



Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming

Ministerie van Economische Zaken

Versie d.d. 5 november 2014

Vastgesteld door BR EZ d.d. 10 november 2014



Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming

Ministerie van Economische Zaken

Inhoud	Pagina
DEEL A: BASISDEEL	4
1. Introductie	5
Inleiding	5
Doel en doelgroep	5
Scope van dit handboek	6
Opbouw van dit handboek	7
2. Definities en uitgangspunten	8
Inleiding	8
(Dreigende) crises	8
Binnen de eigen beleidsdomeinen	8
Buiten de eigen beleidsdomeinen	9
Crisisaanpak begint bij de onderdelen	9
Samen met sector en samenleving	9
Crisisparaatheid	9
Crisisprocessen als leidraad	10
Crisisrollen als houvast	11
3. Voorbereiding op crises (koude fase)	13
Inleiding	13
Portefeuillehouder	13
Stuurgroep Crisisbeheersing	13
Overleg Crisisbeleidsadviseurs	15
DCC-EZ	15
Dienstonderdelen	17
Crisispool	18
DEEL B: CRISISDEEL	19
4. Melding en alarmering	20
Single point of contact	20
Melding en alarmering	20
5. Crisisniveaus en -types	21
Inleiding	21



Ernst van de verstoring	21
Aard van de verstoring	22
6. Crisisstructuur en -werkwijze	23
Inleiding	23
Type 1	23
Type 2	25
Type 3	27
Type 4	29
7. Crisisteams en ondersteuning	31
Inleiding	31
Bewindspersonen	31
Departementaal Beleidsteam	32
Departementaal Adviesteam	33
Departementaal Communicatieteam	35
Additionele teams met het oog op beheer	37
DCC-EZ	38
Back offices	39
Regionale teams	39
Interdepartementale teams	39
BES eilanden	39
8. Crisiscommunicatie	40
Inleiding	40
Communicatiestrategie	40
Uitvoering van strategie	40
9. Nafase	41
Taken in de nafase	41
Organisatie van de nafase	41
Bijlage 1. Afkortingenlijst	iii
Bijlage 2. Aandachtspunten decentrale handboeken	iv
Bijlage 3. BOB-systematiek	v



DEEL A: BASISDEEL



1. Introductie

Inleiding

Voor u ligt het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming van het ministerie van Economische Zaken (EZ). Dit Handboek is in de tweede helft van 2014 tot stand gekomen na herijking van het toenmalige Handboek. Het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming is vastgesteld in de Stuurgroep Crisisbeheersing op 28 oktober 2014 en bekrachtigd door de Bestuursraad op 10 november 2014.

Doel en doelgroep

Het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming kent de volgende vier doelstellingen:

- *Het Handboek verankert de departementale crisisafspraken*

Het Handboek legt de afspraken vast die binnen het departement gemaakt zijn over crisisbeheersing, bijvoorbeeld over de crisisfases, crisisstructuren, crisisteams, rollen binnen crisisteams en de verantwoordelijkheden in de voorbereiding op crises¹.

- *Het Handboek geldt als richtsnoer voor handelen tijdens crises*

Het Handboek biedt crisisprofessionals die een rol hebben in de departementale crisisbeheersing (bijvoorbeeld als lid van een van de crisisteams) praktisch houvast bij het eigen handelen tijdens een crisis.

- *Het Handboek kan worden gebruikt als opleidingsdocument*

Het Handboek helpt nieuwkomers in de EZ-crisisorganisatie om snel op vlieghoogte te komen ten aanzien van de structuur en werkwijze bij crises. Het Handboek bevat de afspraken die gelden voor de departementale crisisbeheersingsorganisatie. Afspraken binnen een dienstonderdeel of directie zijn uitgewerkt in de onderliggende hand- en draaiboeken.

- *Het Handboek wijst de weg naar onderliggende hand- en draaiboeken*

Het Handboek helpt de lezer zijn weg te vinden in het geheel van hand- en draaiboeken dat EZ hanteert om met verstoringen van verschillende gradaties om te gaan. Het geeft bovendien houvast voor de inrichting van deze onderliggende hand- en draaiboeken.

¹ Het begrip 'crisis' wordt in hoofdstuk 2 van dit Handboek nader toegelicht.

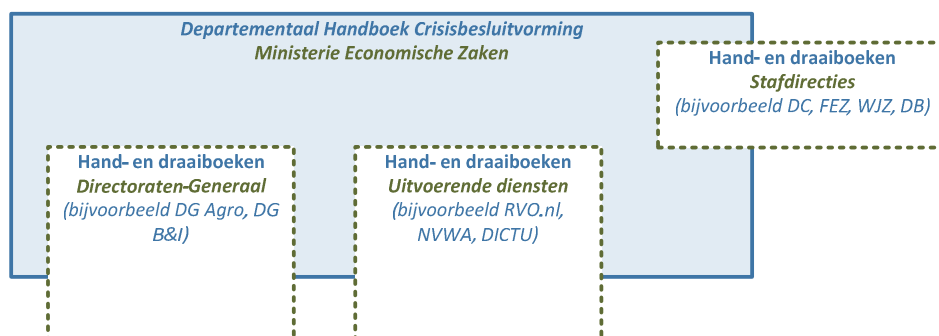


Het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming kent de volgende doelgroepen:

- De politiek-ambtelijke leiding van het ministerie van Economische Zaken
- Alle EZ-medewerkers (kerndepartement en uitvoeringsorganisaties) die een rol hebben in de (voorbereiding op de) departementale crisisbeheersing

Scope van dit handboek

Het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming beschrijft de structuur en werkwijze bij (de voorbereiding op) departementale crisisbesluitvorming. Het gaat daarbij uitsluitend in op het departementale ('EZ-brede') deel van de crisisorganisatie.



De (voorbereidingen op) crisis- en/of incidentbeheersing binnen de afzonderlijke directoraten-generaal, (staf)directies en uitvoerende diensten zijn beschreven in door deze onderdelen zelf opgestelde hand- en draaiboeken. De handboeken van de stafdirecties gelden voor het gehele departement. Het onderscheid tussen een hand- en een draaiboek heeft betrekking op de focus ervan. Een handboek is gericht op de structuur en organisatie (wie is wanneer aan zet met welke verantwoordelijkheden), een draaiboek beschrijft de mogelijke maatregelen (welke maatregelen zijn denkbaar en wanneer zijn deze van toepassing).

Een goede koppeling tussen het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming en de onderliggende hand- en draaiboeken is van evident belang. Om dit te bewerkstelligen is in bijlage 2 een lijst met aandachtspunten opgenomen, welke idealiter in onderliggende handboeken en draaiboeken een plek hebben (of zouden moeten krijgen).



Opbouw van dit handboek

In het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming zijn twee delen te onderscheiden:

- Een *'Basisdeel'* dat primair gebruikt zal worden *vóór en na crises*, met daarin een toelichting op de departementale uitgangspunten die bij de (voorbereidingen op de) crisisbeheersing gelden en een beschrijving van de gremia en functionarissen die in de voorbereidingen een rol hebben.
- Een *'Crisisdeel'* dat ook gebruikt kan worden *tijdens crises*, met daarin een beschrijving van de crisisfases, de departementale crisisstructuur en de crisisteams die daarin een rol hebben. Ook de afbouw naar de normaalsituatie wordt hier beschreven.



2. Definities en uitgangspunten

Inleiding

De structuur en werkwijze die in dit Handboek worden beschreven, zijn gebaseerd op een aantal definities en uitgangspunten. Deze uitgangspunten worden in dit hoofdstuk kort toegelicht.

(Dreigende) crises

Het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming is van toepassing bij (dreigende) crises. Onder een 'crisis' wordt in dit kader elke ongewenste gebeurtenis verstaan, waarvan de afhandeling bij uitstek geholpen is met een departementale gelegenheidsorganisatie – in plaats van de reguliere (lijn)organisatie.

Het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming geeft nadrukkelijk géén inhoudelijke definitie van een (dreigende) crisis. De reden daarvoor is dat de beleidsterreinen die onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van EZ vallen, op vele wijzen kunnen worden geraakt door 'ongewenste gebeurtenissen'. Deze ongewenste gebeurtenissen gaan in sommige gevallen een leven leiden als 'verstoring', in andere gevallen als 'calamiteit', 'ramp' of 'crisis'. De wijze waarop een ongewenste gebeurtenis wordt aangeduid is subjectief en niet altijd vrij van politieke lading. In dit Handboek wordt de algemene noemer 'crisis' gehanteerd.

Het begrip 'crisis' wordt in veel onderliggende hand- en draaiboeken afgezet tegen het begrip 'incident'. Hiermee worden verstoringen bedoeld waarvoor alleen binnen een uitvoerende dienst een gespecialiseerde gelegenheidsorganisatie ('incidentorganisatie') wordt ingesteld (en die binnen het departement door de lijnorganisatie afgehandeld kunnen blijven worden).

Binnen de eigen beleidsdomeinen

In sommige gevallen ligt de bron van de crisis binnen een EZ-beleidsdomein zelf (al dan niet met effecten naar andere EZ-beleidsdomeinen).

