



Nationaal Coördinator
Terrorismebestrijding en Veiligheid
Ministerie van Justitie en Veiligheid

Rollenhuis Crisisbeheersing Rijksoverheid

Versie 2

Datum
Status

10 september 2019

Colofon

Afzendgegevens	Nationaal Crisis Centrum
	Turfmarkt 147 2511 DP Den Haag Postbus 20011 2500 EA Den Haag www.nctv.nl
Contactpersoon	T 070 751 51 54
Auteurs	2013 - Berenschot 2019 - NCC (aanpassing)

Inhoud

	Colofon	3
	Inleiding	6
1.1	Inleiding	6
1.2	Definitie crisisrol	6
1.3	Departementaal gebruik van het rollenhuis	7
2	Voorzitter	8
3	Secretaris	11
4	Informatiecoördinator	13
5	Adviseur Crisisbeheersing	17
6	Adviseur (Crisis)communicatie	21
7	Inhoudelijk Adviseur	25
8	Liaison	27
9	Facility manager	29
10	Evaluator	31

Inleiding

1.1 Inleiding

Bij een (dreigende) crisis¹ wordt vaak op een andere manier gewerkt dan onder normale omstandigheden: in plaats vanuit de staande organisatie werkt men korte of langere tijd vanuit een *crisisorganisatie*. Deze crisisorganisatie bestaat uit verschillende *crisisteams* die, elk op zijn eigen niveau en met zijn eigen opdracht, samen de crisis bestrijden.

Hoewel crisisteams naar hun aard van elkaar kunnen verschillen (afhankelijk van organisatie, niveau en opdracht), hebben zij met elkaar gemeen dat, om goed te kunnen functioneren, steeds ongeveer dezelfde *rollen* moeten zijn ingevuld. In dit document worden (de meeste van) deze rollen uitgewerkt².

1.2 Definitie crisisrol

Een crisisrol is een rol zoals die in de *responsfase* van een crisis gehanteerd wordt. In de onderstaande figuur is inzichtelijk gemaakt hoe deze fase past binnen de totale veiligheidsketen.



Een crisisrol:

- wordt indien nodig ingevuld bij (dreiging van) een calamiteit of crisis;
- wordt in dat geval uitgevoerd in relatie tot een specifiek crisisteam;
- is niet gebonden aan een persoon (voor één rol zijn meerdere opgeleide personen/ functionarissen beschikbaar);
- is vaak gekoppeld (één persoon vervult tegelijkertijd meerdere rollen, zolang het incident beperkt blijft).

Bij de benaming van de rollen is aansluiting gezocht bij de termen die in veiligheidsregio's gebruikelijk en herkenbaar zijn:

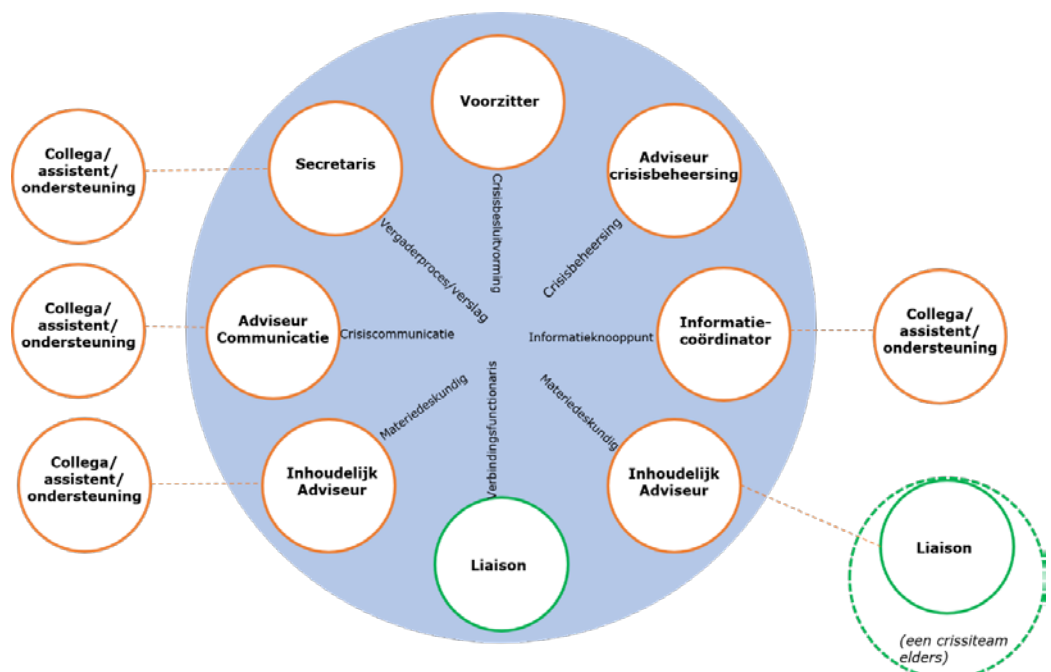
Crisisrol	Kerntaken
Voorzitter	Leiden en coördineren
Secretaris	Bewaken van het vergaderproces en het vastleggen van besluiten en afspraken
Adviseur Crisisbeheersing	Adviseren vanuit deskundigheid crisisbeheersing
Informatiecoördinator	Knooppunt van informatie (al dan niet bijgestaan door een collega of assistent)

¹ Onder crisis verstaan we: ongewenste gebeurtenissen die een bedreiging (kunnen) vormen voor de (maatschappelijke) belangen binnen het rijkso domein en zich kenmerken door dreiging, urgentie en onzekerheid. Dit geldt zowel voor ongewenste gebeurtenissen in Nederland als in het buitenland.

