



Het Zeeuws Museum kreeg te maken met flinke wateroverlast door hevige stortbuien. Tijdens zo'n crisissituatie is naast de zorg voor collectie, ook aandacht voor bezoekers nodig. (Foto: Omroep Zeeland, 2015)

Hebt u vragen?

Bel dan 033 – 421 7 456 of stuur een mail naar info@cultureelerfgoed.nl

Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
Smallepad 5 | 3811 MG Amersfoort
Postbus 1600 | 3800 BP Amersfoort
033 – 421 7 421
www.cultureelerfgoed.nl | www.veilig-erfgoed.nl

Met kennis en advies geeft de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed de toekomst een verleden. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.
Augustus 2016

Vorbereid bij calamiteiten en crisis

Crisisorganisatie in collectiebeherende instellingen

Een uitslaande brand in het archief, langdurige stroomuitval, een aanslag in de ontvangthal – het zijn scenario's waar je liever niet aan denkt. Natuurlijk heeft uw instelling voorzieningen getroffen om bij zulke calamiteiten in actie te komen – de BHV en CHV staan paraat. Maar wie neemt het voortouw in zulke situaties, en hoe gaat u te werk?

De Handreiking Crisisorganisatie in collectiebeherende instellingen biedt handvatten om de organisatie bij een crisis op orde te krijgen. 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 zo veel mogelijk rekening gehouden. Het is aan u de afweging te maken hoe u de diverse aandachtspunten uit de handreiking vorm geeft binnen uw instelling.

Deze handreiking is tot stand gekomen in samenwerking met het Van Gogh Museum, het Limburgs Museum, Zeeuws Museum en het ministerie OCW, onder redactie van GemRedactie.

Inhoud

- > Veiligheid en crisisorganisatie
- > Het crisisteam
- > Fasen en opschaling
- > Tijdens de crisis
- > BIJLAGE 1 Rollen crisisteam
- > BIJLAGE 2 Crisisrollen toewijzen
- > BIJLAGE 3 Procedureafspraken vergadering
- > BIJLAGE 4 Agenda crisisoverleg
- > BIJLAGE 5 De BOB-methode
- > BIJLAGE 6 Situatierapport (sitrap)
- > BIJLAGE 7 Netwerk: intern en extern

Veiligheid en crisisorganisatie

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?

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. Daarin voorziet een integraal veiligheidsplan.

Integraal veiligheidsplan

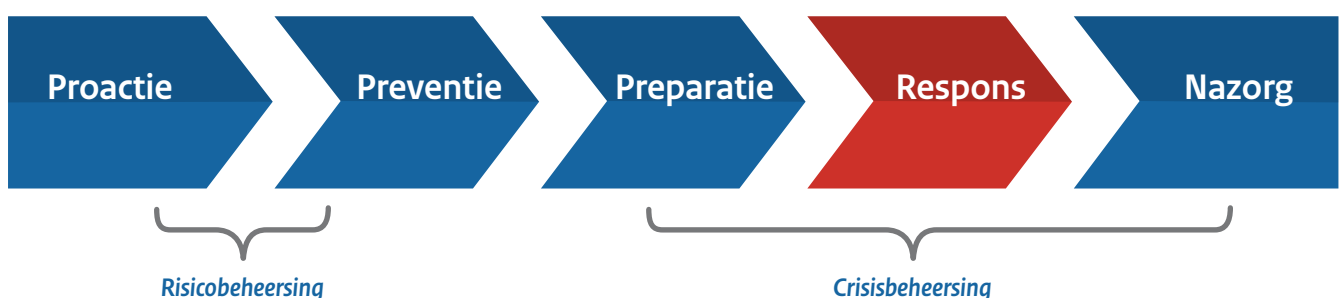
De manier waarop de integrale veiligheid binnen een collectiebeherende instelling is geregeld, noemen we het veiligheidsbeleid van de instelling. Het veiligheidsbeleid geldt voor de hele organisatie: medewerkers en bezoekers, gebouw, collectie en archiefstukken, inrichting en datagegevens en -systemen. Dat zijn de te beschermen belangen van de instelling. Daarvoor wordt een integraal veiligheidsplan opgesteld. Dit is het geheel van plannen voor de integrale veiligheidszorg dat bestaat uit het beleid, bedrijfsnoodplan (ook wel calamiteitenplan genoemd) inclusief BHV (bedrijfshulpverlening), ontruimingsplan, CHV (collectie-hulpverlening), IHV (informatiehulpverlening) en bewakings-/beveiligingsplan. Het geeft weer hoe de organisatie is ingericht voor het geval een calamiteit optreedt, groot of klein. Het plan dient ook om de instelling voor te bereiden op calamiteiten. Het bevat bijvoorbeeld telefoonlijsten van contactpersonen in- en extern, instructies voor ontruiming en evacuatie, plattegronden met vluchtroutes en een overzicht van de aanwezige voorzieningen, zoals brandblusapparatuur en AED-koffertjes. Het plan geeft ook aan hoe te handelen in diverse noodsituaties zoals bij een gaslek, brand, stroomuitval of bommelding. Bovendien gaat er een preventieve werking vanuit. Door het actueel houden van het plan in de organisatie wordt immers voortdurend de aandacht gevestigd op de veiligheidszorg.

