



RAPPORT

Overkoepelende rapportage zoönosetraject

Samenvatting van de drie fases

73278 – 4 september 2024

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
Introductie	3
Hoofdstuk 2	4
Samenvatting uitkomsten	4
2.1 Samenvatting uitkomsten fase 1 – beleidstraject	4
2.2 Samenvatting uitkomsten fase 2 – tabletopsessies	5
2.3 Samenvatting uitkomsten fase 3 – integrale oefening	6
2.4 Overzicht aanbevelingen fases 1 t/m 3 incl. opvolging	8
Hoofdstuk 3	11
Rode draden zoönosetraject	11
Bijlage: begrippenkader	12

HOOFDSTUK 1

Introductie

Aanleiding

Begin 2020 zijn de Brabantse veiligheidsregio's, GHOR, GGD'en, provincie Noord-Brabant, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), het (toenmalige) ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) een gezamenlijk zoönosetraject gestart. De aanleiding voor dit traject was een schriftelijk verzoek van de Commissaris van de Koning (CdK) van de provincie Noord-Brabant aan de twee ministeries om een landelijke zoönose-oefening in zijn provincie te agenderen.

Het doel van het zoönosetraject was om bij te dragen aan de gezamenlijke voorbereiding van alle betrokken partijen op een (grootschalige) uitbraak van een zoönose. Om dit doel te bereiken, werden in het zoönosetraject drie fasen doorlopen: een beleidstraject, een serie tabletop sessies, en een afsluitende integrale oefening. In 2020 is het traject vrij snel na de start 'on hold' gezet vanwege de coronacrisis. Begin 2022 is het traject opnieuw opgestart.

Aanpak

Het zoönosetraject was opgebouwd uit drie fasen, ieder met een eigen focus. Adviesbureau Berenschot begeleidde de drie fasen. Gedurende het gehele traject waren vertegenwoordigers van de betrokken organisaties betrokken.

Doel van het beleidstraject was om alle planvorming en draaiboeken te analyseren om inzicht te krijgen in de aanpak van een zich ontwikkelende zoönose. In de tabletopsessies werd die aanpak vervolgens gezamenlijk door de betrokken organisaties doorleefd. De integrale oefening had tot doel om de samenwerking en samenhang in de aanpak in de praktijk te toetsen.

De drie fasen in het zoönosetraject vonden chronologisch na elkaar plaats in de tijd en volgden elkaar inhoudelijk logisch op. Elke voorgaande fase vormde input voor de opvolgende fase(s). Hieronder is kort weergegeven hoe elke fase werd aangepakt en wat elke fase opleverde.

Fase 1 – Beleidstraject

- Hoe? Analyseren van de verschillende documenten en uitvoeren doorgrondingssessies
- Opbrengst: overzicht van overlap en witte vlekken in planvorming en draaiboeken van betrokken actoren

Fase 2 – Tabletops

- Hoe? Tabletops (scenariosessies) gericht op communicatie, tactisch en strategisch niveau
- Opbrengst: gedeeld beeld bij de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de onderscheiden actoren bij (crisis)communicatie en op tactisch en strategisch niveau

Fase 3 – Integrale oefening

- Hoe? Integrale oefening met teams vanuit betrokken partijen
- Opbrengst: Rijk en regio zijn geoefend in een zoönosescenario, op het gebied van specifieke planvorming, onderlinge samenwerking, verantwoordelijkheden, communicatie en informatiemanagement

HOOFDSTUK 2

Samenvatting uitkomsten

2.1 Samenvatting uitkomsten fase 1 – beleidstraject

Het doel van het beleidstraject was om inzichtelijk te maken of en hoe er samenhang bestaat tussen de plannen en draaiboeken van betrokken partijen als het gaat om de aanpak van zoönosen. De bestudeerde documentatie in het beleidstraject bestond uit alle documentatie die door betrokken partijen aan Berenschot was aangeleverd, die betrekking heeft op de aanpak van een uitbraak van een zoönotische infectieziekte. De documentatie bestond uit draaiboeken, taakoverzichten, netwerkkaarten, wetteksten, vademecums, onderzoeken en folders. Om de samenhang tussen de documenten te analyseren, hebben we 'koppelvlakken' geïdentificeerd waarvan verwacht werd dat de aanpak van de ene partij de aanpak van de andere partij kan raken. Voorbeelden van koppelvlakken zijn: ontvangen en delen van meldingen, alarmeren, rol- en taakopvatting, informatieprocessen, afstemmen over communicatiestrategie en aanpak na acute fase. Per koppelvlak is in beeld gebracht hoe de verschillende documenten samenhangen.

