



INTEGRALE
VEILIGHEID
HOGER ONDERWIJS

**Handreiking
Crisisorganisatie**



Deze handreiking wordt u aangeboden door het programma Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs, een platform van ho-instellingen die samenwerken om instrumenten te verzamelen of te ontwikkelen en kennis en ervaringen delen om grip te krijgen en te houden om goed voorbereid te zijn op incidenten en veiligheidsrisico's. Voor meer informatie, kijk op www.integraalveilig-ho.nl.

Dit document is gebaseerd op de handreiking "Crisismanagement in collectiebeherende instellingen", opgesteld door Paul van Damme en bewerkt door Mitchell Rhemrev. Het programma IV-HO wil Paul van Damme en Theo van Kouterik van het ministerie van OCW en de leden van de werkgroep "Crisismanagement" bedanken voor hun begeleiding en bijdragen bij de totstandkoming van het document.

Heeft u vragen?

Mocht u vragen hebben over veiligheid of ondersteuning willen bij het implementeren of toepassen van de ontwikkelde instrumenten, dan kunt u een beroep doen op collega-instellingen die meedoen aan het platform Integrale Veiligheid hoger onderwijs. Hiervoor kunt u contact opnemen met het programmabureau via info@integraalveilig-ho.nl

Inhoud

Inleiding	3
(Integraal) veiligheidsmanagement	4
Het belang van crisismanagement	5
Het crisisplan	6
De crisisorganisatie	6
Procedure voor melding en opschaling	9
Het functioneren in een crisisteam	11
Inzicht krijgen: De BOB-methode	12
Situatierapport	12
Crisiscommunicatie	12
Netwerk: intern en extern	13
Colofon	15
Bijlagen van een crisisplan	16
BIJLAGE 1 Rollen crisisteam.....	16
BIJLAGE 2 Crisisrollen toewijzen	18
BIJLAGE 3 Procedureafspraken vergadering.....	18
BIJLAGE 4 Agenda crisisoverleg	19
Bijlage 5 de BOB-methode.....	20
Bijlage 6 (SITRAP).....	21
Bijlage 7 Netwerk: intern en extern.....	23

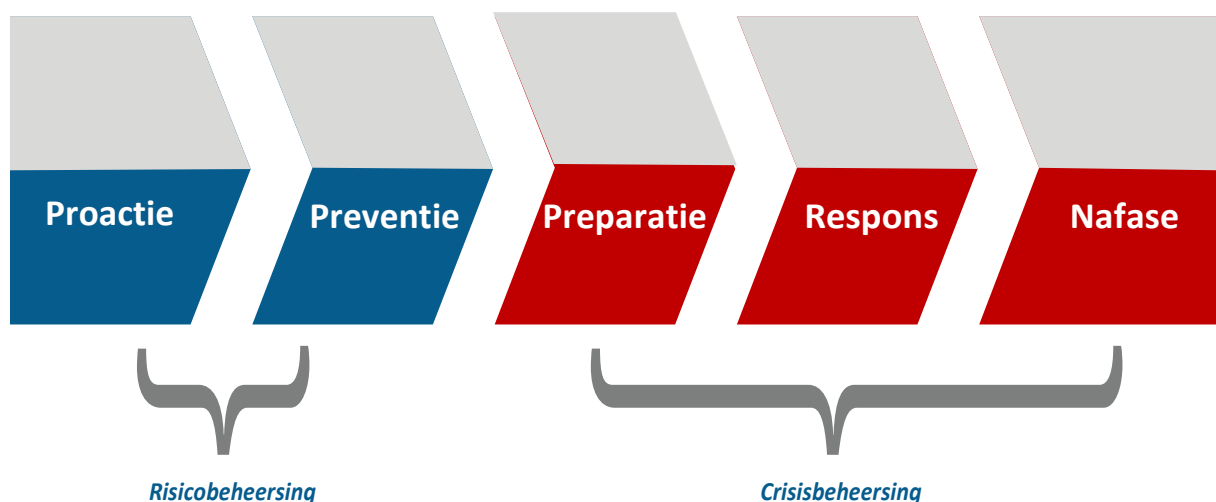
Inleiding

Een uitslaande brand in de bibliotheek, een langdurige stroomuitval op de campus, gestolen examens of een geweldsincident met een student - het zijn scenario's waar u liever niet aan denkt. Natuurlijk heeft uw instelling voorzieningen getroffen om bij zulke calamiteiten in actie te komen - de beveiliging en de BHV staan al paraat. Maar wie neemt het voortouw in zulke situaties, hoe gaat u te werk en hoe communiceert u hierover?

Deze 'handreiking Crisisorganisatie' biedt handvatten om de organisatie bij een crisis op orde te krijgen. Maar hoe tuig je een team voor crisisbeheersing op en wie zitten daarin? Wanneer komt het crisisteam bijeen? Hoe organiseer je efficiënt overleg en wie neemt uiteindelijk de beslissingen? In een grote instelling zal de crisisorganisatie er anders uitzien dan in een kleine. Bij het opstellen van deze handreiking hebben wij hiermee zoveel mogelijk rekening gehouden.

In de totale veiligheidsketen, van proactie tot en met nazorg (zie onderstaande figuur), focust deze handreiking zich op de **preparatie op, respons tijdens en nazorg** na crisissituaties, in het kader van de **crisisbeheersing**.

- Preparatie: voorbereiden op een mogelijke calamiteit of crisis. Voorbeelden hiervan zijn het opstellen en oefenen van het veiligheidsplan met bijbehorende procedures, het opleiden, trainen en oefenen met crisissituaties.
- Respons: besluiten nemen over handelen of bestrijden van een calamiteit of crisis, op strategisch niveau.
- Nafase: afhandelen van de gevolgen van een calamiteit of crisis en het nemen van maatregelen om de gewone gang van zaken te herstellen.



Voor het vormgeven van de risicobeheersing binnen uw instelling (**proactie en preventiefase**) is het managementsysteem Integraal Veilig hoger onderwijs (MIVH) ontwikkeld. Het MIVH biedt een handelingskader voor het hoger management van een

instelling. De insteek daarbij is de kans op incidenten en crises zoveel mogelijk te beperken, middels pro-actie en preventie.