Crisisorganisatie

In het integraal veiligheidsplan is ook geregeld wie de leiding neemt tijdens een grootschalige ongewenste gebeurtenis, een crisis. 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 crisisorganisatie maakt dus deel uit van het veelomvattende veiligheidsbeleid. Dat is opgedeeld in de volgende schakels die samen de veiligheidsketen vormen. Elk van deze schakels vraagt om een eigen aanpak.

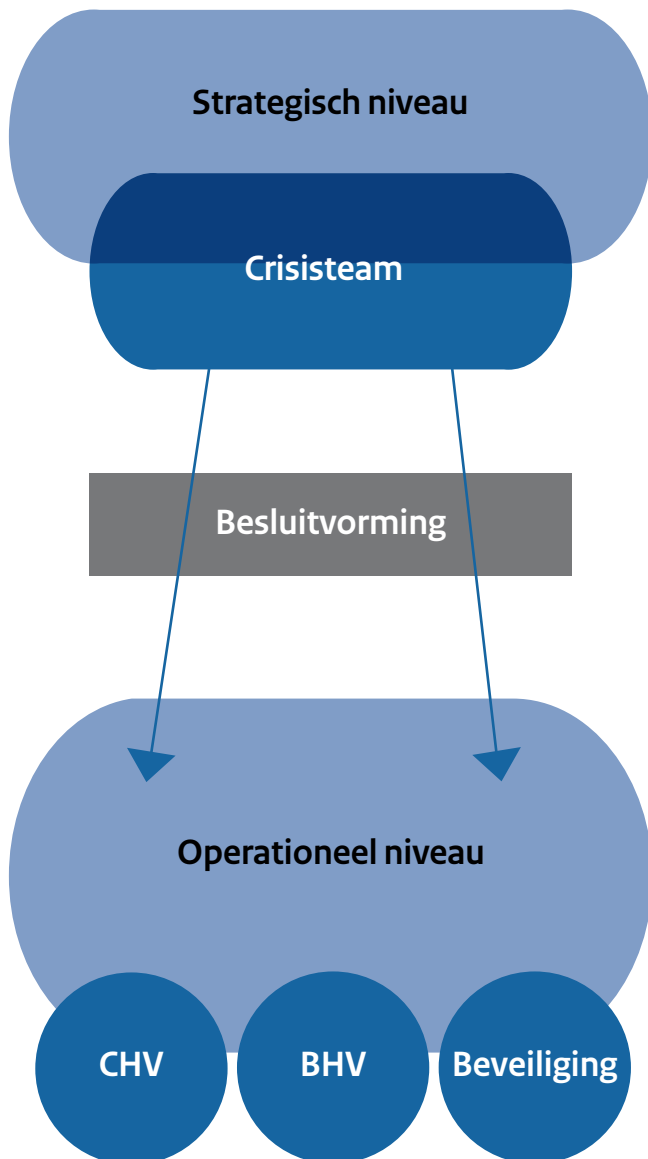
- > Proactie: structureel voorkómen van risicovolle situaties. Om onveilige situaties te identificeren worden risicoanalyses uitgevoerd.
- > Preventie: nemen van maatregelen ter voorkoming van het ontstaan van incidenten, calamiteiten en crisis, en beheersbaar houden hiervan.
- > Preparatie: voorbereiden 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 bij of bestrijden van een calamiteit of crisis, op strategisch of operationeel vlak.
- > Nazorg: afhandelen van de gevolgen van een calamiteit of crisis en het nemen van maatregelen om de gewone gang van zaken te herstellen.