Na analyse van de documenten zijn twee doorgrondingssessies georganiseerd met de planeigenaren van de documenten om de voorlopige analyse van Berenschot te bespreken. De voorlopige analyse was systematisch opgebouwd, waarbij per koppelvlak door middel van een pijlschema inzichtelijk werd gemaakt in welke documenten de samenhang met andere documenten werd beschreven. In de besprekingen in de doorgrondingssessies met betrokkenen constateerden we in het algemeen het volgende:

- Er bestaat geen overkoepelend draaiboek waarin alle verschillende aspecten van de zoönose-aanpak overzichtelijk uitgewerkt zijn.
- Veel documenten zijn verouderd en daardoor niet in alle gevallen meer up-to-date.
- Een groot deel van de draaiboeken blijft beperkt tot de beschrijving van de eigen interne processen.
- Over het algemeen zijn de bestudeerde draaiboeken weinig expliciet in hun uitwerking van de samenhang en/of samenwerking met andere partijen op de koppelvlakken. De samenhang die wel beschreven is in de draaiboeken, komt niet altijd (geheel) overeen met wat in de andere draaiboeken staat. Er is geen evidente strijdigheid ontdekt; in veel gevallen blijft de precieze samenhang een beetje 'boven de markt' hangen.
- De informatie waarmee de samenhang op de koppelvlakken is beschreven, staat verder vrij versnipperd in de draaiboeken:
 - Omdat de draaiboeken geen vergelijkbare opbouw kennen, staan de koppelvlakken vaak op andere plekken beschreven;
 - (Delen van) koppelvlakken worden binnen een en hetzelfde draaiboek vaak op verschillende plaatsen aangestipt;
 - Koppelvlakken laten zich niet altijd op een logische plaats vinden.
- In veel draaiboeken wordt beschreven dat betrokken partijen onderling afstemmen. Hierbij wordt zelden aangegeven wie de andere partijen zijn of waarover afgestemd wordt.

Op basis van de analyse hebben we zes conclusies getrokken over de samenhang van de draaiboeken met betrekking tot de aanpak van zoönosen en over de samenwerking van partijen in de praktijk.

1. Het is onwenselijk dat een totaaloverzicht van de planfamilie¹ met bijbehorende draaiboeken rondom de zoönose-aanpak mist. Dit leidt er namelijk toe dat het voor partijen onduidelijk is wat de gezamenlijke structuur, werkwijzen en processen zijn.
2. De samenhang en samenwerking tussen partijen in de zoönose-aanpak is in de draaiboeken (te) weinig expliciet uitgewerkt, terwijl in veel gevallen in de praktijk wel wordt samengewerkt.
3. Rond de koppelvlakken 'Opschaling', 'Besluitvorming en coördinatie', 'Informatiemanagement' en 'Crisiscommunicatie' wordt in de praktijk al veel samenwerking en samenhang gezocht door de betrokken partijen. In de koude fase en nafase wordt weinig samengewerkt en rond het proces melden en alerteren bestaat nog teveel onduidelijkheid; de samenhang tussen partijen rondom deze koppelvlakken verdient meer aandacht.
4. De rol- en taakinvulling van de verschillende liaisons in de zoönose-aanpak is onvoldoende duidelijk voor betrokken partijen, waardoor niet optimaal gebruik wordt gemaakt van deze schakels.
5. De samenwerking tussen landelijke partijen op het gebied van zoönosen is over het algemeen goed geborgd. De onderlinge samenwerking op regionaal niveau is vooral informeel en voor algemene incidenten en crises geregeld; specifiek voor zoönosen zijn hier geen formele afspraken gemaakt. Tussen rijksniveau en regionaal niveau is de verbinding tussen partijen nog onvoldoende.
6. De verbinding tussen rijksniveau en regionaal niveau is op inhoudelijk vlak ingeregeld; op uitvoerend en bestuurlijk vlak is de verbinding er te weinig of (nog) niet.