Enkele voorbeelden hiervan:

- Dierziekte
- Plantziekte
- Aantasting veiligheid diervoeding
- Aantasting voedselzekerheid
- Aantasting voedselveiligheid
- Bedreiging continuïteit gasvoorziening
- Bedreiging continuïteit elektriciteitsvoorziening
- Bedreiging continuïteit olievoorziening
- Bedreiging continuïteit telecom
- Bedreiging continuïteit ICT



Buiten de eigen beleidsdomeinen In andere gevallen bevindt de bron van de crisis zich buiten de EZ-beleidsdomeinen maar heeft de situatie in kwestie wel *effecten* op een of meer EZ-beleidsdomeinen.

Enkele voorbeelden hiervan:

- (Dreigende) overstroming met effecten op bijvoorbeeld de energie- of telecomvoorziening
- Grootschalige branden zoals Moerdijk 1 en 2, met mogelijk noodzakelijke maatregelen op het gebied van landbouw en veeteelt.
- Zoönose zoals Ebola met mogelijke effecten op de Nederlandse economie, grondstoffen en Nederlandse bedrijven in het buitenland.

Crisisaanpak begint bij de onderdelen

Elk directoraat-generaal, elke (staf-)directie en elke uitvoerende dienst is verantwoordelijk voor de afhandeling van incidenten en crises binnen het eigen (beleids)terrein. De genoemde onderdelen hebben handboeken opgesteld waarin zij beschrijven hoe zij aan deze verantwoordelijkheid invulling geven. Dit departementale handboek komt daarvoor niet in de plaats maar beschrijft de EZ-brede aanpak van crises.

Samen met sector en samenleving

Het ministerie van EZ geeft niet in isolatie invulling aan zijn crisisaanpak maar trekt bij de crisisbeheersing samen op met de getroffen sector(en), de samenleving in den brede en andere overheden. In wezen is er geen crisis die EZ eigenstandig en alleen kan 'afdoen' – er is altijd interactie en samenwerking nodig met anderen.

Hoe dat gebeurt en de mate waarin is afhankelijk van de situatie. In sommige gevallen kan het ministerie relatief snel en eigenstandig maatregelen nemen. In andere situaties kunnen pas maatregelen worden getroffen na intensief overleg met betrokken partijen/ sectoren en in aansluiting op de verantwoordelijkheden van derden. In de verschillende (onderliggende) handboeken en draaiboeken staat beschreven welke maatregelen het ministerie kan nemen en welke afstemming daarvoor nodig is.

Crisisparaatheid

Het departementaal Handboek Crisisbesluitvorming stoelt op het gegeven dat het departement *crisisparaat* moet zijn. Daarvoor is het volgende nodig:

- *Actieve voorbereiding*

Er zal actief gewerkt moeten worden aan de voorbereiding op crises. Dat betekent dat de afspraken uit dit Handboek breed bekend en gedragen moeten zijn. Ook houdt het in dat er tijd en energie gestoken moet worden in opleiding, training en oefening. Wat precies verwacht wordt van de verschillende organisatieonderdelen, wordt uitgewerkt in het volgende hoofdstuk ('Voorbereiding op crises').



- *Flexibele crisisorganisatie*

Er moet sprake zijn van een flexibele crisisorganisatie, die passend is en aansluit op een specifieke (dreigende) crisissituatie. Daarom beschrijft dit Handboek een flexibele opschalingssystematiek. Op die manier kunnen de mogelijkheden die met dit Handboek worden geboden 'situationeel intelligent' worden benut.

- *Improvisatievermogen*

Naast uitvoering van de concrete afspraken die in dit Handboek zijn opgenomen zal elke crisis een beroep doen op het improvisatievermogen van de betrokken functionarissen. De kaders hiervoor worden geboden door het rijksrollenhuis.

Gezamenlijk moet dit leiden tot een goed voorbereide 'geoliede' crisisorganisatie, die ongeacht de ernst, omvang en bron van een (dreigende) crisis op een afdoende wijze kan reageren ('crisisparaat is').

Crisisprocessen als leidraad

Het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming ziet de vijf algemeen erkende hoofdprocessen in de crisisbeheersing als basis van de departementale crisisbeheersing:

- *Melding en alarmering*

Het bedrijfszeker, effectief en tijdig aannemen, verwerken en registreren van de gegevens over een (dreigende) crisis en het alarmeren en/of informeren van de juiste personen, organisaties en (organisatie)onderdelen.

- *Opschaling en afschaling*

Het op- en afbouwen van de crisisbeheersingsorganisatie, een gelegenheidsorganisatie waarvan de kern bestaat uit een of meer crisisteams om de (dreigende) crisis beter te kunnen beheersen.

- *Leiding en coördinatie*

Het binnen en tussen de crisisteams zeker stellen van een effectieve aansturing en besluitvorming rondom alle betrokken processen, personen, organisaties en (organisatie)onderdelen. In de kern gaat het bij dit proces om de aspecten:

- Beeldvorming (wat is er aan de hand?)
- Oordeelsvorming (wat vinden we er van?)
- Besluitvorming (wat gaan we er aan doen?)
- Bekendmaking (aan wie en hoe maken we het bekend?)
- Monitoring (hoe bewaken we de voortgang?)



- *Informatievoorziening*

Het verzamelen, veredelen en verspreiden van relevante informatie binnen en tussen de crisisteams en naar partners in de crisisbeheersing.

- *Communicatie*

Het communiceren tijdens een (dreigende) crisis richting burgers, sectoren, pers, de eigen organisatie en de samenleving in den brede.

Crisisrollen als houvast

Het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming ziet het *Rollenhuis Crisisbeheersing Rijksoverheid*² en de daarin uitgewerkte crisisrollen als basis voor de onderlinge verhoudingen van functionarissen in crisisteams³. Binnen het rollenhuis worden negen crisisrollen onderscheiden. Van elke rol zijn taken, aandachtspunten, competenties en gedrag beschreven.

- *Voorzitter*

De voorzitter is belast met de leiding en coördinatie.

- *Secretaris*

De secretaris bewaakt het vergaderproces en legt besluiten en afspraken vast

- *Adviseur Crisisbeheersing*

De adviseur crisisbeheersing adviseert vanuit zijn/ haar deskundigheid op het terrein van de crisisbeheersing

- *Informatiecoördinator*

De informatiecoördinator fungeert als knooppunt van informatie

- *Adviseur Communicatie*

De adviseur communicatie adviseert vanuit zijn/haar deskundigheid op het terrein van communicatie

- *Inhoudelijk Adviseur*

De inhoudelijk adviseur adviseert vanuit zijn/ haar inhoudelijke deskundigheid, afhankelijk van de aard van de (dreigende) crisis

² Voor meer uitleg over het rollenhuis, zie: IOCB, *Rollenhuis Crisisbeheersing Rijksoverheid*.

³ Crisisteams zijn teams die worden geformeerd om situaties het hoofd te bieden die beter door een gelegenheidsorganisatie dan door de staande organisatie kunnen worden afgehandeld.



- *Liaison*

De liaison fungeert als verbindingsfunctionaris tussen twee teams/organisaties

- *Facility Manager*

De facility manager organiseert de diverse faciliteiten rond bijvoorbeeld ICT, gebouw, catering, logistiek enzovoorts

- *Evaluator*

De evaluator kijkt mee met een crisisteam zodat al tijdens de crisis kan worden geleerd en verbeterd.

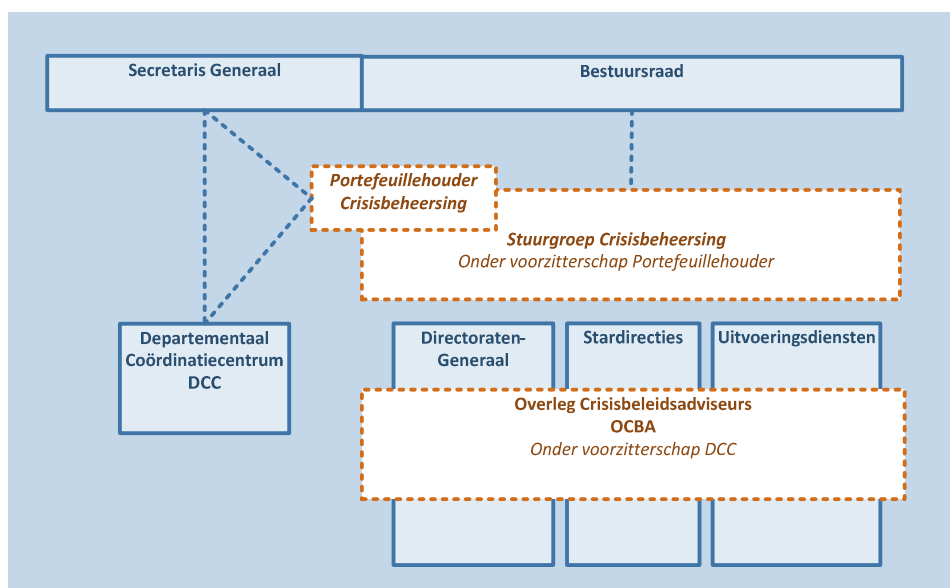
NB. De crisisrollen zijn niet aan functies of personen gebonden. Teamleden kunnen tijdens een 'kleine' crisis één of meer crisisrollen vervullen. Bij grotere crises is het mogelijk de taken binnen één crisisrol door meerdere personen te laten invullen.



3. Voorbereiding op crises (koude fase)

Inleiding

In de voorbereiding op crises ('koude fase') spelen verschillende functionarissen, overleggrems en dienstonderdelen een rol. De onderstaande figuur geeft hiervan een schematische weergave. De verschillende rollen worden in dit hoofdstuk toegelicht.