Figuur 1: De schakels in het veiligheidsbeleid

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

Deze publicatie zoomt in op het onderdeel crisisorganisatie en de taken en werkwijze van het crisisteam.



Figuur 2: Relatie tussen strategisch en operationeel niveau

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 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. Een incident is beheersbaar binnen de eigen organisatie. 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 hoofd collecties. 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.

Voorbeeldsituaties

Incident	Calamiteit	Crisis
<ul style="list-style-type: none"> - kleine lokale lekkage van waterleiding - aanstoten van een object waarbij het schade oploopt - vandalisme zoals ingooien van een ruit - bezoeker die onwel wordt - brandje in een prullenbak 	<ul style="list-style-type: none"> - brand in een deel van het gebouw - stroom- en/of ict-uitval - lekkage van beperkte omvang met mogelijke bedreiging objecten - diefstal van object(en) 	<ul style="list-style-type: none"> - grote overstroming - zware storm - grote brand waarbij het gebouw en/of de omgeving wordt bedreigd - stroomuitval in de wijde omgeving van de instelling - aardbeving
Kleinschalig	middelgroot	grootschalig
hulpdiensten niet, eventueel beperkt nodig	hulpdiensten nodig	hulpdiensten nodig

Het crisisteam

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

Een crisisteam:

- > beslist over maatregelen die erop gericht zijn 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 en CHV (die mogelijk al in actie zijn gekomen) en zo nodig externe hulpdiensten, denk aan politie en brandweer, om de effecten van de calamiteit of crisis zo adequaat mogelijk te bestrijden;
- > onderhoudt op strategisch niveau contacten met belanghebbenden binnen het netwerk van de instelling; denk aan bruikleengevers, verzekeraars en collega-instellingen 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);
- > beheer en behoud collecties/archieven, conservering en restauratie (CHV);
- > facilitair, gebouwbeheer;
- > publiciteit/persvoorlichting.

Rollen binnen het team

De leden van een crisisteam vervullen ieder een of meerdere rollen. 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
Informatiecoördinator	- 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 collectiebeheer, 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 groot-schalige crisis waarbij verschillende crisisteams 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
---------	---

In *bijlage 1* zijn de rollen met de bijbehorende taken binnen het crisisteam verder uitgewerkt.

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.

Bereikbaarheid, beschikbaarheid en piketdienst

De leden van het crisisteam zijn 24/7 bereikbaar voor de crisismanager. En ze moeten binnen één 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.

Opleiding, training en oefening (OTO)

Om tijdens een 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 zogenoemd 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 CHV, en evacuatie van een (dummy)collectie. Oefenen kan ook in een *tabletop* setting. Aan de hand van dilemma's worden het crisisteam, de BHV en de CHV 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 met een crisisrol en medewerkers die optreden als BHV'er of CHV'er.

Fasen en opschaling

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, BHV en/of CHV 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 met erfgoed, 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 opschaalt 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.