De conclusies hebben geleid tot aanbevelingen. Deze zijn in deze overkoepelende rapportage te vinden in paragraaf 2.4.

2.2 Samenvatting uitkomsten fase 2 – tabletopsessies

Het doel van de tabletopsessies was om de gezamenlijke aanpak van een zich ontwikkelende zoönose te doorleven en te duiden met vertegenwoordigers van alle betrokken organisaties. In de tabletops vormde de planvorming (geanalyseerd in het beleidstraject) het uitgangspunt: hoe kreeg hetgeen in de planvorming beschreven vorm in de praktijk? Centraal hierin stond de onderlinge rol- en taakverdeling tussen en binnen de betrokken organisaties. Op basis van een scenario (dat zich steeds verder ontwikkelde) bespraken deelnemers hun aanpak en samenwerking. Wie doet precies wat, hoe wordt daarover afgestemd, wie deelt welke informatie met wie en wie communiceert wat?

Er hebben drie tabletops plaatsgevonden: één tabletop over communicatie, één tabletop op tactisch niveau en één tabletop op strategisch/bestuurlijk niveau. In elke tabletop werd met hetzelfde scenario gewerkt. Per tabletop worden vanuit iedere organisatie vertegenwoordigers gekozen die passen bij het doel van de tabletop (communicatie, tactisch, strategisch).

De drie tabletopsessies hebben de volgende overkoepelende bevindingen opgeleverd:

- Waar in het beleidstraject nog geconcludeerd werd dat de samenhang en samenwerking tussen partijen in de zoönose-aanpak in draaiboeken en plannen weinig expliciet is uitgewerkt, bevestigen de tabletops dat in de praktijk wel degelijk veel afstemming wordt (of zou worden) gezocht. Uit de tabletops blijkt dat op alle niveaus (tactisch, strategisch en communicatie) wel degelijk lijntjes tussen rijk en regio zouden worden gelegd. Aandachtspunt is dat veel van deze

¹ In bijlage 1 staan verschillende afkortingen en definities uitgewerkt, zoals de definitie van 'planfamilie'.

lijntjes niet in de planvorming zijn geborgd. In verschillende tabletops is geconstateerd dat dit de samenwerking kwetsbaar maakt voor personeel verloop.

- De uitkomsten van de drie tabletops zijn complementair aan elkaar. De spelers op de verschillende niveaus hebben geen strijdige beelden bij hoe de samenwerking tussen rijk en regio, en tussen humaan en veterinair, bij een zich ontwikkelende zoönose zou (moeten) verlopen.
- Bij de aanpak van zoönosen zijn legio partijen betrokken, verdeeld over een humane en veterinaire kolom, met hierbinnen eigen rollen, functies en expertises werkend als schakels in een keten. De tabletops hebben inzicht gegeven in de werking van deze keten.
- Een uitbraak van een zoönotische infectieziekte vraagt aandacht op zowel bestuurlijk als communicatief vlak. De tabletops benadrukken het belang van oog hebben voor de context en dynamiek waarin een zoönotische infectieziekte uitbreekt. Effecten waarop ingespeeld dient te worden, zijn bijvoorbeeld maatschappelijke onrust, wantrouwen in de overheid en haar maatregelen, informatievoorziening, geschiedenis met dierziekten in een regio, etc. Een nauwe aansluiting tussen inhoud en communicatie is hierbij cruciaal.
- Aandachtspunten die in de tabletops naar voren kwamen, betroffen:
 - *Communicatie*: met name in die gevallen dat rijk en regio een situatie anders zouden waarderen en andere inhoudelijke maatregelen zouden voorstaan. Maar ook de communicatiestructuur: wanneer wordt iets formeel in een structuur gegoten – en wanneer niet? Daarnaast is internationale communicatie een aandachtspunt, dat komt meestal niet expliciet op tafel.
 - *(Bestuurlijke aspecten van) praktische zaken*: wat als verschillende regio's verschillende problematieken kennen en om die reden andere accenten in de landelijke aanpak wensen? Of als AVG om de hoek komt kijken en je gegevens niet met elkaar mag delen?
 - *Discrepantie tussen beleid en uitvoering*: wat als er onvoldoende regionale of lokale capaciteit is om bepaalde maatregelen te handhaven? Of als bepaalde maatregelen volgens het regionale of lokale niveau te ver of niet ver genoeg gaan?
 - *Eigen versus gezamenlijke structuren*: welke vraagstukken, verantwoordelijkheden en communicatie blijft voor de eigen organisatie en wat doe je samen en hoe stem je dat af?