- Pro-actie: structureel voorkomen van risicovolle situaties. Om onveilige situaties te identificeren worden risicoanalyses uitgevoerd.
- Preventie: het nemen van maatregelen ter voorkoming van het ontstaan van incidenten, calamiteiten en crisis, en beheersbaar houden hiervan.

(Integraal) veiligheidsmanagement

Elke onderwijsinstelling heeft vanuit de uitvoering van de maatschappelijke opdracht een aantal kernbelangen ('assets'), zoals:

- Medewerkers en studenten;
- Gebouwen
- Materiële eigendommen
- Toetsen en diploma's;
- Data- en systemen;
- Reputatie;

De integrale veiligheidsbenadering heeft als doel tot een aanpak te komen die instellingen helpt deze belangen te beschermen.

Het programma IVHO identificeert voor Hoger Onderwijsinstellingen diverse actuele veiligheidsthema's¹. Binnen elk van deze veiligheidsthema's zijn risico's en incidenten te identificeren, die een potentiële bedreiging vormen voor de belangen van een instelling.

De integrale veiligheidsaanpak houdt in dat de organisatie voor ieder onderscheiden veiligheidsthema vijf processtappen doorloopt: risicomanagement, beleid, organisatie, bewustzijn en continuïteit. Van belang daarbij is dat deze stappen en thema's niet los van elkaar worden gezien, maar in samenhang en met gebruikmaking van gemeenschappelijke processen (synergie).

De eerste stap houdt in dat u op basis van geïdentificeerde te beschermen belangen een risicoprofiel opstelt. Op basis van dit profiel stelt het bestuur een veiligheidsbeleid op met gepaste beheersmaatregelen. Door dit proces een cyclisch karakter te geven wordt inzichtelijk op welk volwassenheidsniveau uw instelling zich bevindt. Dit maakt de beheersing en besturing van de veiligheidsfuncties beter. Een integrale benadering verkleint de kans op incidenten, vergroot het veiligheidsbewustzijn en reduceert bovendien de kosten.

Het belang van crisismanagement

Ondanks inspanningen om veiligheidsrisico's te beheersen, zijn incidenten, calamiteiten en crisissituaties niet 100% uit te sluiten. Daarom is het aan te raden dat uw instelling zich voorbereidt op onvoorziene omstandigheden.

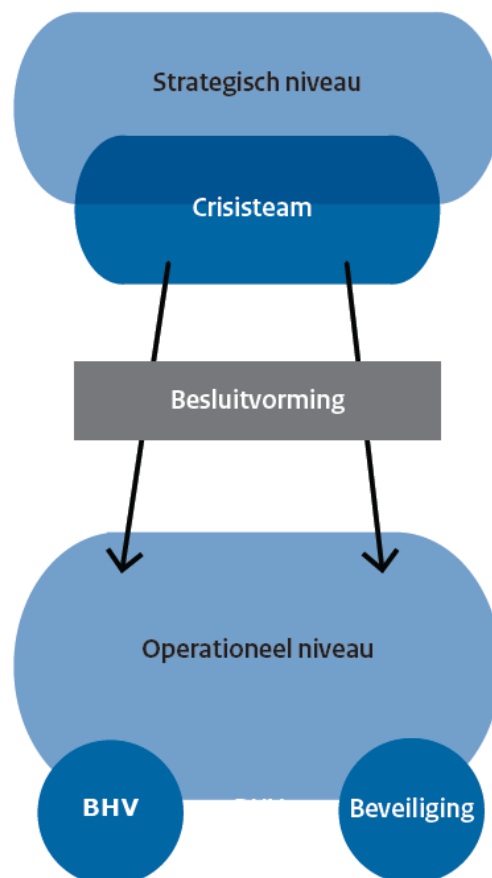
Wat heeft u geregeld voor calamiteiten en crises die kunnen optreden? Over welke gebeurtenissen gaat het eigenlijk? En wie neemt het besluit om in actie te komen?

Het gaat over situaties waarin er sprake is van een crisis:

'Een onverwachte gebeurtenis die een ernstige bedreiging vormt voor de strategische doelen, de reputatie en mogelijk zelfs het voortbestaan van de instelling'

Bij een grote, onverwachte gebeurtenis, een crisis, is het zaak snel te handelen. Niet alle medewerkers hoeven direct in actie te komen, maar een aantal mensen wel: zij vormen de crisisorganisatie. Zij moeten voorbereid zijn. Want op het moment dat een crisis uitbreekt, is er geen tijd om na te denken over wat er moet gebeuren en wie welke taken heeft.

De crisisorganisatie vormt de 'strategische kop' op de operationele calamiteitenorganisatie, bestaande uit de BHV-organisatie en de beveiliging.



Figuur 1 Relatie tussen strategisch en operationeel niveau.

De respons op crises

- **Respons:** besluiten nemen over handelen of bestrijden van een calamiteit of crisis, op strategisch niveau.



Het crisisplan

In een crisisplan is vastgelegd wie de leiding neemt tijdens een crisis (de responsfase).

Het plan beschrijft de crisisorganisatie: wanneer treedt deze in werking, wie zijn er dan aan zet en hoe gaan zij te werk? Tijdens een crisis werkt een instelling op een andere manier dan onder de normale omstandigheden. De *reguliere* organisatie maakt plaats voor de *crisisorganisatie*.

De bedrijfshulpverlening (BHV) en beveiliging vormen samen de *operationele* kant van de crisisorganisatie. De beleidsmatige, *strategische* kant is in handen van het crisisteam. Terwijl de BHV waarschijnlijk al in actie is gekomen, houdt het crisisteam het overzicht en neemt de beslissingen. Een goed crisisteam is dus van cruciaal belang; de leden moeten beschikken over bepaalde competenties om hun rol in het team goed te vervullen.

Voorbeeld van een inhoudsopgave voor een crisisplan (die hier onderstaand worden uitgewerkt):

- *De crisisorganisatie*
- *Duiding van de situatie*
- *Procedure voor melden en opschalen*
- *Bereikbaarheid, beschikbaarheid, piketdienst*
- *Het functioneren van een crisisteam*
- *Bijlagen van een crisisplan*

De crisisorganisatie

Wie van u neemt de leiding als zich een crisis voordoet? Wie zijn er verder nog betrokken bij de aansturing? Welke expertise moet u in huis hebben? Weet iedereen wat hem/ haar te doen staat? Hoe loopt de communicatie?