² Deze rollen zijn gebaseerd op het document Crisisrollen Infrastructuur en Milieu (14 november 2011).

Crisisrol	Kerntaken
Adviseur Communicatie	Adviseren vanuit deskundigheid communicatie
Inhoudelijk Adviseurs	Adviseren vanuit inhoudelijke deskundigheid, afhankelijk van type crisis
Liaison	Verbindingsfunctionaris in een extern, vaak multidisciplinair team
Facility Manager	Organiseren van faciliteiten rond ICT, gebouw, catering, logistiek enzovoorts
Evaluator	Evalueren van oefeningen en crises

De onderstaande figuur maakt inzichtelijk hoe de rollen zich tot elkaar verhouden:



1.3

Departementaal gebruik van het rollenhuis

- Elk departement kan het rollenhuis gebruiken bij het vormgeven, opleiden, trainen en oefenen van de (departementale) crisisbeheersingsorganisatie. Het rollenhuis is met opzet 'generiek' beschreven zodat het van toepassing kan zijn op de verschillende (inter)departementale crisisteams die bij een (dreigende) crisis aan zet zijn.
- Departementale functies/ functiebenamingen staan los van de generieke crisisrollen. Een crisisrol is niet gebonden aan een persoon of functie. In een crisisvergadering is niet de reguliere functie leidend, maar de crisisrol die men vervult. Functionarissen kunnen tijdens een crisis één of meerdere crisisrollen vervullen. Bij kleinere crises kan het voorkomen dat vanwege praktische overwegingen één persoon in een team meerdere crisisrollen vervult (crisisrollen zijn vaak gekoppeld, bijvoorbeeld Secretaris en Adviseur Crisisbeheersing). Bij grotere crises kan het nodig zijn de taken binnen één crisisrol door meerdere personen te laten invullen (bijvoorbeeld de crisisrol Informatiecoördinator).
-

2 Voorzitter

Doel	Crisisbesluitvorming, leiding en coördinatie binnen eigen verantwoordelijkheid en mandaat.
Taken	<p><i>Taken rond het alarmeren en opschalen/ afschalen</i></p> <p>De Voorzitter</p> <ul style="list-style-type: none"> • bepaalt het niveau van opschaling, al dan niet op basis van opschalingscriteria, al dan niet op voorstel van de Adviseur Crisisbeheersing, al dan niet op verzoek van een derde; • besluit over eventuele verdere opschaling naar het hogere niveau of besluit over afschalen naar het onderliggende niveau. <p><i>Taken rond het vergaderproces</i></p> <p>De Voorzitter</p> <ul style="list-style-type: none"> • leidt en coördineert de beheersing van de crisis; • neemt beslissingen over de beheersing van een crisis (bijvoorbeeld inzet van mensen en middelen) binnen de eigen verantwoordelijkheid; • treedt op als voorzitter van een overleg in twee rollen: <i>technisch</i> en <i>inhoudelijk</i> (als beslisser). Draagt het <i>technisch</i> voorzitterschap desgewenst over aan een ander; • bepaalt op basis van het actuele beeld van de situatie de agenda voor het crisioverleg (eventueel op basis van een door de Secretaris/ Informatiecoördinator opgesteld concept); • draagt zorg voor de informatievoorziening en contacten met de ketenpartners/ netwerkpartners/ interne en externe relaties of laat dit doen; • besteedt aandacht aan scenario's voor de komende tijd. Rekening houdend met verschillende tijdhorizonten (bijvoorbeeld 12 uur, 24 uur, 48 uur); • beslist (binnen mandaat) over de communicatie (intern en extern (media, publiek)³). • rapporteert over afspraken, besluiten en voortgang aan het naast hogere niveau of laat dit doen; • laat afspraken en besluiten vastleggen door de Secretaris; • zorgt voor bezetting en aflossing of laat dit doen; • is eindverantwoordelijk voor de crisisbesluitvorming (het uiteindelijke resultaat van de vergadering).
Alarmering	De Voorzitter dient als één van de eersten binnen het crisisteam te worden gealarmeerd, doorgaans via de Adviseur Crisisbeheersing. Dit kan per departement verschillen.

³ Dit mandaat ligt vaak elders, bijvoorbeeld bij een afdeling of directie communicatie, en bovendien ligt er een rol bij het Nationaal Kernteam Communicatie (NKC), indien opgeschaald.
 Pagina 8 van 33

Praktische zaken	De Voorzitter beschikt bij voorkeur over: <ul style="list-style-type: none"> • werkplek, telefoon, toegang tot mail/internet
Aandachtspunten	De Voorzitter <ul style="list-style-type: none"> • overlegt desgewenst met de Adviseur Crisisbeheersing en/of de Informatiecoördinator en/of de Adviseur Communicatie over het niveau van opschaling; • weet hoe de organisatie eruit ziet en weet wie interne en externe partners zijn (en hun taken en verantwoordelijkheid). Valkuilen: <ul style="list-style-type: none"> • In reguliere vergadercultuur vervallen (het leiden van een crisisvergadering vergt een andere aanpak: meer actie- en minder discussiegericht, omdat de tijdsdruk hoger is en de noodzaak om snel in actie te komen groter). • Taken oppakken die niet tot de eigen rol behoren (gebrek aan rol- en taakvastheid).
Interne partners	De Voorzitter heeft het meeste contact met: <ul style="list-style-type: none"> • Secretaris: voorafgaand aan de vergadering vanwege afstemming over de agenda crisisvergadering en naderhand vanwege interactie over besluiten en afspraken die in het verslag opgenomen worden; • Adviseur Crisisbeheersing en/of de Informatiecoördinator en/of de Adviseur Communicatie: vanwege afstemming over het niveau van opschaling; • en uiteraard alle overige leden van de vergadering.