2.3 Samenvatting uitkomsten fase 3 – integrale oefening

In de integrale oefening werd op strategisch niveau een scenario beoefend waarin een uitbraak van een zoönose plaatsvond. Het doel van de integrale oefening was tweeledig:

1. Beoefenen van de bestuurlijke afstemming tussen rijk en regio bij een zoönotische crisis
 - a. In het algemeen;
 - b. Ten aanzien van communicatie;
 - c. Rondom vraagstukken van praktische aard
2. Zicht krijgen op wederzijdse verwachtingen

De oefening was verspreid over twee dagen en vond plaats in april 2023. In het scenario (zie kader) vond een uitbraak van een zoönose plaats. Op beide oefendagen werd er met hetzelfde, doorlopende scenario geoefend.

Scenario in een notendop

Het is eind januari 2024, een paar weken voor carnaval. In de afgelopen weken is er vogelgriep aangetoond bij verschillende wilde vogels in Nederland. Op een biologische varkenshouderij in Deurne worden varkens ziek. Achteraf blijkt dat ze ziek zijn geworden van met vogelgriep besmette dode wilde ganzen op het terrein van de varkenshouderij. De varkens besmetten de varkenshouder en diens medewerkers. Het virus verspreidt zich vervolgens snel in de regio en maakt slachtoffers onder mens en dier. De zich verspreidende recombinant zorgt voor maatschappelijke onrust en heeft politieke en economische gevolgen.

In de oefening stond de afstemming tussen rijk en regio centraal en hebben alleen teams geoefend die op strategisch niveau acteren bij een uitbraak van een zoönose. Deelnemers aan deze teams waren vertegenwoordigers vanuit de verschillende deelnemende organisaties. De teams die oefenden waren als volgt:

- Regionaal Beleidsteam Brabant Zuid-Oost (RBT-BZO)
- Regionaal Beleidsteam Brabant Noord (RBT-BN)
- Gezamenlijk Beleidsteam van VWS en LNV (GBT)
- Bestuurlijk Afstemmingsoverleg Zoönose (BAO-Z)

Alle partijen in de buitenwereld en eventuele andere personen vanuit de eigen organisaties die realistisch gezien betrokken zouden zijn, werden nagebootst door een zogenoemde 'responscel'. Vanuit de oefenorganisatie was op voorhand, om praktische redenen, een viertal vergadermomenten vastgelegd. Verder moesten deelnemers op basis van de informatie die hen werd aangereikt (vanuit de oefenorganisatie en andere deelnemers) zelf bepalen of deze aanleiding gaf tot het ondernemen van een actie.

Op basis van de oefendoelen, is voorafgaand aan de oefening een evaluatiekader opgesteld. De teams en functionarissen zijn gedurende de oefendagen op basis van dit evaluatiekader geobserveerd door in totaal drie waarnemers van Berenschot.

Op basis van de observaties en bevindingen volgend uit de integrale oefening hebben we de volgende (hoofd)conclusies getrokken:

1. De integrale oefening heeft geleid tot een versteviging van de persoonlijke contacten en banden tussen rijk en regio, wat door deelnemers als zeer positief is ervaren.
2. Binnen de crisisteams bestonden in de oefening verschillende beelden over het nut en de noodzaak van afstemming tussen rijk en regio in de aanpak van de zoönose.
 - a. Het GBT en het RBT Brabant Noord vonden onderlinge afstemming tijdens de oefening van toegevoegde waarde en wenselijk; in de praktijk hebben zij deze afstemming ook als nuttig ervaren.
 - b. Het RBT Brabant Zuid Oost zag het nut en de noodzaak van afstemming met het Rijk in de oefening nauwelijks tot niet. Mogelijk hebben de verschillende accenten in het scenario dit (mede) in de hand gewerkt.
3. De eerder in de tabletops gedefinieerde afstemmingslijnen tussen rijk en regio, te weten via de liaison (voor het ophalen van knelpunten), de communicatieadviseurs (voor communicatie) en de voorzitters van de gremia (voor de commando-lijn), werden in de integrale oefening ook als afstemmingslijnen gebruikt.
 - a. In de praktijk kwam de rol van de liaison minder goed uit de verf dan dat mogelijk was geweest. Reden hiervan was dat de liaison (landsdeelvertegenwoordiger LNV) aan de rijkstafel plaatsnam en niet bij de RBT's aanwezig was. Als gevolg daarvan was op humaan vlak de Directeur Publieke Gezondheid (DPG) in de regio wel de verbindende