De bestrijding van een crisis is een complexe operatie waarbij veel mensen en partijen betrokken kunnen zijn en verschillende belangen op het spel kunnen staan. Kort vóór en tijdens de (dreigende) calamiteit of crisis werkt een instelling op een andere manier dan onder de normale omstandigheden. De *reguliere* organisatie maakt plaats voor de *crisisorganisatie*. Het crisisteam is hierin een belangrijke spil.

Doel van een crisisteam

Het doel van een crisisteam is snel en adequaat handelen bij een calamiteit of crisis om zo de gevolgen voor de continuïteit van de bedrijfsvoering te minimaliseren. Bestrijding in het eerste uur na een calamiteit of crisis- of bij een dreigende gebeurtenis in de uren/dagen ervoor al- is essentieel om de materiële en immateriële schade (bedrijfscontinuïteit en imago) zo klein mogelijk te houden.

Taken van een crisisteam

- Beslist over maatregelen die erop gericht zijn om zo snel mogelijk terug te keren naar de normale bedrijfsvoering;
- Zorgt voor de strategische coördinatie van de interne hulpverlening, met de operationele hulp van de BHV (die mogelijk al in actie is gekomen) en zo nodig externe hulpdiensten, denk aan politie en brandweer, om de effecten van de calamiteit of crisis effectief te bestrijden.
- Onderhoudt op strategisch niveau contacten met de belanghebbenden binnen het netwerk van de instelling: denk aan bruikleengevers, verzekeraars of collegescholen in de omgeving.
- Zorgt voor duidelijke communicatie naar medewerkers, bezoekers, interne en externe hulpverleners en naar de media;
- Geeft na beëindiging van de calamiteit of crisis opdracht het bedrijfsproces te hervatten, de materiële en immateriële schade te herstellen en een evaluatie te laten uitvoeren op het eigen functioneren.

Samenstelling

De samenstelling van het crisisteam hangt af van de grootte van de instelling. Het is goed om medewerkers van diverse disciplines/ afdelingen op te nemen in het crisisteam. Het is immers belangrijk dat er een breed draagvlak is binnen de instelling. Bovendien is vaak expertise op diverse terreinen vereist. In de meeste gevallen zal ook iemand van de directie of het bestuur deel uit maken van het crisisteam. Zorg dat in het crisisteam in ieder geval de volgende afdelingen vertegenwoordigd zijn:

- Bewaking, beveiliging en veiligheid (BHV);
- Facilitair, gebouwbeheer;
- Publiciteit/ persvoorlichting;

Rollen binnen het team

De leden van een crisisteam kunnen een of meerdere rollen vervullen. Een crisisrol wordt in de responsfase/ crisisfase van een crisis gehanteerd. Door een duidelijke rolverdeling weten de leden van het crisisteam van elkaar wie welke verantwoordelijkheden en taken heeft. Ieder teamlid moet voldoende opgeleid en getraind zijn en geoefend hebben om de rol of rollen te kunnen vervullen. En ieder lid moet rolvast zijn, dat wil zeggen: zich beperken tot de eigen rol of rollen.

Rol*	Kerntaak
Crisismanager	- Coördineert het crisisbeheer - Leidt overleg crisisteam (Voorzitter) - Neemt besluiten
Secretaris / notulist	- Ondersteunt crisismanager - Zorgt voor verslaglegging (notulen, situatierapport) - Bewaakt de tijd
Communicatiedeskundige	- Adviseert over in- en externe communicatie - geeft mediabeeld
Informatie-coördinator	- Geeft beeld van de situatie - Is spil van informatielijnen in- en extern - onderhoudt contact met de liaison (als die is aangesteld)
Inhoudelijk deskundige(n)	- adviseert/adviseren over personeel, financiën, facilitair beheer, beveiliging.

**De benaming van deze rollen is ontleend aan het rollenhuis Crisisbeheersing Rijksoverheid en sluit aan bij de termen die gangbaar zijn in de veiligheidsregio's. Zo kan er bij een grootschalige crisis waarbij verschillende crisisteam betrokken zijn, geen verwarring ontstaan over rollen en taken. Eventueel kan een liaison worden aangewezen bij grootschalige crises. De liaison heeft geen zitting in het eigen crisisteam.*

Liaison	- Vertegenwoordigt instelling in extern crisisoverleg - Heeft contact met de informatiecoördinator
---------	---

Bemensing

De bezetting van het crisisteam is afhankelijk van de grootte van de instelling. In *bijlage 2* is een voorbeeld opgenomen van de mogelijke toewijzing van rollen aan de medewerkers van een kleine, middelgrote en grote instelling.

Duiding: in welke situaties wordt een crisisteam actief?

Van incident tot crisis

Het crisisteam zal niet bij elke ongewenste gebeurtenis in actie hoeven te komen. Een lekkage in de toiletruimte is nog geen crisis. Maar wanneer in de nabijgelegen omgeving een grote brand woedt waarbij asbest is vrijgekomen, kan dat een (be)dreiging vormen. Hieronder een nadere begripsbepaling: van incident tot crisis.

Een *incident* is een klein voorval of kleine verstoring van de normale gang van zaken die nog geen verregaande gevolgen heeft voor de bedrijfscontinuïteit. We spreken van een incident als de gebeurtenis gericht is tegen personen waarbij sprake is van (onder meer) direct verbaal of fysiek geweld, bedreiging, grove pesterijen, afpersing, seksuele intimidatie of misbruik. Een incident is beheersbaar binnen de eigen instelling.

Hulpdiensten zijn niet, of slechts beperkt noodzakelijk. Wel moet een lijnverantwoordelijke op de hoogte worden gebracht van het incident ook als deze er verder niet bij betrokken is. Bijvoorbeeld het hoofd beveiliging of teamleider. NB: deze handreiking gaat niet over het afhandelen van incidenten.

Een *calamiteit* is een middelgrote gebeurtenis die de bedrijfscontinuïteit kan verstoren. Er moeten nu wél hulpdiensten in actie komen. Een calamiteit vindt meestal plaats binnen of in de directe omgeving van de instelling. Afhankelijk van de omvang wordt beperkt tot geheel opgeschaald naar een crisisorganisatie.