Competenties en gedrag	<p>De volgende competenties en gedrag horen bij een Voorzitter:</p> <ul style="list-style-type: none">• Besluitvaardigheid: Beslissingen nemen en daarnaar handelen. Hij/zij<ul style="list-style-type: none">– hakt knopen door;– stelt beslissingen en/of acties niet onnodig uit;– maakt keuzes, ook als bepaalde factoren onvoldoende helder zijn en 'waarschijnlijk' zullen blijven;– legt zich vast door het uitspreken van de eigen mening.• Politiek bestuurlijk inzicht: Anticiperen op, onderkennen en begrijpen van politiek bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de crisis. Hij/zij<ul style="list-style-type: none">– kent het bestuurlijk krachtenveld;– schat de politiek-bestuurlijke belangen van de eigen organisatie, en andere partijen in en betreft deze in de besluitvorming.• Netwerkmanagement: inzicht hebben in de samenhang van partijen, waarden en middelen en daarnaar handelen. Hij/zij<ul style="list-style-type: none">– weet waar benodigde mensen te vinden zijn.– weet waar benodigde middelen te vinden zijn.– weet waar benodigde informatie te vinden is.• Leiderschap: Op doelgerichte wijze sturing geven aan het team. Hij/zij<ul style="list-style-type: none">– formuleert een helder doel voor het team;– inspireert, stimuleert en motiveert de teamleden;– bewaakt de processen om het doel van het team te bereiken;– neemt verantwoordelijkheid voor resultaten. <p>NB: randvoorwaarde voor een voorzitter is dat deze leidende capaciteiten beschikt en weet hoe een crisisvergadering wordt voorgezeten.</p>
------------------------	--

3 Secretaris

Doel	Ondersteunen van de Voorzitter/ het crisisteam door het bewaken van het vergaderproces en het vastleggen van besluiten en afspraken.
Taken	<p>De Secretaris</p> <ul style="list-style-type: none"> • bereidt indien mogelijk/opportunity een concept agenda voor het crisioverleg voor (in overleg met de Informatiecoördinator en/of adviseur crisisbeheersing), bespreekt deze met de Voorzitter en verspreidt deze daarna onder de deelnemers aan het crisioverleg; • houdt een presentielijst bij van de leden van de vergadering (per vergadering, in verband met wisselingen); • stelt een conceptverslag van de vergadering op en gebruikt hiervoor het beschikbare format; • bewaakt het vergaderproces (samen met de Adviseur Crisisbeheersing, ter ondersteuning van de Voorzitter), en attendeert desgewenst de Voorzitter zodat deze zijn rol kan vervullen; • Bewaakt de voortgang/ realisatie van de besluiten en afspraken uit de vergadering; • stelt ten behoeve van een goede verslaglegging tijdig vragen ter verduidelijking; • neemt na afloop van de vergadering het conceptverslag door met de voorzitter; • zorgt, in overleg met de voorzitter, voor verspreiding van het verslag onder de <u>leden</u> van de vergadering; • zorgt dat ook de Informatiecoördinator een exemplaar ontvangt, ook indien deze niet aan de vergadering deelneemt.
Alarmering	De Secretaris wordt in principe gealarmeerd op initiatief van de Adviseur Crisisbeheersing.
Praktische zaken	<p>De Secretaris beschikt bij voorkeur over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werkplek met laptop, telefoon, toegang tot mail/internet en printer. • een beamer of flip-over om de besluiten en afspraken te projecteren of op te schrijven.
Interne partners	<p>De Secretaris heeft het meeste contact met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter: vanwege de interactie over besluiten en afspraken die in het verslag opgenomen worden. • Informatiecoördinator en/of adviseur crisisbeheersing omdat die het meeste zicht hebben op de te verwachte besprekpunten in het overleg.

Competenties en gedrag	<p>De volgende competenties en gedrag horen bij een Secretaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voortgangscontrole; Tussentijds eigen activiteiten én die van anderen op inhoud en voortgang controleren. Afwijkingen signaleren en zo nodig bijsturen. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – controleert tussentijds eigen en andermans activiteiten op inhoud en voortgang; – ziet er op toe dat gemaakte afspraken worden nagekomen; – signaleert afwijkingen en stuurt zo nodig bij; – houdt de vinger aan de pols. • Communiceren: Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen; – luistert, vat informatie schriftelijk/digitaal samen en vraagt door waar nodig; – controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen; – koppelt besluiten terug naar de voorzitter van het team. • Accuratesse: Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkómen van fouten. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – toetst eigen werk aan geldende procedures, regels en afspraken; – levert correct en volledig werk af; – werkt ook onder druk kwaliteitsgericht, nauwgezet en gedegen. <p>NB 1. Een crisisverslag maken is niet het simpel opschrijven wat gezegd wordt. Het vraagt vaardigheden om zaken kort, krachtig en begrijpelijk samen te vatten en <u>assertiviteit</u> om bij onduidelijkheden om een toelichting te vragen.</p> <p>NB 2. Goede typevaardigheid en affiniteit met digitale tekstverwerkingsapplicaties zijn noodzakelijk voor een efficiënte verslaglegging.</p>
------------------------	---