- schakel met het rijk, maar miste in de regio een partij die de afstemming met het rijk op veterinair vlak kon verzorgen.
- b. Het delen van de feitelijke beelden tussen rijk en regio kwam via deze afstemmingslijnen niet tot stand. Zo had de regio geen beschikking over het informatiebeeld van het rijk en had het rijk geen beschikking over het informatiebeeld van de regio. Een zuivere informatielijn tussen rijk en regio ontbreekt, maar is wel wenselijk.
4. Het BAO-Z, waarin rijk en regio samenkomen, bleek in de oefening een geschikt gremium om de taak uit te voeren die in de planvorming aan het BAO-Z is toegekend: het beoordelen van (door het OMT-Z geadviseerde) maatregelen op bestuurlijke haalbaarheid en wenselijkheid. De afstemmingsbehoefte van rijk en regio is echter breder. Er mist een geïnstitutionaliseerde plek voor dit bredere 'crisisgesprek' over hoe rijk en regio elkaar in de aanpak kunnen versterken.
 5. Rijk en regio hebben verschillende behoeften waar het gaat om de snelheid waarmee inhoudelijk gecommuniceerd wordt aan pers en publiek bij een zoönose-uitbraak. Dit is verklaarbaar vanuit de verschillende context waarin rijk en regio opereren, maar kan in de praktijk wel spanning opleveren.
 - a. De regio wil graag snel kunnen communiceren. Dit is ingegeven door de onrust die dichtbij en intens gevoeld wordt; het rijk stelt zorgvuldigheid met betrekking tot het doorlopen van de procedures voorop. Dit is ingegeven vanuit de wens om rechtmatig en proportioneel te opereren.
 - b. Beide lagen hebben begrip voor elkaars dynamiek. Geconstateerd is dat in de eerste fase wel feitelijke informatie en procesinformatie kan worden gegeven. Het uitgaan van de Kamerbrief wordt als belangrijke piketpaal gezien voor communicatie over maatregelen.
 6. In de afstemming over communicatie werden directe lijnen gelegd tussen de communicatievertegenwoordigers van rijk en regio. Deze afstemming zou nog strakker georganiseerd kunnen worden.
 - a. De afstemming over communicatie heeft (deels omwille van de oefenopzet) niet via een Gezamenlijk Communicatieteam (GCT) van VWS en LNV plaatsgevonden. Dit had in de vorm van een 'GCT+', waarbij de regio ook zou worden aangehaakt, van toegevoegde waarde kunnen zijn geweest.
 7. Op het moment dat praktische vraagstukken op de bestuurlijke tafel terecht komen, is het van belang om op detailniveau afstemming te zoeken zodat de feiten voor alle partijen helder zijn. Tijdens de integrale oefening is relatief weinig afstemming gezocht met het andere niveau over praktische vraagstukken. Als gevolg hiervan bleven (verkeerde) aannames langer dan nodig circuleren.

2.4 Overzicht aanbevelingen fases 1 t/m 3 incl. opvolging

In de verschillende fasen van het zoönosetraject heeft Berenschot op basis van de bevindingen en conclusies aanbevelingen gedaan om de (samenwerking tussen partners in de) zoönoseaanpak te versterken. Fase 1 (beleidstraject) bood concrete handvatten voor het verbeteren van de planvorming en fase 3 (integrale oefening) gaf ruimte voor aanbevelingen in de praktische en uitvoerende hoek. Uit fase 2 (tabletops) zijn geen concrete aanbevelingen gekomen.

In onderstaande tabel zijn de aanbevelingen per fase opgenomen. Tevens is op basis van navraag bij de projectgroep van het zoönosetraject weergegeven wat op het moment van schrijven van deze overkoepelende rapportage de stand van zaken is van de opvolging van de aanbevelingen.²

² Vanuit het ministerie van VWS en het ministerie van LVVN is reactie gekomen op de navraagronde. Van de regionale partijen uit de projectgroep heeft Berenschot geen reactie ontvangen.