Een *crisis* is een grootschalige dreiging en/of ongewenste gebeurtenis die de bedrijfscontinuïteit verstoort. Hierbij komen de lokale hulpdiensten en mogelijk de veiligheidsregio in actie. Een crisis vindt over het algemeen in een ruimere omgeving plaats: binnen de gemeente, de regio of landelijk. Een crisis kan zich in de loop van de tijd aankondigen of ontwikkelen. Bij een (dreigende) crisis is volledige opschaling van de crisisorganisatie noodzakelijk.

Incident	Calamiteit	Crisis
- Kleine lokale lekkage; - Vechtpartij tussen studenten; - Vandalisme, zoals het ingooien van ruiten of een deur; - Student die onwel wordt; - Kleine brand in het gebouw; - Hack van computersysteem	- Brand in deel van het gebouw; - Stroom en/ of ICT uitval; - Examenfraude; - Diefstal van computers; - Groots geweldsincident zoals een groep vechtende studenten; - Hacken van Eduroam;	- Grootschalige brand; - Zware storm met hagel wat het gebouw beschadigt; - Ernstige geweldsincidenten zoals een aanslag of gijzeling van studenten; - Stroomuitval in de wijde omgeving van de instelling; - Examenfraude; - Uitlekken antwoorden van toetsen/examens.
<i>Kleinschalig</i>	<i>Middelgroot</i>	<i>Grootschalig</i>
Hulpdiensten niet, eventueel beperkt nodig.	Hulpdiensten nodig.	Hulpdiensten absoluut noodzakelijk.

Procedure voor melding en opschaling

Ongewenste gebeurtenissen kunnen ieder moment optreden – als de instelling geopend is, maar ook na sluitingstijd. Wanneer tijdens openingstijden een melding binnenkomt bij de receptiebalie – of de meldkamer, als de instelling die heeft- wordt deze eerst geverifieerd.

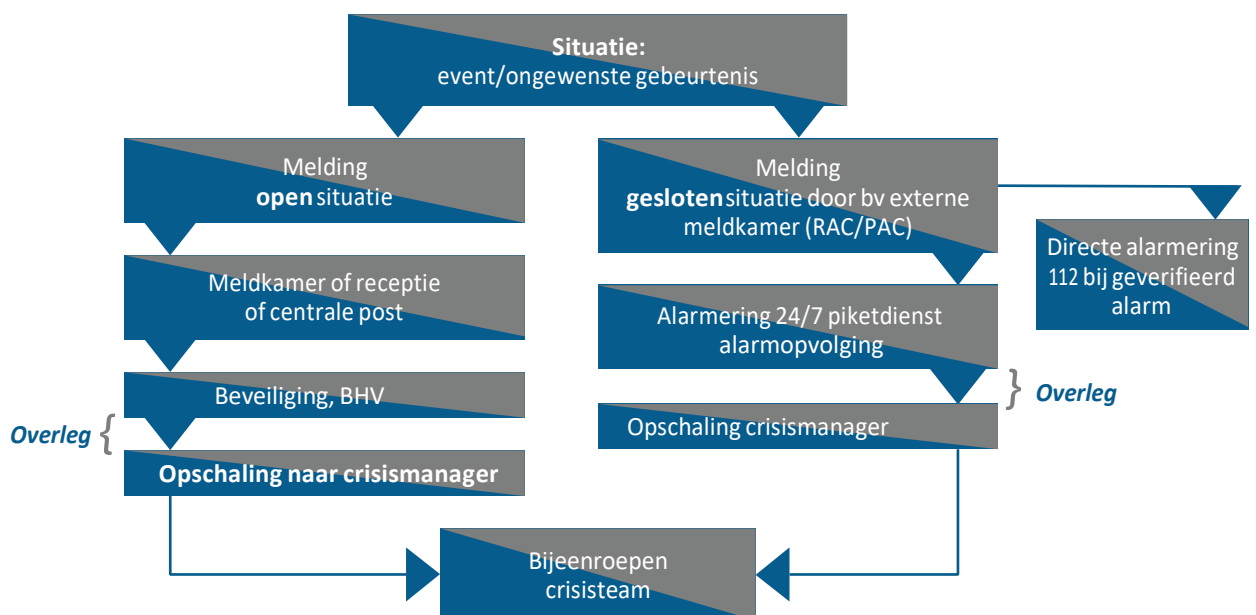
Is de melding juist, dan wordt de verantwoordelijke functionaris, bijvoorbeeld de crisismanager, die op dat moment aan het werk is, op de hoogte gesteld. Is de instelling op dat moment gesloten, dan gaan meldingen, bijvoorbeeld brand- en inbraakalarm,

direct naar een Regionale Alarmcentrale (RAC) indien er een rechtstreekse doormelding is, of naar een particuliere alarmcentrale (PAC). Deze neemt contact op met de medewerker die op dat moment, volgens een rooster, piketdienst heeft.

Als het om meer dan een incident gaat, wordt de crisismanager op de hoogte gesteld van de mogelijke calamiteit of crisis. De medewerker (lijnfunctionaris of beveiliging) of de dienstdoende piketfunctionaris geeft hierbij een duidelijk beeld van de situatie, zodat de crisismanager kan beoordelen of hij het crisisteam bijeen moet roepen. Dit gebeurt bijvoorbeeld in situaties dat de dagelijkse bedrijfsvoering ernstig verstoord dreigt te worden;

- Er ongevallen zijn met ernstige gewonden en/of doden;
- Een grote brand plaatsvindt of (dreiging van) een explosie in een nabijgelegen gebouw;
- Een gebeurtenis in de omgeving een risico vormt voor de instelling.

Het in gang zetten van een volledig opgeschaalde crisisorganisatie gebeurt dus niet bij elke melding. In het crisisplan van de instelling is vastgelegd wanneer de crisismanager ingeschakeld moet worden en hoe de opschaling eruitziet, dus wanneer de crisisorganisatie in werking treedt. Het is aan de instelling om daar procedureafspraken over te maken.



Figuur 3: Voorbeeld van opschaling tijdens open en gesloten uren

Hoe verloopt een crisis of calamiteit in de tijd? Wanneer komt het crisisteam bij elkaar/ wie neemt daarin het voortouw? En wanneer kan het team weer ontbonden worden?