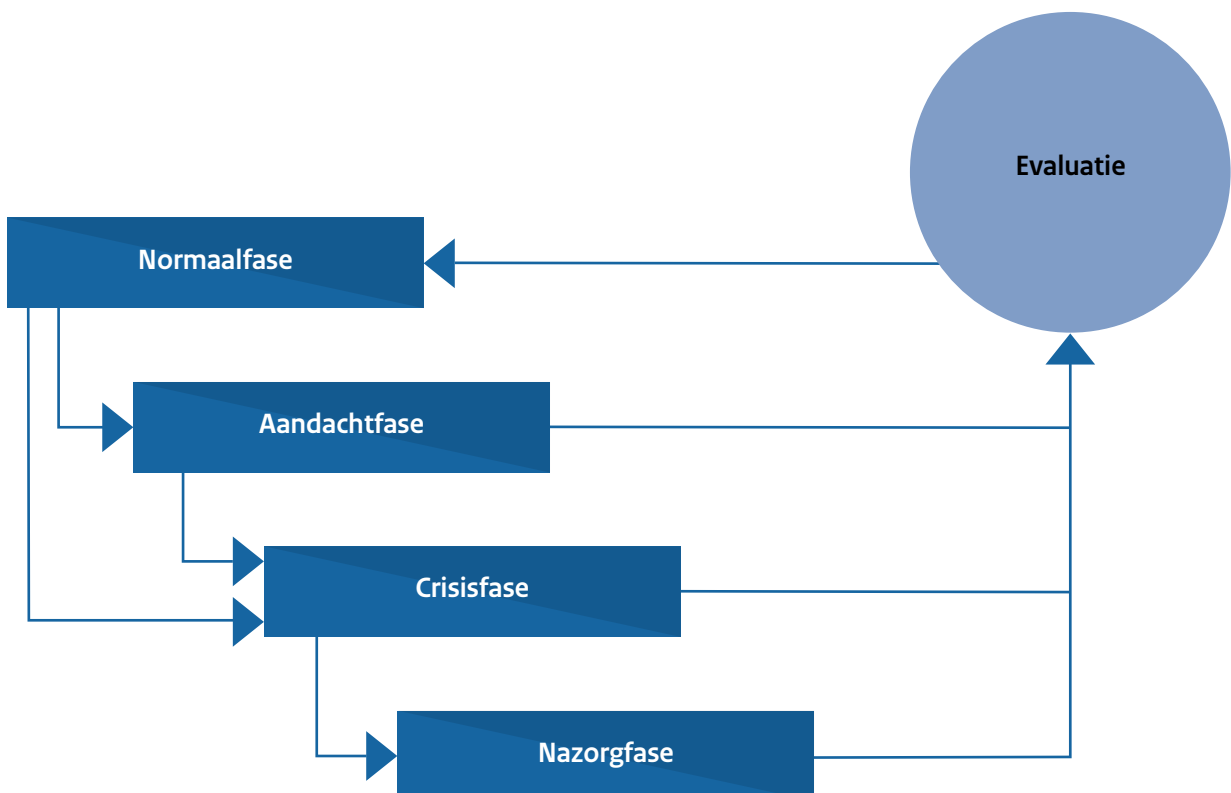
Nazorgfase: zodra de situatie het toelaat, wordt de crisisorganisatie weer afgeschaald. Dit kan geleidelijk of in één keer. Hiertoe besluit de crisismanager na overleg met de overige leden van het crisisteam. Dan begint de nazorgfase. Deze omvat:

- > 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;
- > 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.