Aanbevelingen	Opvolging d.d. augustus 2024
Fase 1 – beleidstraject – september 2022	
Stel samen met alle betrokken partijen een overkoepelend kader op, waarin de samenhang en samenwerking tussen de betrokken partijen in de zoönose-aanpak (zowel op rijksniveau als regionaal niveau en daartussen) helder wordt. Werk in dit kader onder andere in een visuele weergave uit hoe de verschillende draaiboeken van partijen zich tot elkaar verhouden (hoofd- en subdraaiboeken), naar welke documentatie kan worden verwezen voor welke informatie, hoe de rollen en taken van verschillende partijen zich tot elkaar. Wijs bovendien een kartrekker aan die eindverantwoordelijk is voor het overkoepelend kader.	In het LCP-Infectieziekten (dat ten tijde van het schrijven van deze rapportage in ontwikkeling is) zal summier worden beschreven welke partijen betrokken zijn in de zoönosestructuur. Verder wordt in het beleidsdraaiboek zoönose van de ministeries van VWS en LVVN op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt hoe de betrokken partijen zich tot elkaar verhouden.
Ga als planeigenaar van een zoönose-draaiboek na welke praktische handvatten toegevoegd kunnen worden aan de eigen planvorming om de uitwerking van de samenhang en samenwerking tussen partijen te bevorderen en maak deze toegankelijk voor betrokkenen. Denk hierbij aan het gebruik van stroomschema's, netwerkkaarten, expliciete verwijzingen naar andere draaiboeken of bestuurlijke netwerkkaarten en begrippenlijsten.	Dit wordt uitgewerkt in een nieuwe versie van het beleidsdraaiboek zoönose van de ministeries van VWS en LVVN.
Creëer helderheid over wat de verbindende rol van liaisons, zoals regio-ambassadeurs, RVC/RAC'ers (en mogelijk in de toekomst de LFI) inhoudt of kan inhouden en werk dit expliciet uit (bijvoorbeeld in het te ontwikkelen overkoepelend draaiboek).	Het ministerie van VWS heeft als actie om met de rijksheren nadere afstemming te zoeken over hun rol in relatie tot de regio. Tevens wordt een gesprek georganiseerd tussen de ministeries van VWS/LVVN/JenV (NCC), onder andere om te bezien of aanpassing van de netwerkkaarten van veiligheidsregio's gewenst is. Afspraken worden vervolgens opgenomen in het beleidsdraaiboek zoönose.
Houd bij het actualiseren van bestaande draaiboeken de koppelvlakken in het achterhoofd, om de beschrijving van de samenhang en samenwerking tussen partijen in de draaiboeken te versterken. Zoals eerder geconcludeerd geeft dit beleidstraject geen aanleiding om op alle koppelvlakken aanpassingen te doen, maar zijn er wel verbeterpunten mogelijk. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de voorstellen zoals genoemd in de tabel in het rapport.	Dit wordt uitgewerkt in een nieuwe versie van het beleidsdraaiboek zoönose van de ministeries van VWS en LVVN.
Fase 2 – tabletops – december 2022 – geen aanbevelingen	
Fase 3 – integrale oefening – juni 2023	
Continueer het organiseren van netwerk-verstevigende activiteiten tussen rijk en regio, om elkaar in de acute fase beter te kunnen vinden. Onderhoud het netwerk niet alleen met de in deze oefening opgedane contacten, maar breid het netwerk ook uit naar andere delen van het land.	Dit wordt opgenomen in de OTO-plannen van de ministeries van VWS en LVVN.