Terwijl bij een ongewenste gebeurtenis direct mensen van de beveiliging en BHV in actie komen, geldt dat niet voor het crisisteam. Het crisisteam wordt bijeengeroepen als de crisismanager daartoe besluit. We onderscheiden daarom een aantal fasen, ieder met

een eigen dynamiek. Deze fasen geven een beeld van de tijd en de activiteiten voor, in aanloop naar, tijdens en na een crisis of calamiteit.

Normaalfase: in deze fase draait het vooral om het voorkomen van ongewenste gebeurtenissen als een calamiteit of crisis, en de voorbereiding daarop. Het integraal veiligheidsplan wordt actueel gehouden, nieuwe risicoanalyses worden uitgevoerd als daartoe aanleiding is, procedures worden ontwikkeld of aangescherpt en het kennisniveau van de medewerkers wordt actueel gehouden. Ook vindt afstemming plaats met anderen, zoals met de brandweer, politie, gemeente (onder andere B&W), salvagebedrijven gespecialiseerd in ondersteuning bij calamiteiten en collega-instellingen. Betrokken medewerkers volgen een opleiding, trainen en oefenen met elkaar.

Aandachtfase: bij een vermoeden of dreiging van een calamiteit of crisis beoordeelt de crisismanager of de situatie aanleiding geeft tot opschaling naar de aandachtfase. In deze fase heeft de crisismanager een centrale rol. Hij is voortdurend op de hoogte van de actuele situatie en beslist welke actie gewenst is. Soms treedt een crisis of calamiteit zo plotseling op dat de aandachtfase wordt overgeslagen.

Crisisfase: de crisismanager beslist of hij opschaaft naar de crisisfase. Hij roept dan het crisisteam bijeen en de leden stappen in hun crisisrol. Tijdens de crisisfase neemt de crisismanager besluiten op basis van het actuele beeld en de adviezen van het crisisteam. De besluiten die worden genomen door het crisisteam zijn erop gericht om de schade te beperken en zo snel mogelijk naar de normaalfase terug te keren. De leden werken dan ook zeer gestructureerd om de schade zo beperkt mogelijk te houden.

Bereikbaarheid, beschikbaarheid en piketdienst

De leden van het crisisteam zijn 24/7 bereikbaar voor de crisismanager. En ze moeten binnen een paar uur beschikbaar zijn voor het crisisteam. Stel een rooster op voor de piketdienst: een roulerend schema dat aangeeft welke medewerker op een bepaald moment bereikbaar is. Een medewerker kan immers niet altijd 24/7 bereikbaar en beschikbaar zijn. Bij ziekte, (vaste) vrije dag, vakantie of door een andere reden dient de medewerker vervangen te worden door iemand met dezelfde rol(len). Het is dus van belang vervanging te regelen, ook voor het geval een teamlid onverwachts afwezig is, of omdat een crisis meerdere dagen kan aanhouden.

Het functioneren in een crisisteam

Hoe kan het crisisteam tijdens de crisis efficiënt opereren? Welke procedures helpen daarbij? Welke faciliteiten zijn nodig om goed te kunnen werken tijdens een crisis?

Om tijdens de calamiteit of crisis efficiënt te kunnen opereren, is het goed als crisisteam een aantal procedureafspraken te maken en deze vast te leggen in het integraal veiligheidsplan.

Vergaderklok

In het eerste overleg beslist het crisisteam over het instellen van een vergaderklok. Die geeft aan wanneer het crisisteam bij elkaar komt, wanneer het team rapporteert en wanneer er nieuwe informatie (beeld) ten behoeve van het crisisoverleg moet worden aangeleverd. De tijd wordt ingedeeld volgens een vooraf vastgesteld schema, met vaste werkzaamheden voor de diverse medewerkers.

Tijdens een crisissamenleg gaat het bestrijden van de calamiteit of crisis gewoon door. Het hanteren van een vergaderklok zorgt in ieder geval voor een vast patroon in de overlegfrequentie en de werkzaamheden.

Procedureafspraken en agenda

Om efficiënt te vergaderen is het goed een aantal procedureafspraken te maken, over bijvoorbeeld het gebruik van de mobiele telefoon, opening, tijdsbewaking en besluitvorming. Het hanteren van een vergaderagenda geeft structuur. In *bijlage 3 en 4* staan voorbeelden van afspraken en een agenda.

Inzicht krijgen: De BOB-methode

De beschikbare informatie tijdens een calamiteit of crisis is vaak onvolledig en/of onderling strijdig. Het crisisteam moet besluiten nemen over een situatie waarover veel onduidelijk is. Mogelijk heerst er ook onrust onder medewerkers. De praktijk leert dat mensen onder deze omstandigheden vaak de neiging hebben meteen over de oplossingen (acties) te willen praten, terwijl nog niet duidelijk is wat er gaande is.

Bij het inzichtelijk maken van de situatie kan de BOB-methode helpen. BOB staat voor:

- *Beeldvorming*: Een zo volledig mogelijk inzicht krijgen in de feiten rondom de crisis of calamiteit.
- *Oordeelvorming*: feiten duiden en vertalen in een helder advies voor besluitvorming;
- *Besluitvorming*: knopen doorhakken en vervolgaafspraken maken;

Bijlage 5 geeft een nadere uitwerking van de BOB-methode.

Situatierapport

Om het overzicht te houden over de ontwikkelingen kan de secretaris van het crisisteam een situatierapport, ook wel sitrap genoemd, opstellen. Dit is een “groeidocument” waarin steeds de voortgang wordt verwerkt. Door het sitrap voor ieder overleg van het crisisteam te actualiseren en de nieuwe informatie een andere kleur te geven, is de voortgang van de calamiteit of crisis te volgen. In *bijlage 6* staat een voorbeeld van een sitrap

Crisiscommunicatie

Tijdens een calamiteit of crisis idee communicatie van cruciaal belang. Er zijn twee soorten communicatiestromen.

- *Operationele communicatie*: Hoe communiceert het crisisteam onderling en met de in- en externe hulpdiensten? Tijdens een calamiteit of crisis heeft de crisismanager, die ook voorzitter is van het crisisteam, contact met de hoofden van de operationele diensten van de beveiliging, BHV. De informatiecoördinator en de beveiliging onderhouden het contact met externe hulpdiensten. Als bij een grootschalige crisis een COPI (Commando Operatie Plaats Incident) wordt ingericht, kan de instelling gevraagd worden een contactpersoon aan te wijzen. Deze ‘liaison’ vertegenwoordigt de instelling in het COPI. Hij onderhoudt contact met de informatiecoördinator.
- *Communicatie naar media en pers*: wie informeert de media en houdt de berichtgeving op radio en tv, in kranten en sociale media bij? Hier gaat het over het informeren van de media, het bijsturen van de beeldvorming over de calamiteit of crisis en het beperken van imagoschade. Daarom is het van belang de afdeling

communicatie snel te informeren bij een (dreigende) calamiteit of crisis. De berichtgeving naar de media is afgestemd in het crisisteam (zie de rol van de communicatieadviseur).