Figuur 3: Opvolging van de verschillende fasen

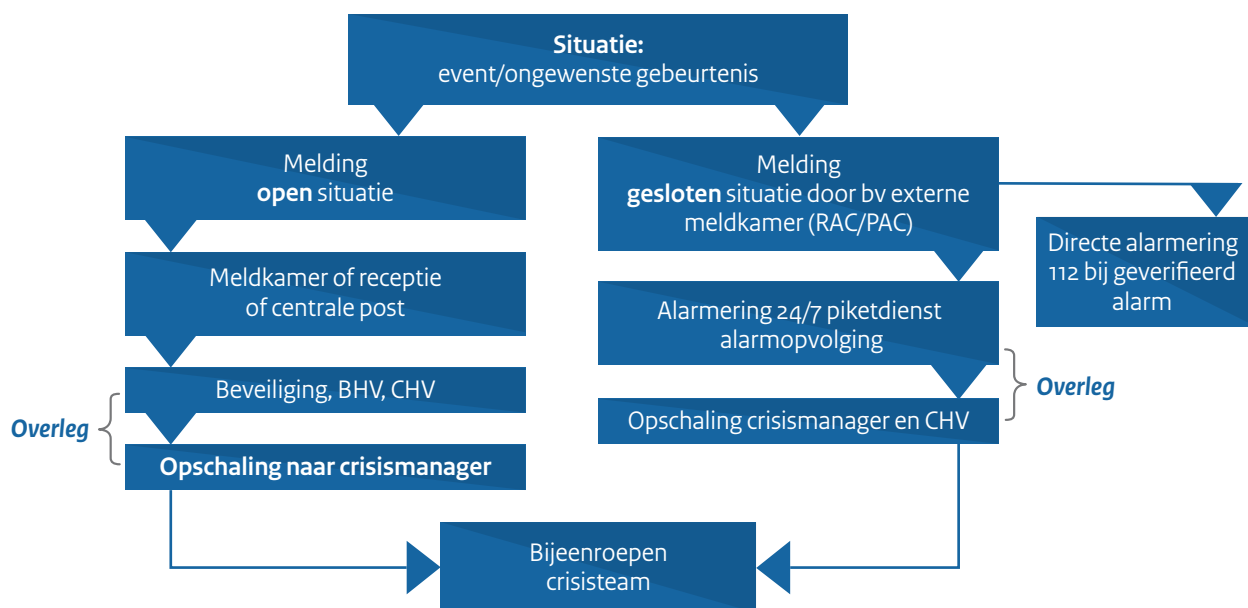
Melding en opschaling

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, 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 integraal veiligheidsplan van de instelling is vastgelegd wanneer de crisismanager ingeschakeld moet worden en hoe de opschaling eruit ziet, dus wanneer de crisisorganisatie in werking treedt. Het is aan de instelling om daar procedureafspraken over te maken.



Figuur 4: Voorbeeld van opschaling tijdens open en gesloten uren

Tijdens de crisis

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 crisisoverleg 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, 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 calamiteit of crisis;
- > Oordeelvorming: feiten duiden en vertalen in een helder advies voor besluitvorming; en
- > Besluitvorming: knopen doorhakken en vervolgafspraken 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 is de 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 en CHV. 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, *bijlage 1*). Het is belangrijk te kiezen voor de meest geschikte woordvoerder.

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 collectiebeherende instelling. Het voorbeeld is niet uitputtend.

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, flip-over, 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 ook niet voorhanden, dan moet er een andere, wellicht externe, 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.

Bijlagen

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 (voorzitter).
- > 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 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 gemeente of veiligheidsregio, zoals Commando Plaats Incident (COPI) en Gemeentelijk Beleidsteam (GBT).

- > Neemt deel aan vergaderingen van een mogelijk extern crisisteam(s).
- > Realiseert informatie-uitwisseling tussen de eigen organisatie en (de leden van) het crisisteam waaraan hij/zij deelneemt.
- > Brengt inhoudelijke expertise over en bevraagt gericht de externe partner.
- > Haalt de benodigde inhoudelijke expertise uit de eigen organisatie.
- > 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 eigen organisatie (via de eigen informatiecoördinator) ten behoeve van uitvoering.

BIJLAGE 2 Crisisrollen toewijzen

Hieronder staan drie voorbeelden, waarin de crisisrollen zijn toegewezen aan verschillende medewerkers in respectievelijk een kleine, middelgrote en grote instelling.

