeite om "in de crisis te komen". Ook het opstarten van de technische voorzieningen ging niet zo snel als men had verwacht. De meerderheid van de deelnemers heeft echter aangegeven veel leerpunten te hebben ervaren op de beide oefendagen. Daarbij hielden zij aan dag twee een beter gevoel over dan aan dag één. De oefening voldeed aan hun verwachtingen. Dat blijkt uit de waardering van de deelnemers voor oefendag 1 (7,2) en voor oefendag 2 (7,3). De oefening als geheel werd gewaardeerd met een 7,5.

De kwaliteit van het scenario is zeer sterk beïnvloed door de grote betrokkenheid van een aantal deskundigen van het ministerie van LNV. Samen met hen is een scenario ontstaan dat een daadwerkelijke crisis zeer dicht heeft benaderd. Dit scenario is in de oefening vormgegeven door tegenspelers. Deze tegenspelers hebben het scenario 'levend' gemaakt. De wijze waarop zij dat hebben vormgegeven heeft zeer zeker bijgedragen aan het succes van deze oefening.

Gaandeweg de oefening verbeterde de kwaliteit van de uitvoering in de onderdelen van de crisisorganisatie merkbaar. Er ontstond echter ook een zekere vermoeidheid. Twee dagen achter elkaar oefenen vergt veel van de deelnemers. Het vraagstuk van continuïteit en aflossing komt dus vrij snel in beeld!

### 4.4.2 Aanbeveling

**Aanbeveling 10** Ontwikkel een opleidings- en oefenbeleidsplan waarin op structurele wijze wordt gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de crisisorganisatie. Voorkomen moet worden dat oefeningen op zichzelf staan. Dat kan door een beleidsmatige benadering waarin doelstellingen worden vastgesteld en structureel middelen worden vrijgemaakt en opleidingen en oefeningen programmatisch worden aangepakt.

## 5 Uitleiding

De tweedaagse oefening MKZ-2006 is niet alleen positief gewaardeerd door de deelnemende LNV-functionarissen maar heeft ook een zeer groot aantal leerpunten opgeleverd. In het vorige hoofdstuk zijn deze weergegeven.

Het nut van een tweedaagse oefening is gebleken. In de loop van de oefening waren de deelnemers in staat om zich te verbeteren. Dat hebben we ook duidelijk kunnen constateren. Daarnaast geeft een meerdaagse oefening de gelegenheid om een aantal processen langdurig te beoefenen. Bij korter durende oefeningen heeft het nemen van een aantal besluiten in een vroegtijdig stadium geen consequenties vanwege het beëindigen van de oefening. In deze oefening was dat zeker niet het geval. Ook is het bij een meerdaagse oefening mogelijk om de realiteit van een crisis dichter te benaderen.

Kortom: het ministerie van LNV is goed bezig, organisatie staat goed, mensen zijn betrokken en goed voorbereid, houdt dit op peil, ga zo door!

Namens de oefenleiding danken wij een ieder die een bijdrage heeft geleverd aan de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van deze oefening.

Delft, juli 2006