Netwerk: intern en extern

Tijdens een calamiteit of crisis heeft het crisisteam van doen met allerlei interne en externe partijen. Ze horen in het integraal veiligheidsplan, met namen en telefoonnummers van contactpersonen, het overzicht van de afspraken, de datering van de afspraken, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid, en de responstijd van de betreffende instantie. *Bijlage 7* geeft een lijst van partijen die deel uit kunnen maken van het netwerk van een ho- instelling. Het voorbeeld is niet uitputtend: naarmate de instelling kleiner is, kan het aantal interne partijen minder groot zijn.

Werkruimte

Het crisisteam moet beschikken over een werkruimte waar de leden bijeenkomen tijdens een calamiteit of (dreigende) crisis, en die voorzien is van faciliteiten als een actuele bellijst, portofoons, opladers voor mobiele telefoons en tablets, flipover, papier, pennen, stiften, tv met aansluiting voor laptop en internetverbinding. Een medewerker, bijvoorbeeld een facilitair medewerker of secretaresse, heeft de taak de inrichting te verzorgen en bij te houden.

Is de ruimte die het crisisteam normaliter tot zijn beschikking heeft, niet te gebruiken, bijvoorbeeld door brand of stroomuitval, dan wijkt het team op aanwijzing van de crisismanager uit naar een andere locatie binnen de instelling. Is deze niet voorhanden, dan moet er een andere locatie beschikbaar zijn. Het is goed dit allemaal van tevoren te regelen en vast te leggen in het veiligheidsplan.

Werkdruk

Spreek af of de leden van het crisisteam (een deel van) de dagelijkse werkzaamheden en lopende zaken moeten overdragen om beschikbaar te zijn voor hun crisisrol(len). Zo kunnen zij zich volledig concentreren op de crisis.

Iedereen die actief is in de opgeschaalde crisisorganisatie, moet zelf alert zijn op intredende moeheid. Bij een crisis zijn mensen echter geneigd door te blijven werken en geen pauze in te lassen. De crisismanager houdt daarom in de gaten wanneer aflossing nodig is en regelt dit in overleg met de betrokkene en diens vervanger.

Symptomen die erop kunnen duiden dat een medewerker een paar dagen rust nodig heeft zijn: over-emotioneel gedrag, futloosheid en constante moeheid, geïrriteerdheid, hoofdpijn, spierpijn, hartkloppingen, concentratieverlies, afwezig gedrag, een negatieve houding tegenover collega's en zichtbare fysieke achteruitgang.

Na de crisis (nafase)

- Nazorg: afhandelen van de gevolgen van een calamiteit of crisis en het nemen van maatregelen om de gewone gang van zaken te herstellen.



Nafase

Nafase: zodra de situatie het toelaat, wordt de crisisorganisatie weer afgeschaald.

Dit kan geleidelijk of in één keer. Hiertoe besluit de crisismanager na overleg met de overige leden van het crisisteam. Dan begint de nazorgfase. Deze omvat:

- Voorbereiding volledige afschaling naar de normaalfase;
- Terugkeer naar de normaalfase;
- Vaststellen welke schade door de crisis is ontstaan;
- Werken aan het beperken of herstellen van gevolgen van de crisis (bijvoorbeeld het verlenen van nazorg aan slachtoffers en direct betrokkenen, herdenken);
- Communicatie over plaatsgevonden crisis.

Evaluatie

Zodra de normaalfase is teruggekeerd, vindt een evaluatie plaats. Daarin kijkt het crisisteam terug op alle fasen en beziet ook de preventie. De evaluatie heeft twee doelen:

- Een verslag opstellen met verantwoording over het handelen van de crisisorganisatie, de genomen besluiten en hoe effectief deze zijn geweest voor de beheersing van de crisissituatie;
- Boven tafel krijgen van de ervaringen en lessen om de opzet en werkwijze van de crisisorganisatie te verbeteren; de lessen worden verwerkt in het crisisbeheer.

Voorbereiden op crises (preparatie)

- Preparatie: voorbereiden op een mogelijke calamiteit of crisis.



Preparatie

Opleiding, training en oefening (OTO)

Om tijdens en calamiteit of crisis goed te kunnen functioneren als individueel teamlid maar ook als crisisteam, is het noodzakelijk goed voorbereid te zijn op de eigen crisisrol(len). Dat kan door het volgen van een opleiding of training en vooral door te oefenen. De crisismanager kan bijvoorbeeld meedoen aan een training crisismanagement, de notulist kan kiezen voor een workshop over het inzichtelijk maken van de gebeurtenissen in een zogenoemde situatierapport. Het is in ieder geval belangrijk dat alle leden van het crisisteam in hun rol(len) getraind zijn en deze oefenen.

Ook de samenwerking tussen het crisisteam en het operationeel niveau is zinvol om te oefenen. Denk aan een echte ontruiming van het gebouw samen met BHV en evacuatie van de studenten en medewerkers. Oefenen kan ook in een *tabletop* setting. Aan de hand van dilemma's worden het crisisteam en de BHV getraind om snel en slagvaardig tot een besluit te komen. Stel een OTO-plan op waarin staat wat in het betreffende jaar of verspreid over meerdere jaren gebeurt om de leden van het crisisteam voor te bereiden op hun rol tijdens een calamiteit of crisis. Leg vast met welke regelmaat oefeningen plaatsvinden aan de hand van het calamiteitenplan (jaarlijks bijvoorbeeld). Stel oefeningen verplicht voor alle medewerkers die een crisisrol en medewerkers die optreden als BHV'er.