Kleine instelling

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

Middelgrote instelling

Crisisrol	Functionaris
Crisismanager (voorzitter)	(Zakelijk) directeur, hoofd beveiliging, hoofd bedrijfsvoering
Secretaris/notulist	Secretariaat
Informatiecoördinator	Hoofd bedrijfsvoering
Communicatiedeskundige	Hoofd marketing en communicatie, hoofd communicatie
Inhoudelijk deskundige	Collectiebeheerder, gebouwbeheer, beveiliging
Liaison	Hoofd beveiliging, hoofd bedrijfsvoering

Grote instelling

Crisisrol	Functionaris
Crisismanager (voorzitter)	Zakelijk hoofd, hoofd bedrijfsvoering, hoofd beveiliging, hoofd facilitair bedrijf, adviseur veiligheid
Secretaris/notulist	Managementassistente(s) directie
Informatiecoördinator	Hoofd communicatie
Communicatiedeskundige	Hoofd communicatie of manager marketing en communicatie
Inhoudelijk deskundige(n)	Hoofd beveiliging, hoofd collectiebeheer of collectiemanager, hoofd facilitair bedrijf, directiesecretaris voor juridische aspecten
Liaison	Niet dienstdoende crisismanager

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 het situatie (het beeld). Crisismanager geeft de overige leden kort de gelegenheid het beeld aan te vullen.
- > Crisismanager maakt afspraken over mobiel telefoneren tijdens overleg.

Tijdens overleg

- > Crisismanager neemt de besluiten.
- > Secretaris/notulist bewaakt het proces en de tijd.
- > 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 (tv-)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

Bij het inzichtelijk maken van de situatie en de daarbij benodigde prioritering en besluiten helpt de BOB-methode. BOB staat voor Beeldvorming, Oordeelvorming en Besluitvorming.

Beeldvorming

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

- > 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.

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

Besluitvorming

Het doel is hier besluiten te nemen en vervolgspraken te maken.

- > De crisismanager neemt de besluiten.
- > Het team maakt vervolgspraken.
- > De besluiten zijn expliciet en SMART geformuleerd.
- > De besluiten zijn voor iedereen duidelijk.
- > De actiehouders van de besluiten zijn aangewezen.
- > Er is aangegeven wat naar het volgend overleg wordt doorgeschoven.

BIJLAGE 6 Situatierapport (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	Beschrijf de crisis in een paar trefwoorden.
Aan	Naam van de persoon die rapport ontvangt.
Datum / tijd	Datum en tijd van opmaak.
Nummer	Volgnummer.
Periode	Aanvang van de situatie.
Status	Status van dit rapport: concept of definitief?
Classificatie	Is het openbaar, geheim of vertrouwelijk?

BEELD
Kernverhaal Beschrijf in het kort wat er aan de hand is.
Beeld Schets het beeld puntsgewijs en feitelijk.
Percepties (media, publiek) Wat wordt er bericht over deze situatie in de media?
Actoren Welke partijen zijn betrokken? Maak een netwerkanalyse.

2. OORDEEL
Scenario's Wat zijn de (mogelijke) gevolgen van het beeld?
Worstcasescenario Beschrijf dit scenario in twee regels.
Verwacht scenario Wat is het reële scenario?

3. BESLUIT / ADVIES
Leg hier de besluiten vast. Geef prioritering aan en benoem actiehouders.

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

Onderstaande lijst is niet uitputtend. Genoemde partijen staan op alfabetische volgorde.

Intern

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

Extern

- > Advocaat, rechtshulp en verzekeraars
- > Bedrijfsarts
- > Bruikleengevers
- > Collega-collectiebeherende instellingen
- > Erfgoedinspectie
- > 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
- > Kunsttransporteur
- > Leden van relatienetwerken/vriendenorganisaties
- > Leveranciers
- > Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- > Museumvereniging
- > Omwonenden
- > Online volgers en bezoekers website
- > Persrelaties
- > Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
- > Rijksvastgoedbedrijf
- > Samenwerkingspartners
- > Steungevers en sponsors
- > Verzekeraars