Portefeuillehouder

Binnen de Bestuursraad is er een portefeuillehouder crisisbeheersing. Deze rol wordt vervuld door een directeur-generaal (i.c. dg ETM). De portefeuillehouder zit onder meer de Stuurgroep Crisisbeheersing voor en heeft een coördinerende, informerende en signalerende rol richting de Bestuursraad.

De portefeuillehouder crisisbeheersing rapporteert aan de Bestuursraad met gerichte voortgangsrapportages over de stand van zaken, verbeterpunten en eventuele knelpunten ten aanzien van de departementale EZ-brede voorbereiding op crises. Het verslag van de stuurgroep wordt ter informatie onder de leden van de Bestuursraad verspreid. De portefeuillehouder kan ook zaken ter besluitvorming voorleggen aan de secretaris-generaal of de bestuursraad.

Stuurgroep Crisisbeheersing

De Stuurgroep Crisisbeheersing stelt de strategische kaders vast van het crisisbeheersingsbeleid, zorgt voor het vaststellen, monitoren en bijsturen van het jaarplan crisisbeheersing en besluit over voorstellen die door het Overleg Crisisbeleidsadviseurs (zie onder) worden ingebracht.



De Stuurgroep Crisisbeheersing wordt voorgezeten door de portefeuillehouder crisisbeheersing en bestaat uit directeuren en MT-leden van de verschillende bij crisisbeheersing betrokken onderdelen. De Stuurgroep Crisisbeheersing wordt ondersteund door een secretariaat, dat geleverd wordt door het DCC-EZ. De Stuurgroep Crisisbeheersing komt in principe drie maal per jaar bijeen.



Overleg Crisisbeleids- adviseurs

In het Overleg Crisisbeleidsadviseurs (OCBA) komen de crisisbeleidsadviseurs van de verschillende directoraten-generaal, stafdirecties en uitvoerende diensten van EZ bijeen om invulling te geven aan de departementale EZ-brede voorbereiding op crises en de inspanningen en initiatieven binnen hun eigen onderdelen op elkaar af te stemmen.

Het OCBA bereidt voorstellen voor de Stuurgroep Crisisbeheersing voor. Het OCBA komt in principe één maal per maand bij elkaar.

DCC-EZ

Het Departementaal Coördinatiecentrum Crisisbeheersing (DCC-EZ) heeft een coördinerende functie in de departementale voorbereidingen op crises binnen EZ:

- *Ondersteuning*

Het DCC-EZ ondersteunt de portefeuillehouder crisisbeheersing bij de voorbereiding op crises en levert het secretariaat van de Stuurgroep Crisisbeheersing.

Het DCC-EZ ondersteunt de verschillende directoraten-generaal, beleidsdirecties, stafdirecties en uitvoerende diensten bij hun activiteiten ter voorbereiding op crises, binnen de kaders van de beschikbare capaciteit.

Het DCC-EZ zorgt voor de voorbereiding van de stukken voor het OCBA en levert de voorzitter en secretaris van het OCBA.

- *Hand- en draaiboeken*

Het DCC-EZ draagt zorg voor het opstellen en actueel houden van het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming. Het DCC-EZ houdt daarnaast zicht op de onderliggende hand- en draaiboeken van de directoraten-generaal, beleidsdirecties, stafdirecties en uitvoerende diensten, zorgt waar nodig voor samenhang en signaleert eventuele knelpunten of witte vlekken.

- *Verbeterprojecten en intensiveringen*

Het DCC-EZ is opdrachtgever en/of uitvoerder van departementsbrede verbeterprojecten en intensiveringen op het terrein van de crisisbeheersing. Ten behoeve van prioritering en uitvoering ervan maakt het DCC-EZ een jaarplan. Het DCC-EZ zorgt in relatie tot de in gang gezette projecten ook voor voortgangsbewaking en rapportage richting de Stuurgroep Crisisbeheersing.



- Opleiding, Training en Oefening

Het DCC-EZ draagt zorg voor de concernbrede voorzieningen op het gebied van opleiden, trainen en oefenen. Wat niet door het DCC-EZ aangeboden wordt, moet door de onderdelen zelf worden geregeld.

- Bemensing en bereikbaarheid

Het DCC-EZ is beheerder van de EZ-brede Crisispool. Het DCC-EZ zorgt voor de bereikbaarheidsgegevens van de crisisorganisatie van EZ en test de bereikbaarheid regelmatig. Daarnaast zorgt het DCC-EZ voor de bemensing van het centrale piket van het DCC-EZ (7x24 uur piketdienst).

- Informatiemanagement

Het DCC-EZ draagt zorg voor de vraagbundeling van de informatievoorziening voor crisismanagement.

- Praktische faciliteiten

Het DCC-EZ zorgt voor afspraken over de faciliteiten in de crisisruimte op het departement en aanverwante ICT-zaken.

- Netwerk

Het DCC-EZ fungeert als schakel tussen het departement EZ en de overige departementen in (de voorbereidingen op) crises. Het DCC-EZ is vertegenwoordiger van EZ in interdepartementale en (inter)nationale crisisnetwerken.

- Evaluatie

Het DCC-EZ zorgt ervoor dat lering wordt getrokken uit crises die zich voordoen en waarbij de departementale crisisorganisatie een rol heeft gespeeld, door hiervan evaluaties uit te (laten) voeren.



Dienst- onderdelen

Alle directoraten-generaal, beleidsdirecties, stafdirecties en uitvoerende diensten zijn verantwoordelijk voor de eigen voorbereidingen op crises. Elk directoraat-generaal en elke beleidsdirectie, stafdirectie en (uitvoerings-)dienst draagt daarbij ten minste zorg voor de volgende aspecten:

- *Inhoudelijke expertise en vertegenwoordiging*

Alle directoraten-generaal, stafdirecties en uitvoerende diensten participeren in en leveren inhoudelijke bijdragen aan het OCBA en de Stuurgroep Crisisbeheersing.

- *Hand- en draaiboeken*

Alle directoraten-generaal, stafdirecties en uitvoerende diensten dragen zorg voor actuele hand- en draaiboeken rondom hun eigen crisistaken. De inhoud hiervan sluit aan op het Departementale Handboek Crisisbesluitvorming en past binnen de kaders uit de bijlage.

- *Bemensing*

Alle directoraten-generaal, stafdirecties en uitvoerende diensten wijzen binnen hun eigen organisatie crisisrollen toe aan functionarissen.

- *Bereikbaarheid*

Alle directoraten-generaal, stafdirecties en uitvoerende diensten dragen zorg voor de bereikbaarheid (bijvoorbeeld door een piketregeling voor 7x24 uur telefonische bereikbaarheid) van hun medewerkers met een rol in de crisisbeheersing.

- *Opleiding Training en Oefening*

Alle directoraten-generaal, stafdirecties en uitvoerende diensten borgen de (blijvende) vakbekwaamheid van hun medewerkers met een rol in de crisisbeheersing, door te voorzien in onderdeel specifieke opleidingen, trainingen en oefeningen waar het DCC-EZ niet in voorziet.

- *Netwerk*

Alle directoraten-generaal, stafdirecties en uitvoerende diensten onderhouden hun eigen, op expertise gestoelde (inter)regionale, interdepartementale en internationale netwerken (bestuurlijk/ sectoraal).



Crisispool

Om de werklast in tijden van crisis te verdelen over de gehele EZ organisatie, is in 2012 besloten om een crisispool te vormen voor het invullen van de generieke rollen uit het *Rollenhuis Crisisbeheersing Rijksoverheid*. De crisispool is sinds 2014 operationeel en kan bij crises bemensing leveren voor de rollen van voorzitter, secretaris, informatie-coördinator, adviseur crisisbeheersing, liaison en facility manager. In totaal gaat het om ongeveer 30 personen.

Het inzetten van crisispoolmedewerkers ontlast de direct door de crisis getroffen organisatieonderdelen door mensen te leveren voor generieke rollen, die bovendien over de benodigde opleiding en ervaring beschikken.

Van de crisispoolmedewerkers wordt in de voorbereiding gevraagd dat zij ten minste de basisopleiding crisisbeheersing en roltrainingen voor hun eigen rol volgen. Jaarlijks worden daarnaast drie crisisoefeningen georganiseerd. Elke crisispoolmedewerker moet minimaal twee van de drie keer deelnemen.



DEEL B: CRISISDEEL



4. Melding en alarmering

Single point of contact

Het ministerie van EZ hanteert het principe van 'single point of contact' in crisisbeheersing. Dat wil zeggen dat alle dienstonderdelen (eerste) meldingen via een centraal punt laten verlopen. Concreet is dat het (piket) DCC-EZ. De dienstdoende DCC-piketter beoordeelt de binnenkomende meldingen en bepaalt wie er binnen het departement gealarmeerd moeten worden.

De hier beschreven meldingslijn komt natuurlijk niet in de plaats van reguliere verantwoordelijkheden. Wanneer bijvoorbeeld een persvoorlichter via de media wordt benaderd zal deze vanzelfsprekend rechtstreeks contact opnemen met het beleid om vragen beantwoord te krijgen.

Melding en alarmering

Ieder organisatieonderdeel hanteert een bereikbaarheidslijst voor de crisisorganisatie. Het DCC-EZ bundelt en onderhoudt deze lijsten en zorgt voor departementsbrede toegankelijkheid. Daarnaast hanteren verschillende organisatieonderdelen een piket regeling.