Colofon

Opdrachtgever: Programma Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs

Gebaseerd op: Handreiking Crisisorganisatie Collectiebeherende Instellingen van Paul van Damme (Ministerie van OCW)

Bewerkt door: Mitchell Rhemrev (Saxion Security Management), m.m.v. Paul van Damme en Theo van Kouterik (Ministerie van OCW, afd. BOA/VIC)

Bijdragen van: De leden werkgroep Crisismanagement, voorzitter: Michael Mehrow (Windesheim)

Datum: Januari 2017

Bijlagen van een crisisplan

BIJLAGE 1 Rollen crisisteam

De crisismanager

De crisismanager coördineert op strategische wijze een calamiteit of crisis. Hij/zij is de medewerker die gealarmeerd wordt (door de lijnfunctionaris of beveiliging, of de dienstdoende piketfunctionaris) als een incident gaat oplopen naar een calamiteit of crisis.

- Coördineert het crisisbeheer.
- Is volgens rooster 24/7 beschikbaar.
- Neemt het besluit tot opschaling naar het crisisteam.
- Informeert de communicatiedeskundige over de melding.
- Leidt overleg crisisteam.
- Bepaalt op basis van het actuele beeld de agenda van het crisisoverleg.
- Stuurt de crisisbesluitvorming
- Ziet toe op het toepassen van de BOB-methodiek (zie bijlage 5)
- Neemt besluiten.
- Vat helder samen wat de besluiten zijn en wie de actiehouder is. Beslist na overleg met crisisteam op welk moment kan worden overgegaan tot afschaling.

De secretaris /notulist

De secretaris ondersteunt de crisismanager door het vergaderproces te bewaken, en besluiten en afspraken vast te leggen.

- Bereidt de agenda voor in overleg met de crisismanager.
- Zorgt voor visuele structurering van informatie door gebruik te maken van bijvoorbeeld een flip-over of een digitaal medium (Laptop en tv)
- Houdt een presentielijst van het overleg bij.
- Bewaakt het vergaderproces en de tijd.
- Verzorgt de notulen en houdt een situatierapport bij (zie bijlage 6)
- Zorgt voor de verspreiding van notulen en situatierapport binnen het team.
- Bewaakt de voortgang en realisatie van de besluiten en afspraken uit de vergadering.

Communicatiedeskundige

De communicatiedeskundige adviseert het crisisteam op basis van vakkennis over de communicatieaanpak en uitvoering ervan. Indien er nog niet is opgeschaald, informeert hij/zij de crisismanager.

- Voert mediascan uit (wat berichten de media, inclusief social media?) en geeft mediabeeld.
- Stelt een communicatiestrategie op.
- Adviseert over de effecten van besluiten en maatregelen op het beeld dat de buitenwereld van de instelling krijgt en wat dat betekent voor de communicatie.
- Stemt communicatie af met eventueel betrokken netwerkpartners.

Informatiecoördinator

De informatiecoördinator ondersteunt de crisismanager door informatievoorziening en -uitwisseling. Hij/zij verzamelt en verspreidt relevante informatie binnen het crisisteam.

Deze rol is te combineren met die van communicatiedeskundige, maar logischer met die van liaison (zie hieronder).

- Organiseert de informatieprocessen door ervoor te zorgen dat hij/ zij is aangesloten op relevante informatiestromen, in- en extern.
- Maakt afspraken met netwerkpartners over informatie-uitwisseling.
- Analyseert, beoordeelt en valideert de verzamelde informatie. Zorgt ervoor dat informatie up-to-date is, aangevuld en opgeslagen wordt.

Inhoudelijk deskundige

De inhoudelijk deskundige adviseert de crisismanager op basis van inhoudelijke kennis en expertise vanuit zijn/haar reguliere werkterrein.

- Analyseert de situatie voor het betreffende werkterrein.
- Brengt de actuele situatie en de consequenties daarvan in beeld.
- Brengt mogelijke beheersmaatregelen in beeld.
- Weegt de consequenties van mogelijke beheersmaatregelen af.
- Clustert de beheersmaatregelen in logisch opgebouwde (handelings)alternatieven.
- Maakt de risico's van de diverse alternatieven inzichtelijk.
- Denkt in scenario's: wat als?
- Adviseert de crisismanager en de leden van het team over de inhoud en stelt daartoe een gericht advies op voor de besluitvorming.

Liaison

De liaison ondersteunt de crisismanager en vertegenwoordigt de belangen van de instelling door contact te leggen en te onderhouden met andere (externe, soms multidisciplinaire) crisisteams. Denk aan veiligheidsteams in de gemeente of veiligheidsregio, zoals Commando Plaats Incident (COPI) en Gemeentelijk Beleidsteam (GBT).

De liaison:

- Neemt deel aan vergaderingen van een mogelijk extern crisisteam(s)
- Realiseert informatie-uitwisseling tussen de eigen instelling en (de leden van) het crisisteam waaraan hij/zij deelneemt. Brengt de inhoudelijke expertise over en bevraagt gericht de externe partner.
- Haalt de benodigde inhoudelijke expertise uit de eigen instelling.
- Stemt af met de leden van het externe crisisteam en borgt wederzijdse verwachtingen. Zorgt dat afspraken en besluiten vastgelegd worden ten behoeve van de eigen organisatie.
- Koppelt na overleggen informatie, afspraken en besluiten terug aan de organisatie (via de eigen informatiecoördinator) ten behoeve van de uitvoering.

BIJLAGE 2 Crisisrollen toewijzen

Hieronder staat een voorbeeld van hoe een kleine instelling haar crisisrollen kan indelen. De instelling staat vrij om de rollen zelf in te delen. Aangezien het om kleine instellingen gaat, zal het voor komen dat medewerkers meerdere rollen op zich zullen nemen.

Kleine instelling

Crisisrol	Functionaris
Crisismanager (voorzitter)	Directeur
Secretaris/notulist	Secretariaat of baliemedewerker
Informatiecoördinator	Directeur
Communicatiedeskundige	Directeur
Inhoudelijk deskundige	facilitair medewerker
Liaison	Directeur

BIJLAGE 3 Procedureafspraken vergadering

Om efficiënt te vergaderen is het goed een aantal procedureafspraken te maken.

Bij aanvang van het overleg

- Crisismanager controleert of alle betrokkenen aanwezig zijn.
- Crisismanager opent de vergadering en start met expliciete afspraken over wie wat doet, en wat de verwachtingen zijn.
- Informatiecoördinator geeft de meest actuele versie van de situatie (het beeld. De crisismanager geeft de overige leden kort de gelegenheid het beeld aan te vullen.
- Crisismanager maakt afspraken over mobiel telefoneren tijdens het overleg.