Aanbevelingen	Opvolging d.d. augustus 2024
Creëer een directe informatielijn tussen de regionale en landelijke zoönosestructuur, via welke feitelijke, actuele informatie over de situatie gedeeld wordt. Overweeg hierbij om gebruik te maken van LCMS.	Het opzetten en waarborgen van directe informatielijnen tussen het regionale en rijksniveau is onderdeel van de bredere ambitie van KCR2 (knooppunt coördinatie rijk en regio's). Het DCC LVVN en DCC VWS nemen deel in de werkgroep op Rijksniveau in het kader van de ontwikkeling van KCR2. Het DCC LVVN onderzoekt op dit moment de wenselijkheid van een eigen LCMS omgeving. Hierover lopen gesprekken met het NIPV.
Zorg dat het 'crisisgesprek' tussen rijk en regio over andere zaken dan de bestuurlijke haalbaarheid en wenselijkheid van de door het OMT-Z geadviseerde maatregelen geborgd wordt in de aanpak.	Er wordt een gesprek georganiseerd tussen de ministeries van VWS/LVVN/JenV en eventueel met de veiligheidsregio's, onder andere over hoe een crisisgesprek buiten het BAO-Z geborgd kan worden.
Waarborg dat bij een zoönose-uitbraak voor zowel het humane als veterinaire aspect een (of meerdere) liaison(s) vanuit het rijk aansluit(en) in de regio om de verbinding te vergroten.	Het DCC LVVN staat in contact met DG RTLG via een aangewezen Crisis Beleidsadviseur (CBA). Het inzetten van liaisons zal door het DCC LVVN met de CBA en betrokken regio-ambassadeurs besproken worden tijdens de update van het beleidsdraaiboek zoönose. Een actie voor het ministerie van VWS is om te bezien of en wie de rol van liaison kan vervullen.
Richt bij een toekomstige zoönose-uitbraak een gezamenlijk communicatieteam in, waarin zowel rijk als regio vertegenwoordigd zijn.	Er wordt een gesprek georganiseerd tussen de ministeries van VWS/LVVN/JenV, onder andere over het borgen van een gezamenlijk communicatiegremium in de koepelnotitie communicatie waar de NCTV aan werkt. Tevens wordt het voorstel voor een gezamenlijk communicatieteam verwerkt in het beleidsdraaiboek zoönose.

HOOFDSTUK 3

Rode draden zoönosetraject

Alle bevindingen en conclusies van de drie fases van het zoönosetraject overziend, zien wij een aantal aspecten die in het gehele zoönosetraject nadrukkelijk naar voren zijn gekomen. Hieruit onderscheiden we een zevental rode draden.

1. Het zoönosetraject heeft eraan bijgedragen dat het **netwerk** van betrokken partijen op landelijk niveau onderling en met de regionale partijen in de provincie Noord-Brabant is verstevigd. De onderlinge banden zijn aangehaald dan wel gelegd, wat elkaar vinden en samenwerken bij een volgende crisisinzet rond een zoönose vergemakkelijkt.
2. De samenwerking in de aanpak van een zoönose vindt plaats in een **complexe keten** bestaande uit veel verschillende partijen. De betrokken partijen hebben allemaal een eigen focus, werkwijze en zijn op een andere manier betrokken bij de zoönoseaanpak. Ten aanzien van zoönosen vindt samenwerking plaats op veel verschillende facetten: rijk/regio, humaan/veterinair en in de algemene keten/functionele keten. Deze complexiteit benadrukt het belang van het uitwerken van de samenwerking in afspraken en planvorming.
3. Hoewel de **samenwerking** en afstemming tussen betrokken partijen in de praktijk wel plaatsvindt in geval van een zoönose, is niet voor iedereen altijd even duidelijk wat de samenwerkingsafspraken zijn. Het gebrek aan een overkoepelend kader met daarin beschreven hoe wordt samengewerkt, maakt de samenwerking nog kwetsbaarder.
4. Het versterken van de samenwerking tussen **rijk en regio** in geval van een zoönose verdient aandacht. Ten eerste staat deze samenwerking nog in de kinderschoenen, omdat op dit vlak nog veel in ontwikkeling is (bijv. t.a.v. het LCP-I en i.h.k.v. KCR2). Ten tweede bestaat er een verschil tussen de realiteit, belevingswereld en context waarin enerzijds de rijkspartijen en anderzijds de regiopartijen opereren tijdens een zoönose (met als gevolg verschillen in behoeften en aanpak). Dit verschil is dusdanig dat elkaar vinden niet vanzelfsprekend is.
5. **Liaisons** zouden de brug kunnen vormen tussen rijk en regio. Het zoönosetraject heeft doen blijken dat de basis voor de invulling van deze liaisonrollen er ligt, maar dat die in de praktijk nog niet voor alle facetten (veterinair, bestuurlijk) en in beide richtingen (rijk – regio) ingeregeld en/of helder is.
6. Naast coördinatie van besluitvorming en praktische vraagstukken rondom een zoönose is het van belang **communicatie** gezamenlijk in te regelen. Waar in het zoönosetraject communicatieprofessionals van verschillende partijen elkaar opzochten en wisten te vinden, zijn hierover geen formele afspraken gemaakt of samenwerkingsverbanden ingeregeld. Samenwerkingsafspraken kunnen bijdragen aan het tijdig afstemmen en beter begrijpen van elkaars context en dynamiek.
7. De **aanbevelingen** voortkomend uit het zoönosetraject worden deels door de individuele partijen zelf doorgevoerd, en deels in gezamenlijkheid in relatie tot het opstellen van het LCP-I. Op het moment van schrijven van deze rapportage in augustus 2024 zijn partijen nog bezig met het opvolgen van de aanbevelingen. Regie op de voortgang van het doorvoeren van de aanbevelingen verdient continue aandacht om de gezamenlijke zoönoseaanpak te versterken.