De dienstdoende DCC-piketter beoordeelt binnenkomende meldingen en bepaalt wie er gealarmeerd moeten worden. Hiervoor raadpleegt deze zo nodig de inhoudelijk adviseur (piket organisatieonderdeel) en de voor het betreffende onderwerp aangewezen persvoorlichter. Tevens informeert de piketter de nodige betrokken partijen.



5. Crisisniveaus en -types

Inleiding

Om als organisatieonderdelen dezelfde taal te blijven spreken tijdens crises hanteert het ministerie van EZ departementsbreed de begrippen 'niveaus' en 'types'. Doel van de *niveaus* is om duiding te kunnen geven aan de impact en ernst van de (mogelijke) crisis. Doel van de *types* is om binnen heel EZ (directoraten-generaal, stafdirecties en uitvoerende diensten) een eenduidige structuur en werkwijze af te spreken en te hanteren in crisistijd. Hierdoor moet verwarring over "tussenfases en -vormen" worden voorkomen.

Ernst van de verstoring

Het ministerie hanteert een indeling in niveaus om de ernst van een situatie/verstoring te kenschetsen:

- *Niveau 1*
De lichtste vorm van impact. Naar verwachting geen maatschappelijke verstoring. Geen slachtoffers of noemenswaardige economische schade. Geen of weinig media aandacht. De bewindspersonen zullen naar verwachting niet erover worden aangesproken. Bij dit niveau ligt de focus op informatie uitwisseling en beeldvorming.
- *Niveau 2*
Nog steeds een beneden gemiddelde impact, maar naar verwachting wel enige maatschappelijke verstoring, of lichte economische schade. Enige media aandacht. De kans is aanwezig dat bewindspersonen op de situatie worden aangesproken.
- *Niveau 3*
Een gemiddeld niveau van impact. Er is noemenswaardige maatschappelijke verstoring te verwachten en economische schade dan wel slachtoffers. Veel media aandacht. De bewindspersonen zullen naar verwachting op de situatie worden aangesproken.
- *Niveau 4*
Bovengemiddeld niveau van impact. Serieuze maatschappelijke verstoring te verwachten en serieuze economische schade dan wel slachtoffers. Veel media aandacht. Bewindspersonen zullen indringend op de situatie worden aangesproken.
- *Niveau 5*
Grootschalige crisis. Grote maatschappelijke verstoring en grote economische schade te verwachten, dan wel grote aantallen (dodelijke)slachtoffers. Veel media aandacht. De bewindspersonen zullen ter verantwoording worden geroepen.



Aard van de verstoring

Het ministerie hanteert een indeling in types om de aard van een situatie/verstoring en de daarbij passende werkwijze te kenschetsen:

- *Type 0*

Type 0 is de zogenoemde “normaalsituatie”: er zijn geen of alleen zeer kleine verstoringen die gewoon door de lijnorganisatie (zowel op uitvoerings- als beleidsniveau) kunnen worden afgehandeld. De uitwerking van deze situatie valt buiten de scope van crisisbeheersing en dus buiten dit handboek.

- *Type 1*

Type 1 heeft betrekking op situaties waarbij de verstoring van dien aard is, dat er bij een uitvoerende dienst een gelegenheidsorganisatie (“incidentorganisatie”) wordt opgeschaald. Binnen het departement kunnen lijnonderdelen actief zijn en een (soms grote) rol spelen maar is geen behoefte aan een gelegenheidsorganisatie (“crisisorganisatie”).

- *Type 2*

Type 2 heeft betrekking op situaties waarbij de verstoring van dien aard is dat er (ook) bij het departement een gelegenheidsorganisatie (“crisisorganisatie”) opgeschaald wordt. De verstoring heeft (primair) betrekking op het beleidsdomein van één directoraat-generaal.

- *Type 3*

Type 3 heeft betrekking op situaties waarbij de verstoring van dien aard is dat er (ook) bij het departement een gelegenheidsorganisatie (“crisisorganisatie”) opgeschaald wordt. De verstoring heeft betrekking op de beleidsdomeinen van verschillende directoraten-generaal.

- *Type 4*

Type 4 heeft betrekking op situaties waarbij de verstoring van dien aard is dat er ook interdepartementaal een gelegenheidsorganisatie (“crisisorganisatie”) opgeschaald wordt. De verstoring raakt binnen EZ één of meerdere directoraten-generaal.



6. Crisisstructuur en -werkwijze

Inleiding

Dit hoofdstuk schetst de structuur en werkwijze die het ministerie van EZ bij verschillende typen verstoringen/crises hanteert. Hieronder wordt voor elk type uitgewerkt wie bepaalt dat er sprake van is, waar de focus op ligt, hoe de op- en afschaling verloopt en wie door wie geïnformeerd wordt.

Type 1

Start

Van een type 1 verstoring is sprake vanaf het moment dat een uitvoerende dienst, op basis van criteria uit haar eigen handboek, besluit dat de verstoring niet door haar lijnorganisatie maar door een gespecialiseerde gelegenheidsorganisatie ('incidentorganisatie') zal worden geadresseerd.

Focus

De gelegenheidsorganisatie ("incidentorganisatie") die bij dit type verstoring wordt ingericht, ligt buiten de scope van dit handboek. Op het niveau van het departement ligt de focus op het de 'vinger aan de pols houden', elkaar informeren. Er zullen bij dit type verstoringen binnen het departement meestal wel lijnonderdelen actief zijn en een (soms grote) rol spelen⁴.

Op- en afschaling

Er is bij dit type verstoring geen sprake van op- of afschaling van departementale crisisteams.

Informatielijnen

De uitvoerende dienst in kwestie informeert het DCC-EZ en DC over de situatie. Het DCC-EZ informeert de betrokken onderdelen van het ministerie, via de betreffende crisisbeleidsadviseurs of zo nodig via de piket. Zij overleggen of de verstoring van dien aard is dat er (ook) bij het departement een gelegenheidsorganisatie ("crisisorganisatie") opgeschaald moet worden⁵.

De uitvoerende dienst informeert, afhankelijk van de afspraken, zelf ook het betreffende beleidsonderdeel en Directie Communicatie (deze informatielijnen vallen echter buiten de scope van het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming).

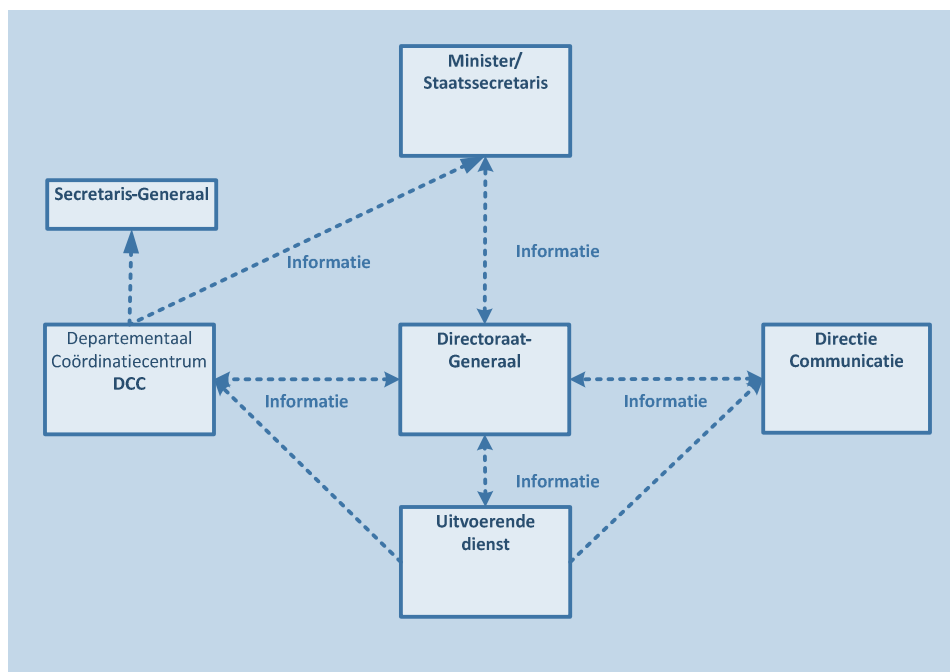
Het DCC-EZ draagt zorg voor het informeren van relevante partijen zoals departementaal als interdepartementaal. Indien opportuun informeert het DCC-EZ ook de bewindspersoon.

⁴ Deze rollen zijn beschreven in de hand- en draaiboeken van de betrokken onderdelen.

⁵ NB: Zodra dit gebeurt, verandert daarmee ook de fase.



Schematisch ziet dit er als volgt uit.





Type 2

Start

Van een type 2 verstoring is sprake vanaf het moment dat de directeur van de meest betrokken beleidsdirectie of de directeur-generaal van het betrokken directoraat-generaal besluit om een Departementaal Adviesteam (hierna: DAT) resp. Departementaal Beleidsteam (hierna: DBT) bijeen te roepen.

Focus

De focus ligt bij dit type verstoring op (het voorbereiden van) crisisbesluitvorming inzake het beleidsdomein van één directoraat-generaal.