Tijdens overleg

- Crisismanager neemt besluiten.
- Secretaris/ notulist noteert het Beeld, Oordeel en Besluit (BOB) op flip-over of digitaal op laptop, waarbij deze direct mee te lezen zijn via een scherm.
- Leden crisisteam zitten met zicht op flip-over en/of scherm in een halve kring.

Bij afronding van overleg

- Secretaris/ notulist vat de besluiten samen.
- Crisismanager stelt tijdstip volgende overleg vast.
- Crisismanager sluit de vergadering.

BIJLAGE 4 Agenda crisisoverleg

Agenda crisisoverleg d.d. ...

1. *Opening*

(Doel/status bijeenkomst, vergaderfrequentie, rol van de aanwezigen, juiste inhoudelijk deskundigen, lopende zaken stilleggen, vervanging, afspraken vergaderdiscipline, actiepunten, eindproducten en voortgang)

2. *Beeld*

(Matrix van feiten, onzekerheden, maatregelen, percepties van bijvoorbeeld publiek en medewerkers, (social) media)

3. *Oordeel*

(Welke kant kan deze calamiteit/crisis opgaan? Wat is realistisch, wat is het worstcasescenario, wat voor scenario verwachten we?)

4. *Besluit*

(Welke maatregelen kunnen worden genomen, bij voorkeur op basis van advies inhoudelijk deskundige?)

5. *Communicatie*

(Welke strategie, wat moet de boodschap zijn, zowel intern en extern?)

6. *Actiepunten vaststellen*

(Prioriteiten en volgende vergadering)

Resultaten van een of meerdere crisisoverleggen kunnen zijn:

- Feiten/ onzekerheden in kaart gebracht.
- Scenario's en oordeel opgesteld.
- Actiepuntenlijst crisisteam en operationele eenheid opgesteld.
- Een besluit/advies voor de maatregelen opgesteld.
- Een besluit/advies over opschaling en procesafspraken.
- Een besluit/ advies over de communicatiestrategie en boodschap naar buiten toe.

Bijlage 5 de BOB-methode

Het doel is een zo 'volledig' mogelijk inzicht te verkrijgen in de feiten rondom de calamiteit of crisis.

Beeldvorming:

- Neem alleen feitelijke en geverifieerde informatie op.
- Focus op de feiten die van belang zijn.
- Houd het beeld beknopt en vermijd herhaling.
- Benoem wat nog niet bekend is.
- Voer geen discussie.
- Vraag door ter verduidelijking.
- Maak een netwerkanalyse: wie moet binnen en buiten de instelling op de hoogte zijn van de situatie.
- Kijk wat er in de media en sociale media over de situatie naar buiten is gekomen.

Oordeelvorming

Het doel is hier de feiten te duiden en te vertalen in een helder advies voor besluitvorming.

- Formuleer kort het doel.
- Duid en analyseer de feiten.
- Overleg over mogelijke oplossingen.
- Discussieer kort en bondig.
- Stel prioriteiten.

Besluitvorming:

Het doel is heur besluiten te nemen en vervolgafspraken te maken.

- De crisismanager neemt de besluiten.
- Het team maakt vervolgafspraken.
- De besluiten zijn expliciet en SMART geformuleerd.
- De besluiten zijn voor iedereen duidelijk.
- De actiehouders van de besluiten zijn aangewezen.

Bijlage 6 (SITRAP)

Dit is een voorbeeld van een situatierapport. Dit rapport wordt opgesteld na het eerste crisisteamoverleg en wordt tijdens elk volgend overleg aangevuld, zodat de leden van het team altijd beschikken over de meeste actuele informatie.

SITRAP	
Onderwerp	<i>Beschrijf de crisis in een paar trefwoorden.</i>
Aan	<i>Naam van de persoon die rapport ontvangt.</i>
Datum / tijd	<i>Datum en tijd van opmaak.</i>
Nummer	<i>Volgnummer.</i>
Periode	<i>Aanvang van de situatie.</i>
Status	<i>Status van dit rapport: concept of definitief?</i>
Classificatie	<i>Is het openbaar, geheim of vertrouwelijk?</i>
2. OORDEEL	
Scenario's <i>Wat zijn de (mogelijke) gevolgen van het beeld?</i>	
Worstcasescenario <i>Beschrijf dit scenario in twee regels.</i>	
Verwacht scenario <i>Wat is het reële scenario?</i>	
3. BESLUIT / ADVIES	
<i>Leg hier de besluiten vast. Geef prioritering aan en benoem actiehouders.</i>	

4. COMMUNICATIE

Strategie

Hoe verloopt de communicatie? Terughoudend of juist uitgebreid?

Doelgroepen

Met wie communiceren we? Benoem de interne en externe doelgroepen.

Middelen

Welke middelen/kanalen worden gebruikt om te communiceren?

Sociale media als Facebook, LinkedIn, eigen website.

Boodschap

Wat is de inhoud van onze boodschap? Welke tekst gaat naar buiten toe? Noteer hier de tekst.

5. OPSCHALING

Instelling crisisteam

Volledig opschalen of beperkt?

Gemeente

Is de gemeente erbij betrokken?

Veiligheidsregio

Is de veiligheidsregio erbij betrokken?

Bijlage 7 Netwerk: intern en extern

De onderstaande lijst is niet uitputtend.

De genoemde partijen staan op alfabetische volgorde.

Intern:

- Afdelingshoofden;
- BHV- organisatie
- Directie
- Financiën
- Meldkamer/receptie
- Overige medewerkers, inclusief vrijwilligers
- Personeelszaken
- Raad van Toezicht
- Voorzitten en leden ondernemingsraad

Extern

- Advocaat, rechtshulp en verzekeraars
- Bruikleengevers
- Familie en vrienden
- Gemeentelijke vijfhoek (burgemeester; officier van Justitie; politiechef; Regionaal commandant brandweer; regionaal geneeskundig functionaris)
- Gemeentelijke/provinciale
- Contactpersonen Hulpdiensten
- Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Leden van relatienetwerken/ vriendenorganisaties
- Leveranciers
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Omwonenden
- Persrelaties
- Samenwerkingspartners
- Steungevers en sponsors
- Verzekeraars
- Online bezoekers website