4 Informatiecoördinator

Doel	Ondersteunen van de Voorzitter/ het crisisteam door informatievoorziening- en uitwisseling, dat wil zeggen het verzamelen, veredelen en verspreiden van relevante informatie van het eigen team en namens het eigen team naar andere teams en partners in de crisisbeheersing (externe informatievoorziening).
Taken	<p><i>Taken rond informatieprocessen</i></p> <p>De Informatiecoördinator</p> <ul style="list-style-type: none"> • organiseert de informatieprocessen: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Inkomend</i> (voor eigen informatiepositie): zorgt dat hij/zij is aangesloten op relevante informatiestromen. – Is een proactieve aanjager van het informatieproces zowel binnen de eigen organisatie als in relatie met relevante netwerkpartners; – <i>Uitgaand</i> (voor informatie-uitwisseling): zorgt dat andere crisisteams relevante informatie krijgen, door middel van LCMS of een SITRAP; – Is op de hoogte van het belang, het doel, het proces en de rolverdeling binnen een informatieteam – Werkt netcentrisch • maakt afspraken over de informatie-uitwisseling met netwerkpartners, andere crisisteams (tijd, periodiciteit, contactpersonen, soort en vorm van informatie, wederzijdse verwachtingen); • verzamelt, veredelt en verspreidt informatie: <ul style="list-style-type: none"> – gebruikt de beschikbare bronnen om informatie te verzamelen die relevant is voor de betreffende situatie; – analyseert, beoordeelt en valideert en verifieert de verzamelde informatie; – bepaalt welke informatie relevant is voor de doelgroep waarvoor het beeld wordt samengesteld; – Geeft informatie weer in samenhang met de informatie van anderen ten behoeve van het totaalbeeld; – maakt desgewenst een netwerkanalyse om 'witte vlekken' in de informatie boven water te krijgen (of maakt gebruik van de door de Adviseur Crisisbeheersing opgestelde netwerkanalyse); – zorgt ervoor dat informatie desgewenst gevisualiseerd kan worden; – zorgt ervoor dat informatie up-todate is, aangevuld en opgeslagen wordt; – ordent informatie; – verspreidt de informatie of laat deze verspreiden naar relevante personen/ crisisteams, bijvoorbeeld via LCMS of in de vorm van een SITRAP; • bewaakt de 'voortgang' van informatiestromen; • Indien er een informatieteam is neemt de informatiecoördinator hier aan deel.

	<p><i>Taken rond uitgaande informatie (uit de vergadering)</i></p> <p>De Informatiecoördinator</p> <ul style="list-style-type: none"> • noteert tijdens de vergadering de belangrijkste punten (of spreekt met de Secretaris af dat hij direct gebruik maken kan van diens aantekeningen); • overlegt met de voorzitter wanneer en in welke vorm er een nieuw beeld beschikbaar moet zijn • overlegt eventueel met de Secretaris over de juiste bewoordingen; • werkt bij het verzenden van een informatieproduct (LCMS, SITRAP of anderszins) volgens het aangedragen format (compact, bondig, to the point). <p>Stemt met de Adviseur Crisisbeheersing de taakverdeling af over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenteren van het actuele situatiebeeld in de crisisvergadering • Bijhouden van het situatiebeeld tijdens het presenteren van het beeld • Gebruik van whiteboard/Flip-over/LCMS voor de BOB-fases • Opstellen van de netwerkanalyse (in- en extern)
<p>Alarmering</p>	<p>De Informatiecoördinator wordt idealiter gealarmeerd door de Adviseur Crisisbeheersing. Mocht al bij aanvang van de crisis duidelijk zijn dat een tweede Informatiecoördinator nodig is, of assistentie in de vorm van een Informatiemedewerker, roept de Informatiecoördinator deze op, in overleg met de Voorzitter en/of Adviseur Crisisbeheersing.</p>
<p>Praktische zaken</p>	<p>De Informatiecoördinator beschikt bij voorkeur over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werkplek met laptop, telefoon/ internet/ mail mogelijkheid en een printer; • toegang tot gebruikelijke netcentrische systemen • toegang tot (bestuurlijke) netwerkkaarten, plannen, kaartmateriaal; gebiedsinformatie al dan niet gebundeld in een map, koffer of kast. • actuele verzendlijsten en contactgegevens; • hulpmiddelen (mindmap-bladen).
<p>Aandachtspunten</p>	<p>De praktijk is dat de Adviseur Crisisbeheersing doorgaans diverse taken uit het pakket van de Informatiecoördinator op zich neemt, zeker in de beginfase. Bij kleine calamiteiten is dit een goede combinatie. Bij omvangrijker situaties is het belangrijk om de crisisrol Informatiecoördinator apart bij één persoon te beleggen, al dan niet ondersteund door collega's en assistenten om zorg te dragen voor onderdelen van de taken. De informatiecoördinator neemt deel in het interdepartementale informatieteam (wanneer dit team is geactiveerd).</p>

<p>Interne partners</p>	<p>De Informatiecoördinator heeft het meeste contact met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter: vanwege overleg over doelgroep, periodiciteit en inhoud van onder meer de informatie die via bijvoorbeeld LCMS of een SITRAP wordt verstuurd; • Secretaris: vanwege de input uit het verslag; • Liaison: vanwege de terugkoppeling van besluiten en afspraken uit extern team. • Adviseur Communicatie: vanwege de input uit media/pers/voorlichting; • Adviseur Crisisbeheersing: vanwege zijn of haar crisisbeheersingskennis en (informatie)netwerk; • andere Adviseurs: vanwege hun inbreng aan informatie.
<p>Competenties en gedrag</p>	<p>De volgende competenties en gedrag horen bij een Informatiecoördinator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyseren: systematisch zoeken en onderzoeken van informatie en deze duiden in relatie tot het incident. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie probleemhebber is; – werkt systematisch maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames; – maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie; – geeft complexe informatiestromen duidelijk weer; – legt verbanden op basis van de beschikbare informatie; – signaleert (potentiële) problemen/knelpunten t.a.v. de informatievoorziening; – geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn t.a.v. de informatievoorziening; – bedenkt wie welke informatie nodig heeft en geeft informatie door; – toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid. • Communiceren: Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – deelt relevante informatie binnen en buiten het team; – besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen luistert en vraagt door; – geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners; – formuleert kort, bondig en to-the-point; – controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen. • Stressbestendig handelen: Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden; – bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen; – vermindert druk door overzicht te creëren; – blijft onder druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis.