Op- en afschaling

Bij dit type verstoring kunnen het DBT, DAT en DCT operationeel zijn⁶:

- Het DBT wordt bij dit type verstoring voorgezeten door de betrokken directeur-generaal
- Het DAT wordt bij dit type verstoring voorgezeten door de directeur van de meest betrokken beleidsdirectie of een tot crisisvoorzitter opgeleid medewerker uit de crisispool
- Het DCT (Departementaal Communicatieteam) wordt bij dit type verstoring voorgezeten door de directeur communicatie of een door hem aangewezen MT-lid van de directie Communicatie

De voorzitter van een team besluit zelf over het opschalen of afschalen van zijn team, al dan niet op advies van het DCC-EZ en/of een beleidsinhoudelijk expert. Het DCC-EZ coördineert de ondersteuning aan het DAT en DBT. Er kan ook een DAT bijeengeroepen worden zonder dat er (al) sprake is van een DBT. Het DAT heeft in dat geval een meer explorerend karakter (duiden van de situatie: is dit überhaupt iets voor de crisisorganisatie? Moet het DBT ook bijeenkomen? enz.). Indien beide teams actief zijn, gaat het DAT in principe aan het DBT vooraf.

Informatielijnen

Indien het DAT bijeenkomt, wordt de betrokken directeur-generaal hierover door de voorzitter DAT geïnformeerd. Het DCC-EZ informeert de andere betrokken onderdelen van het ministerie dat er een type 2 verstoring is.

⁶ De taken van de genoemde crisisteams worden later in dit crisisdeel tot in detail beschreven. Ook een aantal minder vaak voorkomende teams (zoals het Concern Crisis Controlteam, Borgingsoverleg en Crisis Auditteam) wordt daar beschreven.

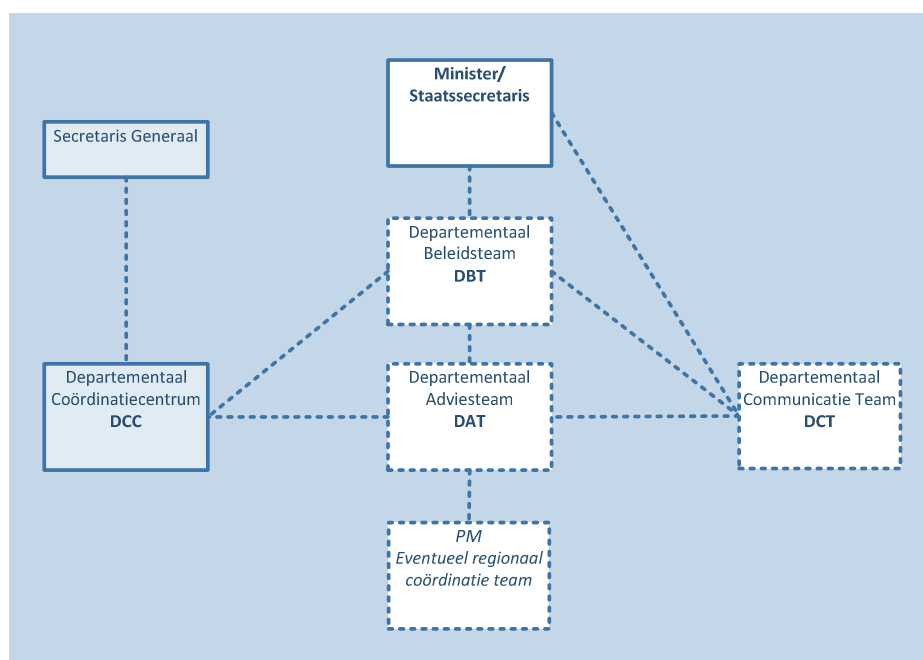


Indien het DBT bijeenkomt, wordt de secretaris-generaal hierover door de voorzitter DBT of het DCC-EZ geïnformeerd. Het DCC-EZ informeert ook de andere onderdelen van het ministerie. Ook over het verloop van de crisis en de genomen besluiten informeert het DCC-EZ de onderdelen.

Voor het informeren van de bewindspersonen is er naast de reguliere lijn via DBT, een “achtervang lijn” via het DCC-EZ, dan wel de woordvoerders van de bewindspersonen.

Indien een team afschaalt, informeert het zelf de andere betrokken onderdelen en teams hierover⁷.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



⁷ Voor een beschrijving van de overgang van de crisisorganisatie naar de staande organisatie wordt verwezen naar hoofdstuk 9 van dit Handboek.



Type 3

Start

Van een type 3 verstoring is sprake vanaf het moment dat – bij een verstoring die de beleidsdomeinen van verschillende directoraten-generaal treft – de meest betrokken directeur-generaal *of* de portefeuillehouder crisisbeheersing *of* de secretaris-generaal besluit om een meervoudig DBT bijeen te roepen.

Focus

De focus ligt bij dit type verstoring op (het voorbereiden van) crisisbesluitvorming inzake de beleidsdomeinen van verschillende directoraten-generaal ineens.

Op- en afschaling

Ook bij een type 3 verstoring kunnen het DBT, DAT en DCT operationeel zijn. Deze kennen wel een andere samenstelling dan bij type 2 verstoringen:

- Het DBT wordt bij dit type verstoring voorgezeten door de meest betrokken directeur-generaal *of* de portefeuillehouder crisisbeheersing *of* de secretaris-generaal:
 - o In de meeste crisissituaties die meer dan één beleidsdomein raken (of dreigen te raken) is evident welke dg het meest betrokken is en daarom in de lead is. Deze dg is dan voorzitter van het DBT; de andere betrokken directeuren-generaal nemen plaats als leden van het team.
 - o In de situatie waarin niet op voorhand duidelijk is welke dg in de lead is, neemt de portefeuillehouder de rol van voorzitter DBT op zich, of vraagt een collega-dg om dat te doen. De portefeuillehouder wordt hierover geadviseerd door het DCC-EZ. De betrokken directeuren-generaal nemen plaats als leden van het team. Bij verschil van inzicht is escalatie mogelijk naar de secretaris-generaal.
 - o Desgewenst kan de secretaris-generaal zelf een actieve rol nemen bij beleidsdomeinoverschrijdende crises. Of en wanneer is ter beoordeling van de secretaris-generaal, al dan niet op basis van advies van portefeuillehouder, de betrokken directeuren-generaal en/of het DCC-EZ. De leidende rol van de secretaris-generaal zal naar verwachting alleen in ernstige (niveaus 4 of 5) domeinoverstijgende crises aan de orde zijn.
- Het DAT wordt bij dit type verstoring voorgezeten door een door het DCC aangewezen ervaren en getrainde voorzitter. Dit kan de directeur zijn van de meest betrokken beleidsdirectie, een voorzitter vanuit DCC zelf of een voorzitter vanuit de crisispool.
- Het DCT wordt bij dit type verstoring voorgezeten door de directeur communicatie of door hem aangewezen MT lid van de directie Communicatie



De voorzitter van een team besluit zelf over het opschalen en afschalen van zijn team, al dan niet op advies van het DCC-EZ en/of een beleidsinhoudelijk expert. Het DCC-EZ coördineert de ondersteuning aan het DAT en DBT. Er kan ook een DAT bijeengeroepen worden zonder dat er sprake is van een DBT. Indien beide teams actief zijn, gaat het DAT in principe aan het DBT vooraf.

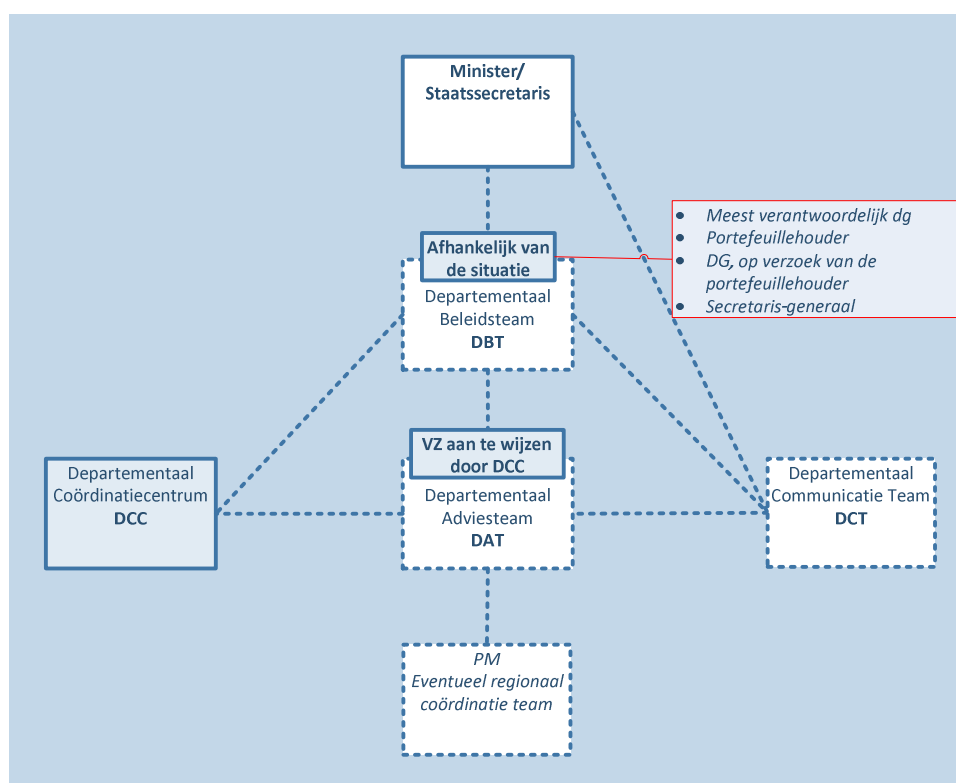
Informatielijnen

Het DCC-EZ informeert alle betrokken onderdelen van het ministerie dat er een type 3 verstoring is. Ook over het verloop van de crisis en de genomen besluiten informeert het DCC-EZ de onderdelen en zo nodig interdepartementaal.

