

Crisispreparatie voor de “crisisarme” organisatie



Crisisarm, welke organisatie wil dat nou niet zijn? Toch is het minder zegenrijk om een crisisarme organisatie te zijn – of te lijken – dan men in eerste instantie zou denken. Het ontbreken van een crisisstructuur en -preparatie kan men duur komen te staan als zich toch een crisissituatie manifesteert. In dit artikel wordt ingegaan op de vraag hoe een “crisisarme” organisatie zich op een crisis kan voorbereiden.

■ Johri Maat

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Ooit was het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) – zoals in veel landen – hét ministerie van de crisisbeheersing. Na de overgang van het DG Veiligheid en het Nationaal Crisiscentrum (NCC) in 2010 naar het ministerie van Veiligheid en Justitie was echter veel expertise op het terrein van crisisbeheersing binnen BZK verdwenen.

Op het eerste gezicht leek dat geen probleem te zijn. BZK was immers een “crisisarme” organisatie geworden, bovendien bleef het NCC fysiek dichtbij. Ten tijde van de aanpak van de gevolgen van de hack van DigiNotar in de zomer van 2011 bleek dat er goed kon worden samengewerkt. Wel was deze “DigiNotar-crisis” een van de aanleidingen om een nieuw departementaal handboek crisisbeheersing te schrijven en voor elk DG een crisisbeleidsadviseur aan te wijzen. Maar verder bleef BZK het “crisisarme” departement. Alleen “crisisrijke” departementen zoals Volksgezondheid of Infrastructuur en Milieu konden het zich permitteren om een eigen staande departementale crisisorganisatie te hebben en daarvoor mensen vrij te stellen.

MH17

Tot de vliegramp met de MH17 op 17 juli 2014. Tientallen medewerkers bij de AIVD, het toenmalige Agentschap BPR (tegenwoordig Rijksdienst voor de Identiteitsgegevens) en het bestuursdepartement waren in meer of mindere mate betrokken bij zaken zoals het inlichtingenproces, de verificatie van de identiteit van de slachtoffers en formaliteiten rond de Wet op de lijkbezorging. Dit alles binnen het interdepartementale, nationale en internationale krachtenveld. De inzet van de medewerkers was onvoorwaardelijk, maar het besef kwam wel dat er meer kennis nodig was van het nationale stelsel crisisbeheersing en dat er behoefte was aan een structuur in de vorm van een departementale crisisbeheersingsorganisatie (CBO), ook met het oog op andere potentiële crises waarbij BZK betrokken zou kunnen raken.

Dit was het startpunt van een programma om de basis van de crisisbeheersing binnen BZK op orde te krijgen. Eind 2014 werden de eerste stappen al gezet. Randvoorwaarde bleef dat voor alle functionarissen crisisbeheersing een neventaak zou zijn, er was geen ruimte – en ook geen noodzaak – om een permanent en separaat Departementaal Coördinatiecentrum Crisisbeheersing (DCC) BZK in te richten.

Daarom is gekozen het DCC te integreren met vooral de directie Bestuursondersteuning – de staf rond de politieke en ambtelijke leiding – en de directie Communicatie (vanaf 2016 samengevoegd als Directie Concernondersteuning). Veel crisisrollen – zoals beschreven door de Nederlandse Academie voor Crisisbeheersing (NAC) – pasten namelijk goed bij deze directies en omdat er nog bijna geen structuur was konden de lessen van de NAC goed nagevolgd worden. Verder kregen de taakorganisaties de ruimte om de crisisbeheersing op eigen wijze in te richten en aan te sluiten op het DCC.

AMBITIES

Bij het opbouwen van een nieuwe structuur bestaat het gevaar dat men te veel in één keer wil bereiken. Daarom werden de ambities in overeenstemming gebracht met de beschikbare middelen en bestuurlijke ruimte aan de hand van “plateaus”. Voor plateau 1, “de basis op orde” waren dit:

1. er zijn voldoende functionarissen in hun crisisrollen en deze zijn opgeleid;
2. er is een bereikbaarheidsregeling;
3. de mandaten zijn goed geregeld;
4. de CBO wordt voldoende facilitair ondersteund;
5. er is in 2015 BZK-breed deelgenomen aan het interdepartementale leerprogramma “Cyber” van de NAC (inclusief de oefeningen).