5 Adviseur Crisisbeheersing

Doel	Ondersteunen van de Voorzitter/ het crisisteam door het in gang zetten van alarmering en opschaling en door het bewaken van de uitvoering van de crisisbeheersingsprocessen en eventuele andere afspraken die in de koude fase zijn gemaakt.
Taken	<p>De Adviseur Crisisbeheersing</p> <ul style="list-style-type: none"> • bewaakt het vergaderproces (samen met de Secretaris, ter ondersteuning van de Voorzitter) en attendeert desgewenst de Voorzitter zodat deze zijn rol kan vervullen; • bewaakt de juiste uitvoering van de crisisbeheersingsprocessen door (de leden van) het team: pakt het team voldoende zijn rol? • is alert op multidisciplinaire aspecten van de crisis (binnen/buiten eigen organisatie); • bewaakt of de relevante partijen in het kader van de crisisbeheersing zijn aangehaakt. Maakt desgewenst een netwerkanalyse; • brengt informatie (in de vergadering of naar Informatiecoördinator) die vanuit het eigen netwerk binnenkomt. • brengt informatie in over de afspraken die in de koude fase zijn gemaakt. • overlegt met de Informatiecoördinator over de afstemming met de netwerkpartners. • signaleert problemen/ knelpunten en reageert proactief. • bewaakt de bezetting en aflossing en attendeert desgewenst de voorzitter. • bewaakt de faciliteiten die nodig zijn voor het beheersen van de crisis. • Past indien opportuun scenariodenken toe. <p>Stemt met de informatiecoördinator de taakverdeling af over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenteren van het actuele situatiebeeld in de crisisvergadering • Bijhouden van het situatiebeeld tijdens het presenteren van het beeld • Gebruik van whiteboard/Flip-over/LCMS voor de BOB-fases • Opstellen van de netwerkanalyse (in- en extern)
Alarmering	<p>De verwachting is dat de Adviseur Crisisbeheersing als één van de eersten wordt gealarmeerd. Dit kan per organisatie verschillen.</p> <p>De praktijk is dat de Adviseur Crisisbeheersing diverse taken uit het pakket van de Informatiecoördinator op zich neemt, zeker in de beginfase. Bij kleine calamiteiten is dit een goede combinatie. Bij omvangrijker situaties is het belangrijk om de crisisrol Informatiecoördinator apart bij één persoon te beleggen.</p>

Praktische zaken	<p>De Adviseur Crisisbeheersing beschikt bij voorkeur over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opschalingscriteria; • werkplek met telefoon/ internet/ mail mogelijkheid; • toegang tot gebruikelijke netcentrische systemen • toegang tot (bestuurlijke) netwerkkaarten, plannen, kaartmateriaal, gebiedsinformatie al dan niet gebundeld in een map, koffer of kast; • actuele verzendlijsten en contactgegevens; • hulpmiddelen (mindmap-bladen).
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> • Het op gang brengen van alarmering en opschaling van de organisatie vraagt doorgaans veel inzet van de Adviseur Crisisbeheersing. • 'Crisismanagement is netwerkmanagement': de Adviseur Crisisbeheersing maakt zichzelf en de Informatiecoördinator bekend bij de netwerkpartners (inclusief collega-adviseurs) zodat zij elkaar weten te vinden.
Interne partners	<p>De Adviseur Crisisbeheersing heeft het meeste contact met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter: vanwege het bewaken van de crisisbeheersingsprocessen, het vergaderproces, de uitvoering enzovoorts; • Informatiecoördinator: vanwege overleg over de informatie uit het netwerk, de crisisbeheersingsprocessen. • Secretaris: bewaken gezamenlijk het vergaderproces • Inhoudelijk adviseur: voor de scenariovorming
Competenties en gedrag	<p>De volgende competenties en gedrag horen bij een Adviseur Crisisbeheersing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiek bestuurlijk inzicht: Anticiperen op, onderkennen en begrijpen van politiek bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – kent het bestuurlijk krachtenveld; – schat politiek-bestuurlijke belangen en standpunten van de eigen dienst, en andere partijen in en betreft deze in de besluitvorming; – weet waar benodigde mensen te vinden zijn; – weet waar benodigde middelen te vinden zijn; – weet waar benodigde informatie te vinden is. • Daadkracht: Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – handelt krachtig, vastberaden en proactief; – neemt initiatief; – zet beslissingen om in daden en stimuleert en motiveert anderen tot actie. • Stressbestendig handelen: Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden;

- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen;
- vermindert druk door overzicht te creëren;
- blijft onder druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis.

NB. Het is niet mogelijk de rol van Adviseur Crisisbeheersing te vullen zonder inhoudelijke kennis van de crisisbeheersing.