Voor het informeren van de bewindspersonen is er naast de reguliere lijn via DBT, een “achtervang lijn” via het DCC-EZ en de secretaris-generaal, dan wel de woordvoerders van de bewindspersonen.

Indien een team afschaalt, informeert het zelf de andere betrokken onderdelen en teams hierover.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:





Type 4

Start

Van een type 4 verstoring is sprake vanaf het moment dat ook interdepartementaal een of meer crisisteams (AT, ICCb en/of MCCb) besluiten om bijeen te komen⁸.

Focus

Het grootste deel van de activiteiten bij dit type verstoring ligt buiten de scope van dit handboek⁹. Voor EZ blijft de focus bij dit type verstoring liggen op (het voorbereiden van) crisisbesluitvorming inzake de beleidsdomeinen van een of meer van de eigen directoraten-generaal.

Op- en afschaling

Binnen EZ kunnen bij dit type verstoring het DBT, DAT en DCT operationeel zijn. De samenstelling hiervan is hetzelfde als bij type 2 of 3 verstoringen (afhankelijk van de vraag of binnen EZ een of meer directoraten-generaal door de crisis worden geraakt).

De voorzitter van een team besluit zelf over het opschalen of afschalen van zijn team, al dan niet op advies van het DCC-EZ en/of een beleidsinhoudelijk expert. Het DCC-EZ coördineert de ondersteuning aan het DAT en DBT. Een DAT kan ook bijeenkomen zonder dat een DBT bijeen wordt geroepen. Indien beide teams actief zijn, gaat het DAT in principe aan het DBT vooraf.

De EZ-vertegenwoordiger in het AT is in principe het hoofd DCC-EZ.

De EZ-vertegenwoordiger in de ICCb is in principe de directeur-generaal die het meest geraakt wordt door de verstoring (aan te wijzen door de portefeuillehouder), waar opportunu vergezeld door de directeur Communicatie.

Informatielijnen

Het DCC-EZ informeert alle betrokken onderdelen van het ministerie dat er een type 4 verstoring is. Ook over het verloop van de verstoring en de genomen (departementale én interdepartementale) besluiten informeert het DCC-EZ de onderdelen.

De voorzitter van het DBT en de voorzitter van het DCT informeren de bewindspersoon, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. DCC informeert interdepartementaal.

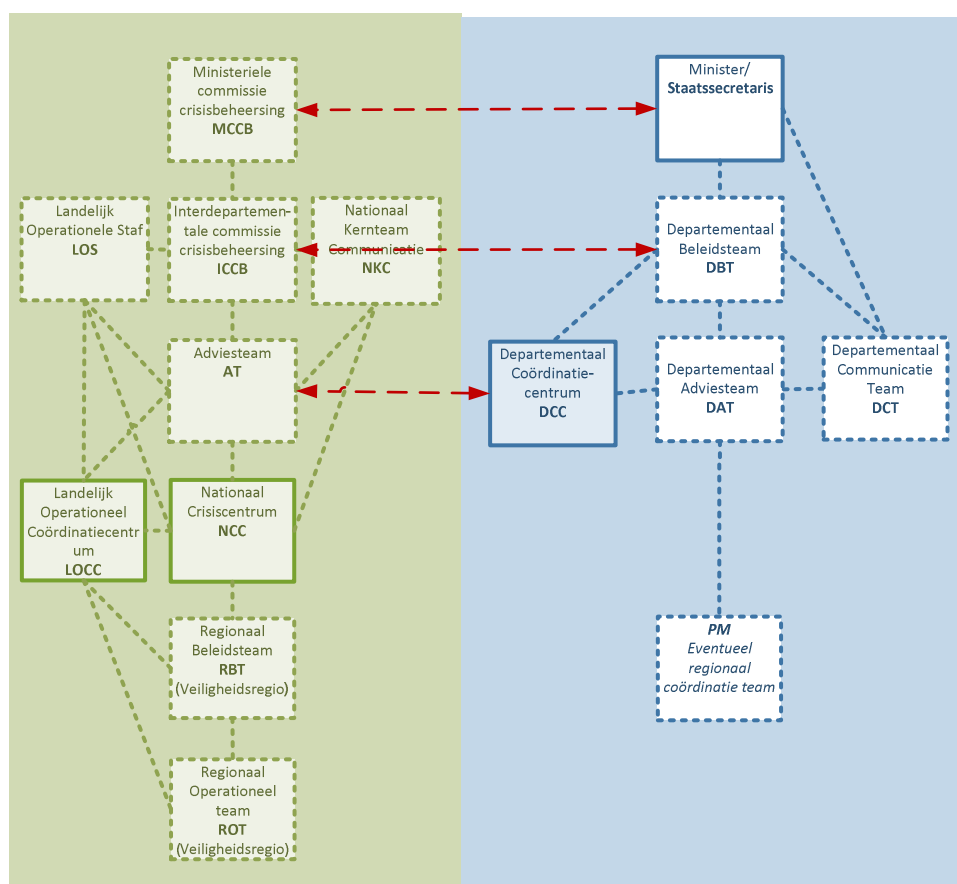
Indien een team afschaalt, informeert het zelf de andere betrokken onderdelen en teams hierover.

⁸ De interdepartementale afstemming en besluitvorming bij crises wordt beschreven in het *Nationaal Handboek Crisisbesluitvorming*.

⁹ Zie wederom het *Nationaal Handboek Crisisbesluitvorming*.



Schematisch ziet dit er als volgt uit:





7. Crisisteams en ondersteuning

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de teams die bij een departementale crisis actief kunnen zijn en de wijze waarop deze ondersteund worden.

De departementale crisisteams worden gevormd door een aantal functionarissen die elk één of meerdere crisisrollen vervullen. Hieronder wordt voor ieder crisisteam een voor de hand liggende samenstelling geschetst. De voorzitter van een crisisteam kan besluiten dat een andere samenstelling voor een specifieke situatie zinvoller is. Elk departementaal crisisteam werkt in principe met de BOB-systematiek. Zie bijlage 3 voor een korte toelichting.

Bewinds- personen

De rol van de Minister en Staatssecretaris bij crises bestaat er vooral uit dat zij ministeriële verantwoordelijkheid voor de aanpak dragen. Om deze rol te kunnen waarmaken, moeten zij goed geïnformeerd blijven.

Daarnaast spelen de bewindspersonen vanzelfsprekend een belangrijke rol als boegbeeld van EZ in de media. In crisistijd komt een eerstverantwoordelijk bewindspersoon voluit in de schijnwerpers te staan. De bewindspersonen geven duiding aan de ontstane situatie en aan de inspanningen die vanuit EZ, de overheid én de getroffen sector(en) geleverd worden om deze het hoofd te bieden.

In praktische zin zijn veel crisismaatregelen door de directoraten-generaal, stafdirecties en uitvoerende diensten reeds uitgewerkt in zogenaamde '(beleids)draaiboeken' die door de crisisteams worden gebruikt. Diverse regelingen moeten wel ondertekend worden door de minister om van kracht te worden. In sommige gevallen kan de ondertekening worden gemandateerd aan secretaris-generaal of directeur-generaal.



Departementaal Beleidsteam

Het doel van het Departementaal Beleidsteam (DBT) is crisisbesluitvorming over zaken die van invloed zijn op het beleid van het ministerie of die grote gevolgen hebben.

De taken van het DBT zijn:

- Het nemen van besluiten over te nemen maatregelen, communicatie (binnen eigen verantwoordelijkheden en mandaat) op basis van voorstellen en adviezen van het DAT
- Het informeren en adviseren van de bewindspersoon

Basissamenstelling

De samenstelling van het DBT is bij type 2 verstoringen in principe als volgt:

Crisisrol	Invulling
Voorzitter	- De beleidsverantwoordelijk directeur-generaal
Secretaris	- Functionaris uit crisispool
Adviseur Crisisbeheersing	- Hoofd DCC-EZ
Informatiecoördinator	- Voorzitter DAT of functionaris uit crisispool
Adviseur Communicatie	- Directeur Communicatie
(Inhoudelijk) Adviseur(s)	- (Plv) directeuren of (plv) MT-leden of gemandateerde vervangers van de betrokken directies en diensten
Facility Manager	- Functionaris uit de crisispool

De samenstelling van het DBT is bij type 3 verstoringen in principe als volgt:

Crisisrol	Invulling
Voorzitter	- meest betrokken directeur-generaal (aan te wijzen door portefeuillehouder), portefeuillehouder of Secretaris Generaal.
Secretaris	- Functionaris uit de crisispool
Adviseur Crisisbeheersing	- Hoofd DCC-EZ
Informatiecoördinator	- Functionaris uit de crisispool
Adviseur Communicatie	- Directeur Communicatie of diens plaatsvervanger voorzitter DCT
(inhoudelijk) Adviseur(s)	- Directeuren-generaal/ Inspecteur-generaal gemandateerde vervangers, al dan niet geflankeerd door (plv) directeuren, (plv) MT-leden of gemandateerde vervangers van de betrokken directies en diensten
Facility Manager	- Functionaris uit de crisispool



Departementaal Adviesteam Rol en taken

Het doel van het Departementaal Adviesteam (DAT) is het voorbereiden van de departementale crisisbesluitvorming.