Sommige ambities waren makkelijker te vervullen dan andere. De bestaande mandaten bleken te volstaan voor crisissituaties en voor de bereikbaarheid kan gebruik worden gemaakt van de meldkamer van de Rijksbeveiligingsorganisatie die 24/7 bemenst is, waarbij een aanvullende instructie volstond.

Ook de facilitaire ondersteuning kon voor een groot deel worden gerealiseerd binnen de bestaande structuren, hoewel er ook specifieke zaken geregeld moesten worden zoals extra communicatievoorzieningen en “sprinttassen” met essentiële informatie voor het geval men moet uitwijken naar een andere locatie. Een belangrijke aanwinst was de aanschaf van een “crisisapp” waarmee crisisfunctionarissen van BZK “offline” en “online” kunnen beschikken over contactinformatie, procedures, wet- en regelgeving en andere informatie, die centraal beheerd kan worden. Deze app werd “van de plank” gekocht zodat men wist wat men zou krijgen en niet te maken zou krijgen met (stijgende) ontwikkelkosten en uitstel van oplevertermijnen.



IBC OP MAAT

Belangrijkste uitdaging was het vinden van de juiste mensen. Niet elke goede ambtenaar is automatisch een goede crisisfunctionaris. Men moet allereerst het eigen vak verstaan en een netwerk hebben, maar bovenal moet men het “leuk” vinden om bij de crisisrespons betrokken te raken en geen “negen-tot-vijf”-mentaliteit hebben. Vervolgens was het zaak de medewerkers op te leiden volgens het OTO-principe (Opleiden, Trainen, Oefenen) van de NAC. Omdat er in korte tijd ruim veertig crisisfunctionarissen voor BZK waren geselecteerd was het een uitdaging om deze ook op korte termijn door de NAC opgeleid te krijgen. Hoewel een groot aantal medewerkers het reguliere aanbod van de NAC volgde, bleken de wachtlijsten door de plotselinge toestroom lang. Daarom is samen met de NAC en Crisisplan BV een verkorte versie van de Interdepartementale Basisopleiding Crisisbeheersing (IBC) gemaakt, de “IBC op maat”. In deze introductiesessie van een dagdeel worden de belangrijkste zaken uit de crisisbeheersing behandeld, zoals het nationale stelsel crisisbeheersing, de rol van het DCC BZK, crisiscommunicatie, crisisbesluitvorming en politiek-bestuurlijke crisissensitiviteit. Samen met de crisisapp zouden crisisfunctionarissen voldoende informatie moeten hebben om effectief aan de slag te gaan bij een acute crisis en op een later moment de – overigens verplichte – reguliere cursussen makkelijker kunnen volgen. De “IBC op maat” is ook ontwikkeld om bij een acute crisis topfunctionarissen en desnoods hele afdelingen in “shifts” op te kunnen lijnen. Tot slot wordt de “IBC op maat” ingezet als wervings- en selectiemiddel om geïnteresseerden in crisisbeheersing hiermee in aanraking te laten komen.

BASIS OP ORDE

Met ook de BZK-brede deelname aan de verschillende onderdelen van het interdepartementale leerprogramma “Cyber” en deelname aan diverse werkelijke Adviesteams en Interdepartementale Commissies Crisisbeheersing kan geconcludeerd worden dat BZK de basis weer op orde heeft.

TIPS VOOR “CRISISARME” ORGANISATIES

BZK is natuurlijk niet uniek als “crisisarme” organisatie. Diverse publieke en private partijen hebben al geïnformeerd naar de gekozen aanpak bij BZK. Hierbij drie tips voor het opzetten van een crisisbeheersingsorganisatie.

1. Stel een beperkt aantal haalbare doelen op en stem deze af op de beschikbare menskracht en middelen. Zorg hierbij voor een aantal “quick wins” waarmee intern voortgang kan worden getoond.
2. Neem good practices over van andere organisaties en deel ook de eigen good practices. Crisismanagement is netwerkmanagement en het delen van informatie is hierbij essentieel.
3. Zorg ervoor dat de rol van de crisisfunctionaris aansluit op de reguliere taken en toegang heeft tot het lijnmanagement. Selecteer op de motivatie om het OTO-traject te volgen en om bij crises beschikbaar te zijn. De meeste crises beperken zich nu eenmaal niet van “negen-tot-vijf”.