6 Adviseur (Crisis)communicatie

Doel	Adviseren van de Voorzitter op basis van vakkennis over de (crisis)communicatieaanpak en uitvoering ervan.
Taken	<p><i>Taken rond advisering</i></p> <p>De Adviseur Communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • voert een mediascan/-analyse uit (of laat dit doen door een media-analist), kijkt daarbij ook naar social media; • stelt een (zowel intern als extern afgestemde) communicatiestrategie op. • adviseert over: • het effect van besluiten en maatregelen op de “buitenwereld” en wat dat betekent voor de communicatie; • inhoud, timing en inzet van communicatiemiddelen bij de informatievoorziening richting publiek en pers • voorziet de Inhoudelijk Adviseurs van input ten behoeve van scenario's; • stemt de communicatie af met de communicatie counterparts van andere departementen en betrokken derden (vitale sectoren, veiligheidsregio, gemeente, provincie, KLPD, et cetera); • stemt de communicatie af met collega-voorlichters intern. <p><i>Taken rond communicatie</i></p> <p>De Adviseur Communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • zorgt voor interne-, publieks- en perscommunicatie tijdens de crisisafhandeling (inclusief nazorg); • stelt persberichten en -verklaringen op en/of het belegt persconferenties (of laat dit doen); • zorgt voor Q&A's (op basis van de input van bijvoorbeeld Inhoudelijk Adviseurs); • organiseert de woordvoering, eventueel met proactieve benadering van de pers; • communiceert over de situatie en het handelingsperspectief (communiceert de feiten, zekerheden en onzekerheden) via één of meerdere kanalen; • onderhoudt contact met media (of laat dit doen door een woordvoerder). <p>NB: de taken van de adviseur communicatie kunnen ook over diverse sub-rollen verdeeld worden zoals een media-analist en een woordvoerder.</p>
Alarmering	De verwachting is dat de Adviseur Communicatie als één van de eersten wordt gealarmeerd. Dit kan per dienst verschillen.

Praktische zaken	<p>De Adviseur Communicatie beschikt bij voorkeur over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toegang tot eigen dossier via telefoon/ internet/ mail; • toegang tot gebruikelijke netcentrische systemen
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> • De Adviseur Communicatie is de inhoudelijk Adviseur vanuit het blikveld van crisiscommunicatie en dient mediagevoelige thema's boven tafel te krijgen op basis van omgevingsbeelden (publieksbeeld, stakeholderanalyse en media-analyse). • NB. Er bestaat een reguliere <i>functie</i> "Adviseur Communicatie". Deze valt niet per se samen met <i>crisisrol</i> Adviseur Communicatie. • De taken van de Adviseur Communicatie zijn teveel voor één persoon. Het is doorgaans nodig dat direct back-up wordt georganiseerd. • Bij opschaling van het NKC zal dat als knooppunt van personen publieksvoorlichting vanuit de rijksoverheid fungeren. Bij het NKC komt de interdepartementale crisiscommunicatie samen (informatie halen/ brengen)
Interne partners	<p>De Adviseur Communicatie heeft het meeste contact met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter: vanwege de te nemen besluiten op basis van het advies. • Informatiecoördinator: voor de inhoudelijke afstemming.

Competenties en gedrag	<p>De volgende competenties en gedrag horen bij een Adviseur Communicatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiek bestuurlijk inzicht: Anticiperen op, onderkennen en begrijpen van politiek bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – kent het bestuurlijk krachtenveld – schat politiek-bestuurlijke belangen en standpunten anderen partijen in en betreft deze in de besluitvorming – weet waar benodigde mensen te vinden zijn. – weet waar benodigde middelen te vinden zijn. – weet waar benodigde informatie te vinden is. • Daadkracht: Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – handelt krachtig, vastberaden en proactief. – neemt initiatief. – zet beslissingen om in daden. – stimuleert en motiveert anderen tot actie. • Stressbestendig handelen: Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden; – bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen; – vermindert druk door overzicht te creëren; – blijft onder druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis. <p>NB: randvoorwaarde voor een Adviseur Communicatie is dat deze communicatief vaardig is. Het is niet mogelijk de rol van Adviseur Communicatie in te vullen zonder kennis en ervaring op het gebied van (crisis)communicatie.</p>
------------------------	--

7 Inhoudelijk Adviseur

Doel	Adviseren van de Voorzitter op basis van inhoudelijke kennis en expertise (vanuit zijn/haar reguliere werkterrein en dagelijks werk (operationeel/beleidsterrein en/of op financieel, juridisch of technisch gebied, kennisinstituten).
Taken	<p>De Inhoudelijk Adviseur</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyseert de situatie <ul style="list-style-type: none"> – 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 verschillende alternatieven inzichtelijk. – past indien opportuun 'scenariodenken' toe. • adviseert de voorzitter en de leden van het team over de inhoud en stelt daartoe een gericht advies op ten behoeve van de besluitvorming • heeft stemrecht en kan meebeslissen
Alarmering	De Inhoudelijk Adviseur wordt in principe gealarmeerd op initiatief van de Adviseur Crisisbeheersing.
Praktische zaken	<p>De Inhoudelijk Adviseur beschikt bij voorkeur over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toegang tot eigen dossier via telefoon/ internet/ mail; • toegang tot netcentrische systemen
Aandachtspunten	<p>De Inhoudelijk Adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • let er op hoe het advies wordt overgebracht (duidelijk en beknopt); • weegt of zijn/ haar aanwezigheid gerechtvaardigd is (of dat een adviseur met een andere inhoudelijke achtergrond meer voor de hand ligt) en overlegt dat desgewenst met de voorzitter; • regelt dat inhoudelijke back-up stand by is.
Interne partners	<p>De Inhoudelijk Adviseur heeft het meeste contact met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter: vanwege de te nemen besluiten op basis van het advies; • collega- Inhoudelijk Adviseur: vanwege de raakvlakken op inhoudelijk gebied.