De taken van het DAT zijn:

- Een zo goed mogelijk actueel en betrouwbaar *beeld* van de situatie op te stellen;
- In kaart te brengen welke *beslispunten* (knelpunten/dilemma's) er gegeven dat beeld voorliggen;
- Onderbouwde *voorstellen en adviezen* bij die beslispunten op te stellen en die voor te leggen aan het DBT.

Er kan overigens ook een DAT zijn zonder dat (al) sprake is van een DBT. Het DAT weegt dan af of opschaling nodig is of dat besluiten onder eigen verantwoordelijkheid genomen kunnen worden en volstaan kan worden met het informeren van de voorzitter van het DBT.

Basissamenstelling

De samenstelling van het DAT is bij type 2 verstoringen in principe als volgt:

Crisisrol	Invulling
Voorzitter	- De beleidsverantwoordelijk directeur of een (technisch)voorzitter uit de crisispool
Secretaris	- Functionaris uit de crisispool
Adviseur Crisisbeheersing	- DCC-EZ
Informatiecoördinator	- Functionaris uit de crisispool
Adviseur Communicatie	- Medewerker van de directie Communicatie
(Inhoudelijk) Adviseur(s)	- Medewerkers van de betrokken directies en diensten
Facility Manager	- Functionaris uit de crisispool

De samenstelling van het DAT is bij type 3 verstoringen in principe als volgt:

Crisisrol	Invulling
Voorzitter	- Meest betrokken beleidsverantwoordelijk directeur (aan te wijzen door DCC/portefeuillehouder) of een (technisch)voorzitter uit de crisispool.
Secretaris	- Functionaris uit de crisispool
Adviseur Crisisbeheersing	- DCC-EZ
Informatiecoördinator	- Functionaris uit de crisispool
Adviseur Communicatie	- Medewerker van de directie Communicatie



(Inhoudelijk) Adviseur(s)	- Medewerkers van de betrokken directies en diensten
Facility Manager	- Functionaris uit de crisispool



Departementaal Communicatie- team

Rol en taken

Het doel van het Departementaal Communicatieteam (DCT) is het realiseren van een snelle en eenduidige informatievoorziening naar sector, pers, publiek, samenleving en de eigen organisatie en adviseren van het DAT en DBT hieromtrent.

De taken van het DCT zijn:

- Het coördineren van de crisiscommunicatie
- Het adviseren over en opstellen van de communicatiestrategie
- Het (doen) opstellen en uitvoeren van communicatieplannen
- Het zorgdragen voor (regie op) de woordvoering
- Het adviseren over en begeleiden van de politieke en ambtelijke top bij (openbare) optredens
- Het opvangen en analyseren van ontwikkelingen in de samenleving (signaalfunctie).
- Het adviseren van het DAT en DBT ("beleid") over te nemen acties.
- Het organiseren en onderhouden van communicatie met extern/interne doelgroepen.
- Het initiëren van (publieks)onderzoek

Voor een nadere uitwerking van de diverse communicatieactiviteiten zie het *Handboek Crisiscommunicatie* van EZ¹⁰.

Basissamenstelling

Het DCT wordt ingesteld door de Directeur Communicatie. De basissamenstelling van het DCT bestaat in principe uit de volgende rollen¹¹:

Hoofd, voorzitter DCT, lid DBT en deelnemer aan bestuurlijk overleg

Coördinator crisiscommunicatie, lid DAT

Woordvoerder, (plv.) lid DBT/DAT/bestuurlijk overleg

Communicatieadviseur (CA), lid DAT

Omgevingsanalist (medewerker DB)

¹⁰ Ministerie van EZ, *Handboek Crisisbesluitvorming Directie Communicatie*.

¹¹ Deze rollen hoeven niet allemaal op hetzelfde moment in dezelfde mate actief te zijn



Deze basissamenstelling kan desgewenst worden aangevuld met

Crisisredacteur, lid DCT

Webmaster DCT

Coördinator Informatiedienst/VAT, lid DCT

Medewerker secretariaat (EZ crisispool)



Additionele teams met het oog op beheer

Afhankelijk van de crisissituatie kan er behoefte ontstaan om additionele teams te formeren van financieel beheer, risicomanagement en bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld als de omvang van een crisis dermate toeneemt dat de lijnorganisatie niet meer adequaat kan voorzien in de informatiebehoefte voor (bij)sturing. Te onderscheiden zijn

- Een Concern Crisis Controlteam
- Een Borgingsoverleg
- Een Crisis Auditteam

Concern Crisis Controlteam (3CT)

Een 3CT wordt ingericht als aanvullende afspraken nodig zijn ten behoeve van de informatiebehoefte en (bij)sturing op het terrein van (niet beleidsmatige) ondersteunende taken zoals:

- financiële beheer;
- personele, logistieke en materiële zaken;
- ICT-matige ondersteuning;
- documentaire informatievoorziening; en
- archivering

Voor een nadere uitwerking van de rol en taken van het 3CT wordt verwezen naar het *Handboek Financieel Management in Crisissituaties* van EZ¹².

Borgingsoverleg

Het Borgingsoverleg (BO) volgt en onderzoekt het proces van de crisisbestrijding en de interne beheersing daarvan en adviseert het DBT over de borging van:

- risico's in het bestaan, de opzet en de werking van de crisisorganisatie
- risico's als gevolg van problemen in de toepassing van de draaiboeken
- restrisico's in het primaire proces, die overblijven na toepassing van de draaiboeken
- risico's die leden van het BO zien in producten van het Departementaal Adviesteam (DAT) en besluiten van het DBT
- overige onvoorziene risico's die zich tijdens de aanpak van de crisis voordoen.

¹² Ministerie van EZ, *Handboek Financieel Management in Crisissituaties*.



Crisis Auditteam

Bij het uitbreken van een crisis kan de beleidsverantwoordelijk directeur-generaal via de directeur FEZ, een Crisis Auditteam (CAT) instellen. De hoofdtak van het CAT is het verschaffen van aanvullende zekerheid aan de beleidsverantwoordelijk directeur-generaal over de toereikendheid van de opzet en werking van de beheer- en controlesystemen.

Daartoe voert het CAT de volgende werkzaamheden uit:

- Risicoanalyses ten behoeve van nadere prioriteitstelling en planning binnen de auditthema's door het BO; afgestemd met de concern crisis controller en de interne auditdiensten (hierna: IAD's);
- Reviews van de planning, aanpak, uitvoering en uitkomsten van de verbijzonderde interne controles;
- Het waar nodig zelf uitvoeren van audits;
- Rapporteren over de bevindingen en voortgang per thema aan het BO;
- Afstemmen met de IAD's over aanpak, voortgang en rapportage.

Het BO is de opdrachtgever en belangrijkste afnemer van het CAT. Ook de ADR, die in een later stadium de verantwoording ten behoeve van de minister certificeert, moet kunnen steunen op het onderzoek van het CAT.

DCC-EZ

Het DCC-EZ heeft tijdens een crisis de volgende taken:

- Het aannemen en beoordelen van binnenkomende meldingen (single point of contact)
- Het zorgdragen voor afstemming met de betrokken crisisbeleidsadviseur(s)
- Het informeren van de betrokken dienstonderdelen en secretaris-generaal en betrokken directeuren-generaal
- Het ondersteunen van en participeren in het DAT en DBT
- Het informeren van interdepartementale partners
- Het deelnemen aan interdepartementale crisisteams
- Het zorgdragen voor faciliteiten (crisisruimtes)

Het DCC-EZ heeft na afloop van een crisis de volgende taken:

- Het adviseren van de portefeuillehouder crisisbeheersing over het evalueren van de (dreigende) crisis (in eigen beheer of door een externe partij)
- Het zorgdragen van eventuele implementatie van 'lessons learned'



Back offices

De voorzitters en leden van de departementale crisisteams kunnen voor hun inhoudelijke ondersteuning een beroep doen op diverse functionarissen. Deze worden binnen het ministerie veelal aangeduid als “back offices”. Functionarissen in de back-offices zorgen onder meer voor de uitvoering van besluiten (het opstellen van documenten, het afstemmen over teksten, het kortsluiten van informatie enzovoorts).

Regionale teams

Regionaal Crisis Centrum (RCC) is een gelegenheidssamenwerking tijdens een crisis om de coördinatie in de regio vorm te geven. Zoals het informeren van het openbaar bestuur in de regio (gemeenten, provincies, veiligheidsregio's), het afstemmen van maatregelen met de betrokken sectoren in de regio en de verschillende EZ-kolommen onderling die in de regio actief zijn. Daarnaast heeft het RCC een belangrijke signaleringsfunctie vanuit de regio naar het beleidsniveau. In geval van Dierziektebestrijding bestaat het RCC uit minimaal 3 organisatieonderdelen; B&I (RRE), NVWA en RVO. Informatie komt bij elkaar in het Regionaal Coördinatie Team (RCT). Op basis hiervan wordt o.a. een situatierapport opgesteld dat wordt gedeeld met het DBT door het Hoofd RCC. Het Hoofd RCC zit het RCT voor en is verantwoordelijk voor het situatie rapport. Elke kolom is zelf verantwoordelijk voor zijn operationele deel van de crisisbestrijding. Elke kolom heeft een eigen regionale eindverantwoordelijke. De 3 kolommen hebben elk een eigen vertegenwoordiger in het DBT. Het Hoofd RCC verzorgt de procesmatige aansturing en is verantwoordelijk voor o.a. de bedrijfsvoering binnen het RCC. De kolommen blijven verantwoordelijk voor het P-beleid voor specifieke crisistaken in de uitvoerende kolommen. Voor medewerkers met niet specifieke crisistaken wordt gestreefd te werken naar gedeeld p-beleid (o.a. inhuur administratieve krachten).

Interdepartementale teams

In het Nationaal Handboek Crisisbesluitvorming is beschreven welke structuur gehanteerd wordt en welke afspraken bij (dreigende) intersectorale crises. De centrale crisisteams zijn

- De Ministeriële Commissie Crisisbeheersing (MCCb)
- De Interdepartementale Commissie Crisisbeheersing (ICCb)
- Het Adviesteam (AT)
- Het Nationaal Crisiscentrum (NCC)
- Het Nationaal Kernteam Communicatie (NKC)
- De Landelijke Operationele Staf (LOS)

BES eilanden

Sinds 10 oktober 2010 is de Veiligheidswet Bonaire, Sint Eustatius en Saba (VwBES) van toepassing in Caribisch Nederland. Deze wet geeft regels omtrent de planvorming in het kader van rampen –en crisisbeheersing, en bepaalt de rol en bevoegdheden van de openbare lichamen bij rampen en crises in de bijzondere gemeenten Bonaire, Sint Eustatius en Saba (de zogenaamde ‘BES-eilanden’). De taakverdeling is nader uitgewerkt in het *Coördinatieplan Bonaire, Sint Eustatius en Saba*.



8. Crisiscommunicatie

Inleiding

Goede crisiscommunicatie is een absolute randvoorwaarde voor een succesvolle crisisaanpak. De invulling van de beleidscommunicatie ligt primair bij de Directie Communicatie (DC) maar is secundair een verantwoordelijkheid van iedereen die bij de crisis is betrokken en van alle niveaus in de crisisorganisatie. In dit hoofdstuk stippen we daarom de kern van de communicatiestrategie van EZ aan. Een uitvoeriger toelichting is te vinden in het *Handboek Crisisbesluitvorming Directie Communicatie*¹³.

Communicatie-strategie

De communicatiestrategie van EZ is gebaseerd op drie pijlers:

- Het in stelling brengen van de bewindspersoon als effectief crisismanager (informatie geven en duiden, crisisperceptie kennen en beïnvloeden, inspelen op hetgeen er leeft en steun voor maatregelen verwerven).
- Als crisisorganisatie in contact blijven met de omgeving.
- Als crisisorganisatie doen wat nodig is op het gebied van communicatie.

Uitvoering van strategie

Elk Directoraat-Generaal, elke (staf-)directie en elke uitvoerende dienst is verantwoordelijk voor de afhandeling van incidenten en crises binnen het eigen (beleids)terrein. De genoemde onderdelen hebben handboeken opgesteld waarin zij beschrijven hoe zij aan deze verantwoordelijkheid invulling geven. Ook communicatie komt hierin aan de orde.

¹³ Ministerie van EZ, *Handboek Crisisbesluitvorming Directie Communicatie*.



9. Nafase

Taken in de nafase

Op de acute fase van een crisis volgt de zogenaamde 'nafase'. Pas in deze fase wordt vaak in volle omvang duidelijk welke effecten een crisis eigenlijk heeft gehad - voor sector, samenleving en het ministerie zelf.

De belangrijkste opgave die in deze fase voorligt, is het invulling geven aan het proces van terugkeer naar de normalsituatie. Aspecten die hierbij een rol kunnen spelen, zijn:

- Herstel van normalsituatie voor sector(en) en samenleving
- Beleidsmatige afwikkeling van de crisis
- Financiële afwikkeling van de crisis
- Organisatorische afwikkeling van de crisis

Ten slotte wordt in deze fase het eigen optreden van het ministerie tijdens de crisis geëvalueerd. Het DCC-EZ coördineert deze (interne en/of externe) evaluatie en ziet toe op de borging van de 'lessons learned'.

Organisatie van de nafase

Hoe de nafase precies wordt ingericht, hangt af van de specifieke situatie. Soms zal aan de nafase vanuit de lijnorganisatie invulling kunnen worden gegeven, soms zal een projectorganisatie ingericht moeten worden.

Besluiten hierover worden al tijdens de crisis genomen, door het DBT. In opdracht van het DBT wordt een plan van aanpak voor de nafase opgesteld. In dit plan van aanpak wordt uitgewerkt welke taken in de nafase van de betreffende crisis uitgevoerd moeten worden en hoe dit georganiseerd zal worden. Het plan van aanpak werkt ook de overdracht van lopende zaken van de crisisorganisatie naar de 'nafase organisatie' (lijnonderdelen en/of projectorganisatie) uit.

Pas na instemming van het DBT met het plan van aanpak 'nafase' kan de departementale crisisorganisatie definitief worden afgeschaald.



BIJLAGEN



Bijlage 1. Afkortingenlijst

ADR	Audit Dienst Rijk
AT	Adviesteam (interdepartementaal)
BI	Bedrijfsleven en Innovatie
BO	Borgingsoverleg
CAT	Crisis Audit Team
CBA	Crisisbeleidsadviseur
CCC	Concern Crisis Controller
3CT	Concern Crisis Control Team
DAT	Departementaal Adviesteam
DB	Directie Bedrijfsvoering
DBT	Departementaal Beleidsteam
DC	Directie Communicatie
DCT	Departementaal Communicatieteam
DCC-EZ	Departementaal Coördinatiecentrum Crisisbeheersing EZ
EZ	Economische Zaken
ETM	Energie, Telecom en Mededinging
FEZ	Financieel Economische Zaken
ICCb	Interdepartementale Commissie Crisisbeheersing
LOS	Landelijke Operationele Staf
MCCb	Ministeriële Commissie Crisisbeheersing
NCC	Nationaal Crisis Centrum (interdepartementaal)
NVWA	Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit
OCBA	Overleg Crisisbeleidsadviseurs
OTO	Opleiden, Trainen en Oefenen
RCC	Regionaal Crisis Centrum
ROT	Regionaal Operationeel Team
VAT	Vraag en Antwoord Team van het DCT
WJZ	Wetgeving en Juridische Zaken



Bijlage 2. Aandachtspunten decentrale handboeken

Ten behoeve van de aansluiting tussen het Departementaal Handboek Crisisbesluitvorming en de onderliggende handboeken wordt voor de laatste de volgende indeling voorgesteld. Dit voorstel is niet bindend.

DEEL A: BASISDEEL

Doel en doelgroep	Wat is het doel en wie is de doelgroep van het handboek?
Scope	Hoe verhoudt het handboek/ draaiboek zich tot andere documenten?
Uitgangspunten	=> Verwijzing naar uitgangspunten departementaal Handboek Crisisbesluitvorming Welke aanvullende uitgangspunten gelden er?
Vorbereiding op crises	Hoe is de voorbereiding georganiseerd? Welke directeur is verantwoordelijk? Welke ambtelijk team draagt er zorg voor de voorbereiding? Hoe is het contact en afstemming met DCC georganiseerd (OCBA)?

DEEL B: CRISISDEEL

Crisistypes en -niveaus	=> Verwijzing naar crisistypes en -niveaus departementaal Handboek Crisisbesluitvorming
Crisisstructuur en - werkwijze	=> Verwijzing naar crisisstructuur departementaal Handboek Crisisbesluitvorming Welke aanvullende teams of structuren worden gehanteerd? (binnen de directie of uitvoeringsdienst)? Hoe is de relatie naar eventuele sectorspecifieke crisisteams buiten het departement?
Crisisteams en ondersteuning	Beschrijving van rollen, taken en samenstelling van de gehanteerde crisisteams
Rol en betrokkenheid stafdirecties	Welk beroep wordt, in termen van taken en inzet, gedaan op stafdirecties als DC, WJZ en FEZ? Dit wordt beschreven in een aparte paragraaf in het hand- en/of draaiboek. Wat wordt gedaan om afstemming en betrokkenheid te borgen?

De referentietermijn voor actualisatie is tenminste eens per twee jaar en zoveel vaker als nodig is.



Bijlage 3. BOB-systematiek

Elk departementaal crisisteam werkt in principe met de BOB-systematiek.

- Een crisisvergadering duurt relatief kort (maximaal 30 minuten)
- Bij aanvang van de vergadering
 - ligt de voorzitter het doel van de vergadering toe
 - vraagt de voorzitter de leden te vermelden welke crisisrol zij vervullen
- Tijdens de vergadering houden de voorzitter en leden de vergaderdiscipline in acht
- Tijdens de vergadering leidt de voorzitter de vergadering aan de hand van BOB
 - Beeldvorming (wat is er aan de hand?)
 - Oordeelsvorming (wat vinden we er van?)
 - Besluitvorming (wat gaan we er aan doen?), inclusief
 - Bekendmaking (aan wie en hoe maken we het besluit bekend?)
 - Monitoring (hoe bewaken we de uitvoering van het besluit?)
- Ter afsluiting van de vergadering laat de voorzitter samenvatten en stelt de volgende vergadertijd af
- Tussen de vergaderingen door worden acties bekendgemaakt, uitgevoerd en gemonitord.

Nadere uitleg op en training van de BOB-systematiek is opvraagbaar bij het DCC-EZ.