Is BZK nu klaar? Ja en nee. Het departement is er klaar voor, tientallen medewerkers zijn inmiddels opgeleid en ondersteunende voorzieningen gerealiseerd. Maar BZK is er nog niet klaar mee. Belangrijk is dat de gerealiseerde ambities geconsolideerd worden. Ook dienen de nieuwe ambities voor plateau 2 nader te worden uitgewerkt zoals het versterken van de interne keten (taakorganisaties) en externe keten (andere bestuurslagen en departementen) en het opstellen van een nieuw risicoprofiel waarin ook de recente organisatieveranderingen binnen BZK zijn meegenomen.



Jonge BZK-medewerkers volgen een IBC “op maat” crisistraining, bij gelegenheid in een voormalige atoombunker in Arnhem

Thema: Drones en satellieten

- 3 Voorwoord door Siebe Riedstra
- 4 Drones op het Binnenhof
- 6 Dronegebruik bij de politie
- 7 Ogen in de lucht (dronegebruik bij de brandweer)
- 8 Privacy by Design bij drones en satellieten
- 10 Drones in het publieke domein
- 12 Bescherming tegen drones
- 13 Rijkswaterstaat en satellieten
- 14 Satelliettoepassingen in de praktijk van Veiligheid en Justitie
- 15 Satellietinformatie ten behoeve van Veiligheid en Justitie
- 16 Satelliettoepassingen - Europese ontwikkelingen
- 17 PRS: betrouwbare satellietnavigatie voor overheid
- 19 Natuurbrandbeheersing en satellietdata
- 20 Luchtmacht lanceert Space Security Center
- 21 Aardobservatiedata, een kansrijk ingrediënt voor veiligheid

Cyber security en Alert online

- 22 Cybersecuritybeeld Nederland 2015 – Cybercrime en digitale spionage blijven grootste dreigingen
- 23 Cybersecurity en informatiedeling: Good practices in bouwblokken
- 24 Verregaande update ICT-beveiligingsrichtlijnen Webapplicaties
- 25 De digitale toekomst van Nederland is in het geding – onderwijs en bedrijfsleven geven te weinig aandacht aan cybersecurity
- 26 Ruim honderd kinderen in debat over veilig internetten – Kinderdebat tijdens Alert Online weken
- 27 Cyberdreigingen boven water
- 28 Alert Online 2015: Digitaal verantwoord ondernemen
- 29 Leerprogramma Cyber Security
- 52 Vier vragen aan Patricia Zorko

Overige onderwerpen

- 30 75 jaar toezicht op de brandweer – NL-Alert over 4G-netwerk
- 31 Crowdmanagement bij Sail Amsterdam 2015
- 34 Zicht op de menigte – het managen van grote aantallen bezoekers
- 36 Lessen uit crises en minicrises 2014: zo slecht doen we het nog niet...
- 38 Grenzen slechten met de NAC
- 40 Crisispreparatie voor de “crisisarme” organisatie
- 42 CBS brandweerstatiek nieuwe stijl een feit
- 43 Convenant versterkt samenwerking bij brandonderzoek
- 44 Nieuwe calamiteiten- en noodhulpvoertuigen voor grote incidenten in Nederland
- 46 Praktijk bewijst meerwaarde netcentrisch informatiemanagement – operationeel leider is beter en sneller in positie
- 48 Graven in de buurt van gasleidingen is en blijft gevaarlijk
- 50 Natuurbrandbestrijding: een vak apart
- 51 Colofon

Het Magazine nationale veiligheid en crisisbeheersing is een tweemaandelijks uitgave van de Nationaal Coördinator Terrorisbestrijding en Veiligheid van het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Het blad informeert, signaleert en biedt een platform aan bestuurders en professionals over beleidsontwikkeling, innovatie, uitvoering en evaluatie ten aanzien van nationale veiligheid en crisisbeheersing.

De uitgever is het niet noodzakelijkerwijs eens met de inhoud van gepubliceerde bijdragen. De verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor de inhoud van de artikelen berust bij de auteurs.

FOTO OMSLAG:
Beurs over toepassing
drones
(Foto: ANP)

Colofon



REDACTIEADRES MAGAZINE NATIONALE VEILIGHEID EN CRISISBEHEERSING

Ministerie van Veiligheid en Justitie
Nationaal Coördinator
Terrorismebestrijding en Veiligheid,
kamer Z.06.136
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
E-mail: magazine@nctv.minvenj.nl
Internet: www.nctv.nl

REDACTIECOMMISSIE

Redactiecommissie: Marcel van Eck,
Paul Abels, Chris van Duuren,
Chris Hanekamp, Eelco Jehée,
Hedzer Komduur, Martine van de Kuit,
Jan-Bart van Oppenraaij, Eelco Stoffbergen,
Maaïke van Tuyl, Geert Wismans
(samenstelling en eindredactie)

REDACTIERAAD

Prof. dr. Ben Ale (Technische Universiteit Delft)
Prof. dr. ir. Marjolein van Asselt
(Wetenschappelijke Raad voor het
Regeringsbeleid/Universiteit Maastricht)
Prof. dr. Edwin Bakker (Universiteit Leiden/
Centre for Terrorism & Counterterrorism)
Prof. dr. Arjen Boin (Universiteit Leiden)
Mr. dr. Ernst Brainich (zelfstandig onderzoeker
en juridisch adviseur)
Prof. dr. Adelbert Bronkhorst (TNO Defensie
en Veiligheid)
Prof. dr. Jan van Dijk (Universiteit Twente)
Dr. Menno van Duin (Nederlands Instituut
Fysieke Veiligheid)
Prof. dr. Michel van Eeten (Technische
Universiteit Delft)
Prof. dr. Georg Frerks (Universiteit Utrecht/
Nederlandse Defensie Academie)
Prof. dr. Beatrice de Graaf (Universiteit
Utrecht)
Prof. dr. Bob de Graaff (Universiteit Utrecht/
Nederlandse Defensie Academie)
Prof. dr. Ira Helsloot (Radboud Universiteit
Nijmegen)
Prof. dr. Erwin Muller (Universiteit Leiden)
Dr. Astrid Scholtens (Crisislab)
Prof. dr. Rob de Wijk (Universiteit Leiden)

AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE

Joyce Adriaanssen, Rob Beck,
Thomas Bleeker, Martin Bobeldijk,
Nienke Brouwer, Aad van den Burg,
Winnie Daamen, Els Dessing,
Menno van Duin, Linda Durand,
Bart Engberts, Marit van Galen,
Maarten Gehem, Sabine Gielens,
Heleen de Goeijen, Hasse de Graaff,
Erwin de Hamer, Serge Hoogendoorn,
Frank Huizinga, Mark Hunneman,
Rob Jastrzebski, Louise de Jong,
Allard Kernkamp, But Klaasen,
Hans Klinkenberg, Martin Lamboo,
Willemijn Luitse, Bertwin Lussenburg,
Marian Luursema, Johri Maat,
Marjan van Meerloo, Daniël van Motman,
Judith de Munck, Chantal de Niet,
Maddy Ockhorst, Willem Theo Oosterveld,
Michiel Oosterwijk, Gerben Pakkert,
San Peeters, Wim Ploeg, Ruben Prins,
Robin Radar, Michel Rademaker,
Siebe Riedstra, Pieter Rogaar,
Esther Rosendahl-Slooff, Koen Sandbrink,
Corné van der Sande, Daniël Schipper,
Susan Scholten, Sanne Schulting,
Jan Slakhorst, Lucas Sluijs, Herman Smits,
Just Stam, Berend Temme,
Marjolein Trijssenaar, Pauline Veldhuis,
Peter Verhallen, Petra Vermeulen,
Mark Vlemmings, Han Wensink,
Vina Wijkhuijs, Peter Wijninga,
Ester Willemsen, Patricia Zorko

FOTOGRAFIE

ANP, Renzo Gerritsen, Daphne Gorter,
Henriette Guest, Sjoerd van der Hucht,
Arenda Oomen Fotografie,
Toon van der Poel,
Politie (Forensische Opsporing),
Veiligheidsregio Twente, Roel Vincken

CARTOONS

Arend van Dam

ILLUSTRATIES

Onderzoeksraad voor Veiligheid

VORMGEVING & DRUK

Xerox/OBT, Den Haag

© Auteursrechten voorbehouden.
ISSN 1875-7561

Voor een gratis abonnement mail: magazine@nctv.minvenj.nl
Het magazine is te downloaden via www.nctv.nl