Competenties en gedrag	<p>De volgende competenties en gedrag horen bij een Inhoudelijk Adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyseren: Systematisch onderzoeken en ontleden van relevante informatie. Hij/zij<ul style="list-style-type: none">– verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie probleemhebber is.– werkt systematisch, maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames;– maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie;– geeft complexe informatiestromen duidelijk weer;– legt verbanden op basis van de beschikbare informatie;– past ‘scenariodenken’ toe;– signaleert (potentiële) problemen/knelpunten;– geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn;– bedenkt wie welke informatie nodig heeft en geeft informatie door;– toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid.• Overtuigen: het verkrijgen van instemming, enthousiasme en medewerking voor bepaalde doelen, plannen of ideeën zodat deze worden geaccepteerd of gedragen (zonder hiërarchische macht of sancties). Hij/zij<ul style="list-style-type: none">– treedt standvastig op bij verschillende of tegengestelde meningen, belangen of verwachtingen;– wisselt invloedstijl om zwaarwegende belangentegenstellingen/conflicten te overbruggen;– enthousiasmeert de andere teamleden voor zijn standpunten, ook wanneer sprake is van fundamentele verschillen van inzichten of conflictsituaties, en houdt de relatie daarbij in stand.
------------------------	---

8 Liaison

Doel	Ondersteunen van de Voorzitter door verbinding te leggen tussen de eigen organisatie en andere (externe, soms multidisciplinaire) crisisteams.
Taken	<p>De Liaison</p> <ul style="list-style-type: none"> • neemt deel aan vergaderingen van het externe crisisteam; • realiseert informatie-uitwisseling tussen de eigen organisatie en (de leden van) het crisisteam waarin hij/zij deelneemt: <ul style="list-style-type: none"> – brengt inhoudelijke expertise over en be vraagt 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 gemaakte afspraken en besluiten vastgelegd worden ten behoeve van de eigen organisatie: gebruikt of het verslag van de vergadering of maakt zelf een kort verslag voor intern gebruik; • koppelt na de vergadering zo snel mogelijk de informatie, afspraken en besluiten uit de vergadering terug aan de eigen organisatie (via de Informatiecoördinator van de eigen organisatie) ten behoeve van uitvoering. • Heeft geen 'stemrecht' en kan daardoor niet mee beslissen
Alarmering	<ul style="list-style-type: none"> • De Liaison wordt doorgaans gealarmeerd door de Adviseur Crisisbeheersing. De werkwijze verschilt echter per organisatie. • Voor de Liaison gelden dezelfde opkomsttijden als voor de andere functionarissen in het externe/ multidisciplinaire crisisteam waaraan de Liaison deelneemt
Praktische zaken	<p>De Liaison beschikt bij voorkeur over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • telefoon, en toegang tot (mobiel) internet/ mail, netcentrische systemen
Aandachtspunten	<p>De Liaison</p> <ul style="list-style-type: none"> • zorgt voor verbinding: de Liaison is immers een verbindingfunctionaris. • kent zijn/haar mandaat en is rolvast: houdt de verantwoordelijkheden en primaire processen van de eigen dienst voor ogen en realiseert van daaruit de samenwerking en ondersteuning aan derden. • Neemt geen beslissingen • Bedenk hoe je aan tafel zit: als hulpgever of als 'veroorzaker' van de crisis

<p>Interne partners</p>	<p>De Liaison heeft het meeste contact met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatiecoördinator: vanwege de terugkoppeling van besluiten en afspraken. <p>NB. De rol van Liaison kan niet gecombineerd worden met één van de andere crisisrollen (een Liaison kan immers niet een rol in zijn <i>eigen</i> team vervullen en <i>tegelijktijd</i> de Liaisonrol vervullen in een ander, <i>extern</i> team)</p>
<p>Competenties en gedrag</p>	<p>De volgende competenties en gedrag horen bij een Liaison:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netwerkvaardigheid: Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie. Deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – legt en onderhoudt contacten met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties; – weet de juiste mensen te vinden om steun en medewerking te verkrijgen; – benut zijn/haar netwerk om op het juiste moment doelen te bereiken; – vormt allianties en coalities om doelen te bereiken; – is in staat om de calamiteit/crisis in een groter geheel te zien (niet verkokerd denken) en consequenties van besluiten te vertalen naar processen in de eigen organisatie. • Communiceren: Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal. Hij/zij <ul style="list-style-type: none"> – deelt relevante informatie binnen en buiten het team. – besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen, luistert en vraagt door. – geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners. – formuleert kort, bondig en to the point. – controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen. • Daadkracht: Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. <ul style="list-style-type: none"> – handelt krachtig, vastberaden en proactief; – neemt initiatief; – stimuleert en motiveert anderen tot actie. <p>NB. Het is niet mogelijk de rol van Liaison in te vullen zonder kennis van de verhoudingen tussen partijen en eigen organisatie (zodat inhoudelijke informatie betrokken kan worden).</p>

9 Facility manager

Doel	Ondersteunen van de Voorzitter/ het crisisteam door ervoor te zorgen dat alle diensten en middelen (faciliteiten) op orde zijn zodat het crisisteam zonder problemen kan functioneren.
Taken	<p>De Facility Manager</p> <ul style="list-style-type: none"> • draagt zorg voor een optimale werkomgeving voor medewerkers van het crisisteam door te voorzien in onder andere: <ul style="list-style-type: none"> – Toegang gebouw(en) – Beveiliging (ook toegangscontrole) – ICT (internet toegang, applicaties, helpdeskfunctie) – Catering – Schoonmaak – Inrichting vergaderruimten en werkplekken – Communicatiemiddelen (telefonie, noodnet, portofoons enzovoorts) – Overige logistieke zaken zoals koeriersdiensten en vervoer/verblijf van de leden van het crisisteam. • vraagt de voorzitter om een duidelijke instructie ten aanzien van de toegang van pers, VIPS en crisisfunctionarissen.
Alarmering	De Facility Manager wordt gealarmeerd op initiatief van de Adviseur Crisisbeheersing.
Praktische zaken	<p>De Facility Manager beschikt bij voorkeur over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werkplek, telefoon, toegang tot mail/internet; • overzicht van piketregelingen/ contactgegevens van betrokken organisaties (gebouw, beveiliging, catering, schoonmaak enzovoorts). <p>Vaak is het wenselijk dat de vergaderruimte voorzien van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ten minste één laptop (voor de Secretaris). • een beamer. • een flap-over. • een whiteboard. • kaartmateriaal (analoog). <p>Vanuit communicatie kan er behoefte zijn aan een TV.</p>
Aandachtspunten	De Facility Manager let op beveiliging, ICT-ondersteuning, catering en dergelijke buiten kantoortijden. Dan kan het anders geregeld zijn.
Interne partners	<p>De Facility Manager heeft het meeste contact met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adviseur Crisisbeheersing, vanwege de faciliteiten die nodig zijn voor de crisisbeheersing.

Competenties en gedrag	<p>De volgende competenties en gedrag horen bij een Facility Manager:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plannen en organiseren: Bepalen van prioriteiten en aangeven van de benodigde acties, tijd en middelen om gegeven doelstellingen te kunnen bereiken. Zaken conform planning in beweging zetten. Hij/zij<ul style="list-style-type: none">– stelt prioriteiten en acties voor zichzelf en anderen;– geeft aan in welk tijdsbestek en met welke mensen en middelen doelstellingen moeten worden gerealiseerd;– zet plannen en projecten in beweging door zaken concreet te regelen;– creëert de randvoorwaarden die nodig zijn om doelstellingen realiseren.• Anticiperen: Weet kritische situaties tijdig te onderkennen en hierop adequaat in te spelen. Hij/zij<ul style="list-style-type: none">– neemt tijdig maatregelen;– weet tijdig op kritische situaties in te spelen;– voorkomt dat zaken uit de hand lopen door tijdig maatregelen te nemen;– denkt vooruit en weet benodigde acties in te schatten.
------------------------	--

10 Evaluator

Doel	De hoofdtak van de Evaluator is een bijdrage leveren aan de evaluatie van oefeningen en/of crises. De Evaluator is daarbij verantwoordelijk voor het observeren en evalueren van de prestatie (inhoud, proces en resultaat) en het gedrag van de deelnemers. De evaluator werkt binnen de door de opdrachtgever verstrekte kaders voor de evaluatie opdracht. Hij legt verantwoording af aan de opdrachtgever.
Taken	<ul style="list-style-type: none"> • Bereidt zich voor op de uitvoering van de evaluatie-opdracht; • Observeert het teamgedrag en -prestaties (inhoud, proces en resultaat) • Geeft feedback; • Maakt een schriftelijke evaluatie
Alarmering	De evaluator kan bij een crisis door de voorzitter of de adviseur crisisbeheersing worden opgeroepen om te observeren.
Praktische zaken	Wanneer een evaluator observeert bij een crisis moet dit gebeuren op vantevoren gemaakte (generieke) afspraken. Tijdens een crisis is er weinig tijd voor het uitgebreid bespreken van kaders of aandachtspunten.
Aandachtspunten	De evaluator moet (afhankelijk van de opdracht) op de hoogte zijn van de geldende afspraken en processen binnen de organisatie waar wordt geobserveerd. Bijvoorbeeld hoe een team heeft afgesproken te vergaderen, of gebruik wordt gemaakt van sprints. De acceptatie van de bevindingen kunnen hier van afhangen.
Interne partners	De evaluator heeft het meeste contact met: de adviseur crisisbeheersing.
Competenties en gedrag	<p>Analyseren: Systematisch onderzoeken en ontleden van relevante informatie.</p> <p>Hij/zij</p> <ul style="list-style-type: none"> • verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie probleemhebbend is. • werkt systematisch, maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames; • maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie; • geeft complexe informatiestromen duidelijk weer; • legt verbanden op basis van de beschikbare informatie; • past 'scenariodenken' toe; • signaleert (potentiële) problemen/knelpunten; • geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn; • bedenkt wie welke informatie nodig heeft en geeft

	<p>informatie door;</p> <ul style="list-style-type: none">• toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid. <p>Oordelen: Op basis van beschikbare informatie en ervaring met inachtneming van de heersende waarden en normen tot een mening komen die als geldig erkend wordt.</p> <p>Hij/zij:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vormt een oordeel op basis van feiten, argumenten en afwegingen• Houdt rekening met alle relevante aspecten• Weegt alternatieven tegen elkaar af• Betreft haalbaarheid en mogelijke gevolgen bij de beoordeling• Onderbouwt een conclusie of standpunt met argumenten <p>Communiceren: Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal.</p> <p>Hij/zij</p> <ul style="list-style-type: none">• deelt relevante informatie binnen en buiten het team.• besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen, luistert en vraagt door.• geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners.• formuleert kort, bondig en to the point.• controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen. <p>Inleven: Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen. Verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.</p> <p>Hij/zij:</p> <ul style="list-style-type: none">• Toont interesse in de gevoelens, behoeften en achtergronden van de ander• Gaat tactvol om met de normen en waarden van de ander• Toont begrip voor de gevoelens, behoeften en achtergronden van de ander• Houdt rekening met de positie, wensen en belangen van de ander• Maakt waar nodig gevoelens en behoeften bespreekbaar
--	---

Afzendgegevens	Nationaal Crisis Centrum
	Turfmarkt 147
	2511 DP Den Haag
	Postbus 20011
	2500 EA Den Haag
	www.nctv.nl
Contactpersoon	T 070 751 51 54
Auteurs	2013 - Berenschot
	2019 - NCC (aanpassing)