Bijlage: begrippenkader

Gedurende het traject en in de (overkoepelende) rapportage(s) zijn enkele termen en afkortingen gebruikt die hieronder nader worden gedefinieerd:

Term/afkorting	Uitwerking
BAO-Z	Bestuurlijk Afstemmingsoverleg Zoönose
Bestudeerde documentatie	De bestudeerde documentatie in dit beleidstraject bestaat uit alle documentatie die door betrokken partijen aan ons is opgestuurd, die betrekking heeft op de aanpak van zoönosen. Deze documentatie bestaat uit draaiboeken, taakoverzichten, netwerkkaarten, wetteksten, vademecums, onderzoeken en folders. Binnen deze bestudeerde documentatie hebben we onderscheid gemaakt tussen zogeheten 'draaiboeken' als overige documentatie (zoals wetteksten, een vademecum, evaluaties en folders).
CdK	Commissaris van de Koning
DPG	Directeur Publieke Gezondheid
Draaiboeken	Onder draaiboeken verstaan wij documenten waarin structuren en werkwijzen in aanloop naar of tijdens een uitbraak worden beschreven. Onder partijen worden deze documenten afwisselend aangeduid als plannen, handboeken, blauwdrukken, draaiboeken en procedures. In deze rapportage worden al deze documenten aangeduid als draaiboeken.
GBT	Gezamenlijk Beleidsteam (VWS en LNV)
GCT(+)	Gezamenlijk Communicatieteam (VWS en LNV, eventueel aangevuld (+) met regionale communicatieprofessionals)
GGD	Gemeentelijke gezondheidsdienst
GHOR	Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio
Katalysatoren	Onder 'katalysatoren' verstaan wij (meta-)eigenschappen van de planfamilie die de onderlinge samenhang evident bevorderen.
Koppelvlakken	Onder 'koppelvlakken' verstaan wij aspecten waarop de aanpak van de ene partij raakt (of kan raken) aan de aanpak van een andere partij. Op basis van de deskstudie van de draaiboeken hebben wij pijlenschema's per koppelvlak opgesteld om de samenhang tussen de draaiboeken visueel weer te geven.
LCMS	Landelijk Crisis Management Systeem
LCPI	Landelijk Crisisplan Infectieziekten
LFI	Landelijke Functie Opschaling Infectieziektebestrijding
LNV	(voormalig) Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Term/afkorting	Uitwerking
LVM	Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur
NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
OMT-Z	Outbreak Management Team Zoönose
Planfamilie	Onder planfamilie verstaan wij alle draaiboeken van betrokken partijen die beschrijven welke structuur en werkwijze zij hanteren bij de aanpak van zoönosen. Deze draaiboeken hangen naar waarschijnlijkheid met elkaar samen en vallen daarom onder één (plan)familie.
RAC	Regionale Arts Consulents
RBT	Regionaal Beleidsteam (regio's Brabant Zuid-Oost en Brabant Noord)
Responscel	Tegenspelers die bij een oefening de buitenwereld en andere partijen en functionarissen simuleren
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RVC	Regionale Veterinaire Consulents
Tabletop	Scenariosessie waarin deelnemers aan de hand van een scenario de (gezamenlijke) aanpak bespreken en de daar onderliggende afwegingen
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl