



# Crisismanagementbeleid



## Voorwoord & leeswijzer

Voor je ligt het crisismanagementbeleid van Inholland. Het beleid welke vooral van toepassing is in situaties waarin er geen sprake is of kan zijn van een normale bedrijfsvoering maar sprake is van een crisis en hiermee een verstoord bedrijfsproces. In tijden van crisis vervalt de organisatiestructuur zoals we die gewend zijn en wordt de crisisstructuur van de hogeschool geactiveerd. Onder leiding van het centrale crisis team (CCT) of het locatie gebonden decentrale crisis team (DCT) wordt alles op alles gezet om zo snel mogelijk de terugkeer naar de normale gang van zaken mogelijk te maken. Het CCT en/of DCT kunnen bij specifieke crisissituaties bijgestaan worden door een response team (RT) internationaal, communicatie of IVT van de hogeschool.

Dit plan is vooral bedoeld om de crisisteamleden maar ook medewerkers die hier behoefte aan hebben, van handvaten en duidelijkheid te voorzien over de werkwijze in tijden van een crisis.

Het plan gaat achtereenvolgens in op:

- het doel en de doelgroep,
- visie op crisismanagement,
- governance,
- bevoegdheid tijdens crisis,
- doelstellingen en basisuitgangspunten,
- crisis tijdlijn,
- de crisisorganisatie van Inholland,
- samenstelling crisisteams,
- rolverdeling,
- inzet crisisteam,
- opschalen naar de crisisorganisatie,
- handelen op basis van impactgebieden,
- OTO<sup>1</sup> -programma,
- en tot slot de nafase en herstel.

Hiernaast beschikt het plan over een grote hoeveelheid bijlagen die nuttig kunnen zijn om in tijden van een crisis bij de hand te hebben. Hierdoor zijn de plannen van het RT communicatie, internationalisering en IVT eveneens opgenomen in de bijlage.



## Inhoud

Voorwoord & leeswijzer	2
1. Visie op crisismanagement	4
1.1. Doel en doelgroep	5
1.2. Governance	6
1.3. Doelstellingen en basisuitgangspunten	6
2. De crisisorganisatie van Inholland	8
2.1. Bevoegdheid tijdens crisis	9
2.2. Samenstelling crisisteams	9
2.3. Rolverdeling	10
2.4. Inzet crisisteam	11
2.4.1. Crisis tijdlijn	12
2.5. Opschalen naar de crisisorganisatie	13
2.5.1. Informatieve opschaling	14
3. Handelen op basis van impactgebieden	15
4. OTO-programma	16
5. Nafase en herstel	16
Bijlage	
1. Agenda 1e en volgende vergaderingen	18
2. Samenstelling CCT	20
3. Samenstelling DCT	21
4. Taken, voorzieningen en rollen van het CCT en DCT	22
5. Kritieke besluiten	26
6. Eerste reacties om schade te beperken	27
7. Communicatie Placement	28
8. Protocol Internationale Crisis	30
9. Crisisplan Response team IVT	43



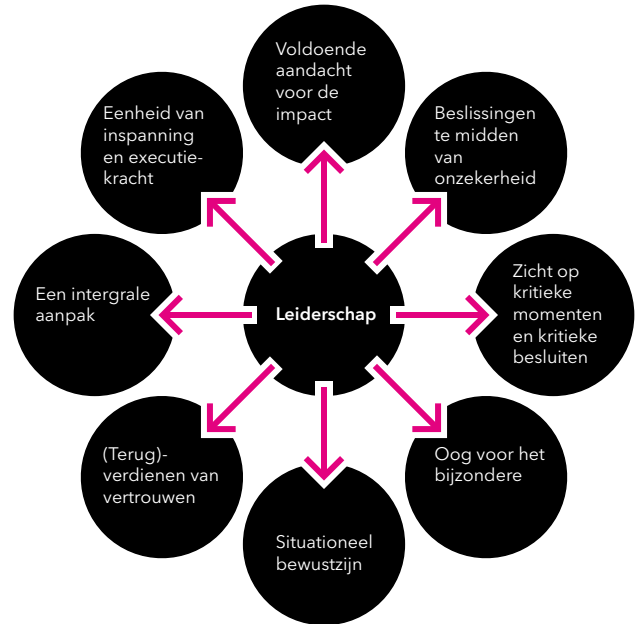
## 1. Visie op crisismanagement<sup>2</sup>

Crisismanagement is een middel om adequaat om te gaan met bijzondere situaties. De kern is het organiseren van flexibiliteit in reactie op hoog dynamische, complexe en veelal emotionele situaties. Iedere situatie is anders, maar gaat wel gepaard met dreiging, urgentie en onzekerheid. Iedere crisis brengt dynamiek met zich mee. Het vergt van hogeschool Inholland dat betrokken medewerkers met elkaar en waar nodig met externe partners voortdurend oog hebben voor ontwikkelingen zodat tijdig noodzakelijke bijsturing gegeven kan worden. Op strategisch en tactisch niveau is het de kunst focus te houden en richting te geven. De focus en richting kunnen de direct betrokkenen bewaken en bewaren door de eigenschappen uit figuur 1.

De eigenschappen van figuur 1. worden niet vanzelf gerealiseerd in de reguliere organisatie. Dit is de reden om te komen tot een crisisorganisatie.

De eigenschappen vragen van de direct betrokkenen om:

1. Voldoende aandacht voor de **impact** (naast de oorzaak en het directe effect): welke impact heeft het op medewerkers, studenten, de omgeving, de samenleving?
2. **Beslissingen** te midden van onzekerheid: het duurt even voordat er overzicht is. Er is waarschijnlijk zowel te weinig als te veel informatie en toch moeten er knopen worden doorgehakt.
3. Zicht op **kritieke momenten en kritieke besluiten**: waar zitten de kantelpunten in de situatie en waar kan echt het verschil worden gemaakt? Wat zijn die paar beslissingen die er echt toe kunnen doen? Voorbeelden van kritieke besluiten zijn het evacueren, het stopzetten van het onderwijs, het naar buiten treden met onderzoeksresultaten die tot veel beroering zullen leiden, etc.
4. Oog voor **het bijzondere**: doorhebben waar je kunt vertrouwen op het bekende (de professionele basis, de routine) en wat er dit keer echt anders is. Juist het bijzondere vergt extra aandacht.



Figuur 1. Eigenschappen voor crisismanagement

2 Deze visie is gebaseerd op de crisismanagementvisie van het COT Instituut voor Veiligheids en Crisismanagement.



5. **Situationeel bewustzijn:** doorhebben wat er gebeurt en hoe dit zowel binnen als buiten wordt ervaren. Ook doorhebben wanneer de situatie verandert en bijvoorbeeld een brand een gezondheidsprobleem en vervolgens een communicatieprobleem wordt. Of een cyberincident een privacy probleem en betrouwbaarheidsprobleem wordt.
6. **(Terug)verdiene van vertrouwen:** iedere crisis betekent een beschadiging van het vertrouwen. Van medewerkers, van studenten, van toezichthouders, van media, etc. Dit vertrouwen moet worden (terug)verdiend.
7. Een **integrale aanpak:** gekozen maatregelen tijdens een crisis versterken elkaar en wijzigingen of aanpassingen worden doordacht op implicaties voor andere maatregelen. Samen dragen de maatregelen bij aan het realiseren van vooraf bepaalde doelstellingen en conform vastgestelde uitgangspunten.
8. **Eenheid van inspanning en executiekracht:** het gezamenlijk optrekken inclusief de samenwerking met derden om te zorgen dat maatregelen worden uitgevoerd en slagkracht wordt gerealiseerd.
9. **Leiderschap:** het in moeilijke omstandigheden bieden van (een wenkend) perspectief, realiseren van moeilijke keuzes en het bieden van kalmte en rust.

## 1.1. Doel en doelgroep

Het doel van dit plan is alle betrokkenen van de crisisorganisatie zoveel mogelijk te voorzien van handvaten en ondersteuning bij de afhandeling van een crisissituatie om hiermee de terugkeer naar de normale bedrijfsvoering te optimaliseren en spoedig te doen verlopen. Een crisissituatie kan verschillende missies van de hogeschool dwarsbomen waardoor de hogeschool en/of ons primair proces uit balans raakt. Ook impact op de veiligheidsmissie is in tijden van crisis niet uit te sluiten (figuur 2).

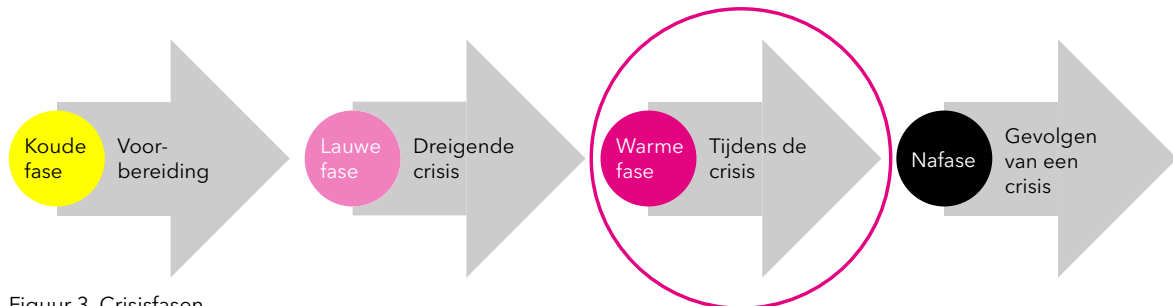
Dit plan is bedoeld om alle medewerkers te ondersteunen (zowel de expert als de nieuwe collega in het crisisteam) die in tijden van een (dreigende) crisis een rol kunnen spelen in de (crisis)organisatie en is van toepassing op alle gebeurtenissen die de hogeschool continuïteit en/of het imago van de organisatie kunnen verstoren. Het plan kan worden benut in alle fasen uit figuur 3.

“Inholland streeft naar een studie- en werkklimaat waarin onze studenten, medewerkers en bezoekers veilig zijn en zich veilig voelen in positieve verbintenis met de hogeschool, als belangrijke voorwaarde voor een zo optimaal mogelijk studie- en werkklimaat. We werken continu aan de veiligheid van de organisatie waardoor incidenten zo veel als mogelijk worden voorkomen en de impact van incidenten tot een minimum wordt beperkt.”

Figuur 2. Veiligheidsmissie Inholland



De lijn organisatie zal over het algemeen tot (een deel van) de lauwe fase aan zet zijn. Dit is uiteraard afhankelijk van de soort crisissituatie en mate van impact op de organisatie. In de warme fase treedt de crisisorganisatie in werking.



Figuur 3. Crisisfasen

## 1.2. Governance

De voorzitter van het CvB is eigenaar van het thema crisismanagement. De manager Integrale Veiligheid heeft een gedelegeerde verantwoordelijkheid. Op de verschillende vestigingen van Inholland is de vestigingsdirecteur verantwoordelijk voor beheer en onderhoud van de decentrale veiligheids- en crisisorganisatie. De vestigingsdirecteur wordt hierbij geadviseerd en ondersteund door de veiligheidscoördinator van de vestiging en de centrale afdeling integrale veiligheid.

Dit plan wordt beschikbaar gesteld aan het college van bestuur (hierna CvB), MT's (domein en stafdiensten), de leden van het centraal crisisteam (hierna CCT) en het decentraal crisisteam (hierna DCT) en overige betrokken medewerkers zoals het hoofd BHV. De focus van het DCT berust op zowel het domein als vestiging gerelateerde aspecten.

Het beheer van het plan ligt bij de manager Integrale Veiligheid. Alle betrokkenen zijn verplicht mogelijke relevante wijzigingen met invloed op hetgeen in het plan staat door te geven aan de beheerder.

## 1.3. Doelstellingen en basisuitgangspunten

In de reactie op een (dreigende) crisis worden tal van acties in gang gezet en maatregelen getroffen en dit allemaal op verschillende niveaus. Om te zorgen voor een gezamenlijke focus, wordt gewerkt met (grotendeels vooraf bepaalde) doelstellingen. Bij het bereiken van deze doelstellingen worden gezamenlijke uitgangspunten gehanteerd. Deze geven richting bij besluiten over mogelijke dilemma's. Het crisisteam stelt bij een crisis vast of de doelstellingen en uitgangspunten van toepassing zijn of aangevuld moeten worden.



### **Doelstellingen ('dit willen wij bereiken')**

1. Het voorkomen of beperken van schade aan mensen (lichamelijk en geestelijk) en middelen
2. Zorgen voor maximale aandacht voor nabestaanden, slachtoffers, gedupeerden en familie/ relaties van alle betrokkenen
3. Het tegengaan van slachtofferschap en (nieuwe) onveiligheidsgevoelens ('sociale veiligheid') onder medewerkers, studenten en betrokken derden
4. Het garanderen van de continuïteit van diensten die een veilige leer- en werkomgeving helpen mogelijk maken alsmede van de organisatie als geheel (business continuity management)
5. Het beschermen van (waardevolle) eigendommen ('assets') en informatie middels beveiliging ('security')
6. Het bevorderen en bewaken van de integriteit van medewerkers, studenten en betrokken derden
7. Het beperken van schade aan het imago van Inholland als gevolg van onveiligheid
8. Voorkomen van nieuw gevaar/vervolgrisco's
9. Het binnen de kortst mogelijke tijd herstellen van orde, rust en vertrouwen in de organisatie

### **Uitgangspunten ('wat wij willen bereiken wordt zichtbaar door onderstaande uitgangspunten'):**

1. De veiligheid van studenten, medewerkers en derden staat voorop
2. Wij nemen onze verantwoordelijkheid, ook als dat buiten onze primaire onderwijszorg valt
3. De zorg voor slachtoffers en/of direct betrokkenen wordt ruimhartig uitgevoerd, tijdens en na de crisis maar steeds in relatie tot de ernst van het incident en voor zover het incident zich binnen de invloedssfeer van Inholland heeft voorgedaan
4. In onze interne en externe communicatie communiceren wij idealiter over feitelijkheden, maken wij een bewuste keuze in het nemen of laten van de regie en bieden wij zoveel als mogelijk perspectief. Betrokken medewerkers en studenten moeten waar mogelijk van de hogeschool horen dat er iets speelt en niet van derden of via de media
5. Hogeschool Inholland communiceert altijd eerst naar direct betrokkenen voordat we (eventueel) media/externe stakeholders informeren. Daarbij doen wij geen beloften die niet waargemaakt kunnen worden en geven wij zoveel als mogelijk duidelijkheid over mogelijkheden en eventuele voorwaarden



6. Hogeschool Inholland is zo transparant mogelijk in reactie op vragen, binnen de grenzen van bijvoorbeeld privacy en justitieel onderzoek. Bij twijfel over de feitelijke juistheid van de informatie wordt geen informatie verstrekt
7. Waar nodig betreft Hogeschool Inholland experts actief
8. Wij willen leren van incidenten, crises en 'near misses'. Wij evalueren altijd en onderzoeken waar nodig. Bij voorkeur nemen wij de regie op onderzoeken en evaluaties

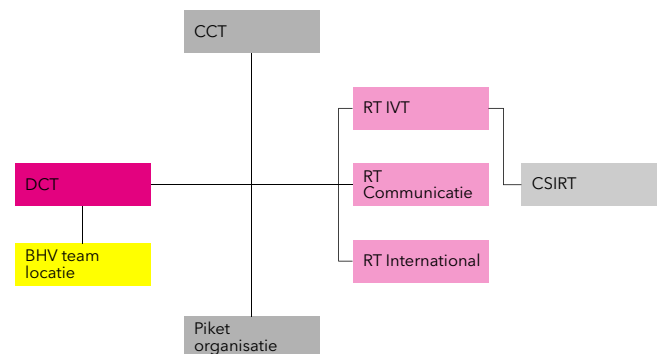
## 2. De crisisorganisatie van Inholland

Het CvB is het centrale bestuursorgaan van de organisatie. Inholland kent een decentrale organisatie waarbij de domeindirecteur tevens verantwoordelijkheid heeft voor een vestiging. In het bestuurs-, en directie reglement, de statuten en andere relevante reglementen zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden geregeld.

Een crisis vindt doorgaans plaats op een vestiging en vraagt om decentrale aansturing.

Om die reden kent Inholland per vestiging een DCT<sup>3</sup> en een organisatie-breed CCT.

Het DCT is verantwoordelijk voor de afhandeling van de crisis op locatie of binnen één domein. Wanneer er sprake is van een crisis die de locatie overstijgt kan het CCT geactiveerd worden. De samenstelling van de DCT's en het CCT is flexibel, maar kent een vaste kern. [Zie hiervoor bijlage 2.](#)



Figuur 4. Organogram Crisisorganisatie

De vertegenwoordiging van flexibele adviseurs in het crisisteam is in grote lijnen afhankelijk van het type crisis en hiermee de impact. Impact op het onderwijs vraagt om betrokkenheid van vertegenwoordigers uit de domeinen. Vertegenwoordigers van de vestiging worden betrokken bij een crisis met impact op de vestiging. Bij een gedeelde impact vindt vooraf afstemming plaats tussen de vestiging en domein directeur. De kern van het team blijft ongewijzigd met een voorzitter<sup>4</sup>, veiligheidscoördinator of manager integrale veiligheid en een communicatieadviseur.

3 Alkmaar, Haarlem, Amsterdam-Diemen, Den Haag, Delft, Rotterdam-Dordrecht

4 Vestiging of domein-, directeur





Naast de DCT's en overstijgend het CCT kent Inholland een drietal response teams (hierna RT)'s, te weten: IVT, internationalisering en communicatie. Deze kunnen geactiveerd worden bij een themagerichte crisis op bijvoorbeeld informatie technologie, internationalisering of communicatie. Gezien de themagerichte aanpak kennen alle RT's een eigen crisis en/ of response plan. Het RT communicatie beschikt over een communicatie placement, het RT over een protocol internationale crisis en het RT IVT over een crisisplan IVT. De voorzitter van het RT maakt afhankelijk van de impact en type crisis deel uit van het DCT of CCT als flexibel adviseur.

## 2.1. Bevoegdheid tijdens crisis

Alle crisisteams<sup>5</sup> hebben de bevoegdheid om gedurende crisis alles te doen wat zij nodig acht om de gevolgen van de crisis optimaal te beperken en de strategische belangen van hogeschool Inholland te waarborgen. Indien alleen een DCT actief is, geldt deze bevoegdheid voor hen. De voorzitter CvB (of de gemandateerde vervanger in het CCT) legt achteraf namens de crisisorganisatie verantwoording af over het handelen richting Raad van Toezicht, maar dit kan ook zijn richting media en/of onderzoeksinstanties. Het gaat hierbij om het toelichten van gemaakte keuzes en mogelijke kritisch genomen besluiten. Zie voor een overzicht aan kritieke besluiten [bijlage 5](#).

## 2.2. Samenstelling crisisteams

De kern van zowel het DCT als het CCT beschikt over een voorzitter, veiligheidscoördinator of manager integrale veiligheid en een communicatieadviseur. Afhankelijk van de impact wordt de expertise van het team gevuld met vertegenwoordigers vanuit de domeinen, vestiging en/of beiden.

De RT's kunnen in vergelijking met een DCT en/of CCT een afwijkende team samenstelling hebben. Voor een overzicht van de crisisteamleden van de RT's wordt verwezen naar de plannen in de bijlage. Elke team heeft in de crisissituaties specifieke aandacht voor het primair proces (onderwijs). Bij een decentrale crisis is de afstemming tussen de vestiging en domein directeur belangrijk en medebepalend voor de selectie aan flexibele adviseurs van het crisisteam. Met een vroege classificatie van de impact van de crisis kunnen de juiste flexibele adviseurs tijdig betrokken worden wat zal bijdragen aan een betere afhandeling en begrip van de crisissituatie.



---

5 Leden van de crisisorganisatie zijn te allen tijde verantwoordelijk voor het regelen van vervanging wegens ziekte, verlof of afwezigheid om andere redenen.



Een verschuiving, toe of afname van de impact kan reden zijn om de samenstelling van het crisisteam te hervormen.

Zie voor de samenstelling van het CCT [bijlage 1](#) en het DCT [bijlage 2](#). Hierin wordt tevens het onderscheid tussen de kern en de flexibele schil gemaakt en zijn de taken per actor op abstract niveau omschreven. Enkele rollen zijn nader toegelicht in [bijlage 3](#).

## 2.3. Rolverdeling

Elk van de teams heeft een eigen rol binnen het hele proces van crisismanagement. Daarbij geldt de volgende grove indeling.





## 2.4. Inzet crisisteam

Iedere crisis is anders. Dat betekent dat er per geval bepaald zal moeten worden welke structuur past bij de situatie. Soms is dat alleen een DCT/CCT/RT en in sommige gevallen is een combinatie van meer teams noodzakelijk. De inschatting van de impact is hierbij leidend. Redenen om op te schalen zijn:

- Het functioneren van de organisatie is verstoord of dreigt verstoord te raken.
- De continuïteit van het onderwijs, de veiligheid van mensen en/of de reputatie worden ernstig bedreigd.
- Meerdere organisatieonderdelen zijn betrokken.
- Meerdere externe partners zijn betrokken.
- Vanuit overheidszijde wordt opgeschaald (zie toelichting verderop).
- Er is grootschalige inzet nodig.
- Er is grote impact in de omgeving.
- Er is veel media-aandacht.
- Impact op meerdere locaties.

Grofweg gelden voor de inzet van het CCT, DCT en/of RT de volgende richtlijnen:

DCT	CCT	RT
Een situatie die beperkt blijft tot één vestiging.		
Een situatie die beperkt blijft tot één domein.		
Een situatie die plaatsvindt op één locatie maar direct brede uitstraling heeft op de hele organisatie vraagt om een DCT, eventueel aangevuld met en CCT. Het CvB moet tenminste geïnformeerd zijn en in staat worden gesteld om zelf te bepalen of opschaling tot CCT gewenst is.		
Een situatie die direct alle vestigingen raakt (bijvoorbeeld uitval van kritieke systemen) vraagt om een CCT, eventueel aangevuld met een DCT per vestiging. Bij themagerichte crisis kan de ondersteuning van het RT nodig zijn.		
	Bij een specifieke crisis op ICT gebied zal RT-IVT (waar nodig) opschalen naar een CCT.	
		Bij internationale crisissituatie(s) zal het RT internationaal waar nodig is opschalen naar DCT OF CCT.
		Bij een (dreigende) crisis op het gebied van communicatie kan het RT communicatie waar nodig opschalen naar het CCT.

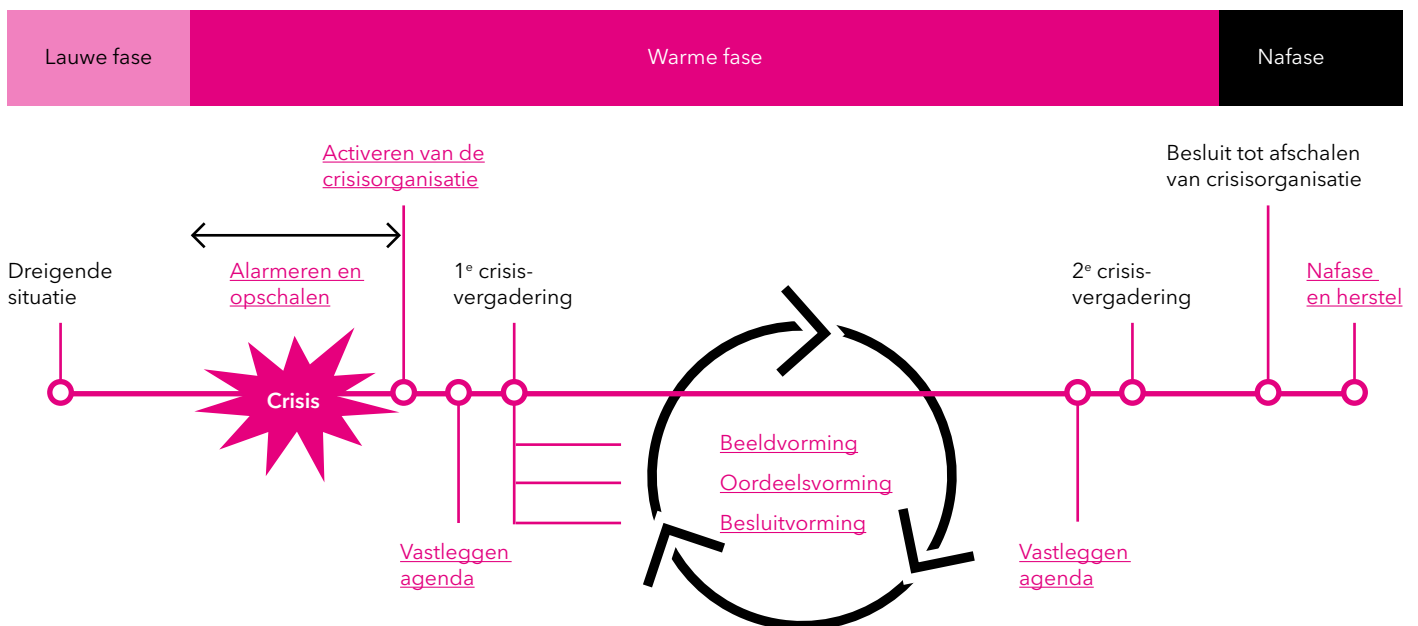
Daar waar de reguliere lijn volstaat wordt geen CCT en/of DCT geformeerd.



## 2.4.1. Crisis tijdlijn

Het ontstaan van een crisis heeft vaak verschillende oorzaken. De ingeregelde beheersmaatregelen hebben niet of onvoldoende gewerkt waarna een crisis zich kan vormen. Onderstaande tijdlijn geeft ongeveer een indicatie van de gebeurtenissen en verwachtingen tijdens een crisis. Een dreigende situatie wordt werkelijkheid!

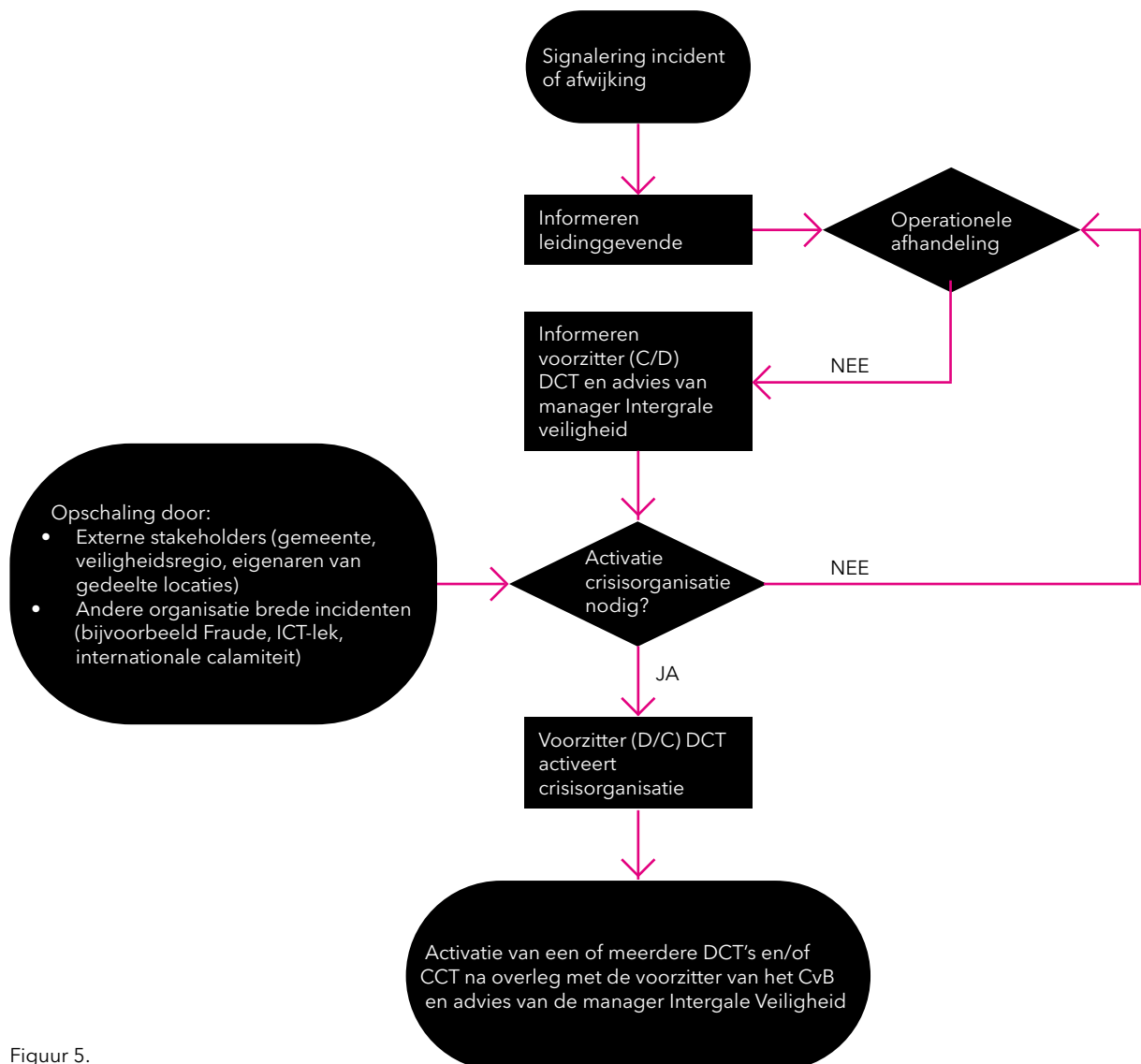
Vanaf het moment dat de dreiging een crisis wordt of de organisatie het nodig vindt om de crisisorganisatie te activeren, wordt er gealarmeerd en opgeschaald naar de crisisorganisatie. Hierop wordt de DCT en/of CCT geactiveerd. De samenstelling van het team aan flexibele adviseurs wordt bepaald. De veiligheidscoördinator en/of manager Integrale Veiligheid ondersteunt de voorzitter bij de opstelling en communicatie van de agenda. Tijdens de crisisvergaderingen maakt het betrokken team gebruik van de BOB vergadermethode. Afhankelijke van de crisissituatie kan het crisisteam een verschillende hoeveelheid vergaderingen voeren. Nadat de situatie zo goed als hersteld draagt het crisisteam (tijdens de herstelfase) de regie over aan de lijn die eventuele herstelwerkzaamheden en nazorg zal verzorgen.





## 2.5. Opschalen naar de crisisorganisatie

Inholland kan op verschillende manieren ontdekken dat er iets ernstig mis is of dreigt te gaan (melding). Dit kan door de hogeschool worden gedetecteerd of de hogeschool kan dit van anderen horen. Een crisis kan technisch van aard zijn of fysiek worden waargenomen. Het uitgangspunt voor de opschaling blijft ongewijzigd ongeacht of we geïnformeerd worden door onze eigen medewerkers en/of de media dat we met een crisissituatie te maken hebben. Het uitgangspunt is dat er geïnformeerd wordt via de hiërarchische lijn en hiermee via een (direct) leidinggevende (figuur 5). Na detectie moet altijd de manager integrale veiligheid worden geïnformeerd. Dit kan ook gebeuren via de veiligheidscoördinator van de betreffende vestiging. Het informeren van de juiste personen is nodig om de situatie goed te kunnen duiden en te beoordelen. De voorzitter van het DCT informeert de voorzitter van het CvB over de opschaling. De manager integrale veiligheid adviseert inzake de op- en af-, schaling van de crisisorganisatie. Ook kan de manager integrale veiligheid en/of de persvoorlichter in samenspraak met de voorzitter van het DCT en/of CCT de crisisorganisatie informatief opschalen.



Figuur 5.



## Communicatie

Om onrust te voorkomen of te beperken en duidelijkheid te scheppen kan het nuttig zijn om de organisatie te informeren over de geactiveerde crisisorganisatie. Hiermee weten de medewerkers en studenten van Inholland dat er een crisis is en dat de hogeschool hier aandacht voor heeft.

Afhankelijk van de kenmerken en impact van de crisis kan een crisisteam ervoor kiezen direct te communiceren of communicatie uit te stellen. Ook het communiceren naar alle medewerkers en studenten van de hogeschool, enkel de getroffen doelgroep of ook extern, hoort overwogen te worden. De betrokken crisisteam doet dit in de crisisvergaderingen door [beeld te vormen](#) van de situatie, [oordeel te vellen](#) en eventuele besluiten te nemen. Hierbij wordt het team geadviseerd door betrokken communicatieadviseur.

## 2.5.1. Informatieve opschaling

Sommige gebeurtenissen vergen geen directe opschaling en het bijeenroepen van het CCT/DCT. Dit kan op een later moment wel nodig zijn. De crisisstructuur kan worden gebruikt voor een snelle en eenduidige informatie-uitwisseling binnen Hogeschool Inholland (lees: informatieve opschaling).

Informatieve opschaling heeft twee functies:

Het inhoudelijk informeren van de (nog niet opgeschaalde) organisatieonderdelen over de ontwikkelingen, activiteiten en de uitkomsten daarvan binnen de (crisis)werkzaamheden; Het bieden van inzicht in de (crisis)activiteiten op basis waarvan op- en afschaling besluiten genomen kunnen worden op de verschillende niveaus.

Ook kan opschaling van de crisisorganisatie nodig zijn, zonder dat zich een calamiteit heeft voorgedaan. De dynamiek van de situatie vereist adequate monitoring van de situatie zodat tijdig kan worden besloten tot organisatorische opschaling binnen Hogeschool Inholland. Het signaleren van problemen en het monitoren hiervan is een integraal onderdeel van (het voorbereiden op) crisismanagement.

Om te beoordelen of informatieve opschaling nodig is, kunnen dezelfde indicatoren als voor opschaling worden gebruikt. Echter, in plaats van dat er daadwerkelijk sprake is van eerdergenoemde opschalingsindicatoren, is er mogelijk sprake van of kans op impact.

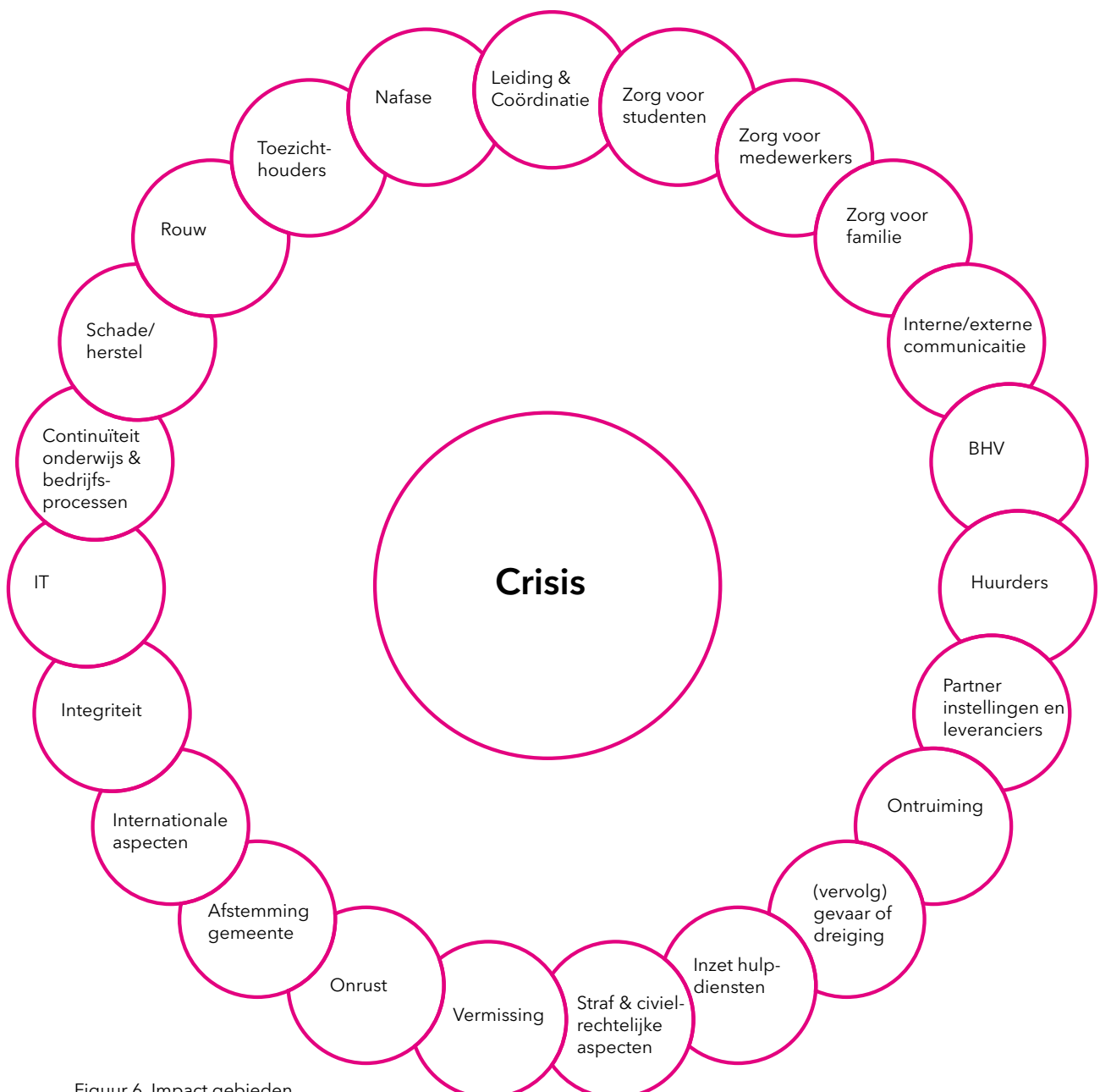
Informatieve opschaling vindt plaats onder regie van de manager integrale veiligheid of de centrale persvoorlichter en in samenspraak met de voorzitter CCT en/of voorzitter DCT. In geval van informatieve opschaling kunnen desgewenst afspraken gemaakt worden over wanneer (onder welke voorwaarden of bij welk type escalatie) het DCT/CCT alsnog in stelling wordt gebracht.



### 3. Handelen op basis van impactgebieden

Vaak richt zich in een acute situatie de focus van de crisisorganisatie op één of een beperkt aantal deelgebieden waardoor de volle breedte van de crisis niet altijd overzien wordt. Het onderstaande overzicht is een handvat voor het crisisteam om te benutten in de acute fase voor de diagnose/analyse van de calamiteit of crisis. Op basis van dit overzicht wordt duidelijk wat de impactgebieden/relevante topics zijn. Daarmee kan het crisisteam een integrale aanpak realiseren en bewaken.

Concreet betekent dit dat het crisisteam deze topiclijst met elkaar doorloopt en per topic bepaalt of dat topic van toepassing is in deze fase of niet en welke acties per topic uitgezet moeten worden. Dit wordt gedurende de inzet van het crisisteam een aantal malen herhaald omdat bepaalde topics afgesloten worden en er mogelijk nieuwe topics bijkomen. Het is dus een middel voor de analyse voor een integrale aanpak.



Figuur 6. Impact gebieden



## 4. OTO-programma

Inholland draagt zorg voor passende trainingsactiviteiten voor haar crisisteamleden. Het OTO-programma per locatie (opleiden, trainen en oefenen) wordt in samenspraak met de veiligheidscoördinator van de vestiging verzorgd. De exacte doelstelling kan per training verschillen. Deze is vooral afhankelijk van de nut, noodzaak en behoefte van het betrokken team. De veiligheidscoördinator zorgt dat het DCT minimaal één maal per jaar bijeenkomt om de planvorming te bespreken dan wel te oefenen met een crisis table top oefening. Verder kent de crisisorganisatie standaard jaarlijkse terugkerende crisismanagementtrainingen waar crisisteamleden zich voor kunnen inschrijven om hun kennis op peil te houden. Het gaat hierbij om de volgende trainingen:

1. Basistraining crisismanagement;
2. Crisistraining notulisten;
3. Informatiemanagement;
4. Voorzitterstraining;
5. Crisiscommunicatie.

Aanmeldingen kunnen geschieden via de adviseur veiligheid van de hogeschool en/of via de volgende link: [inholland.sharepoint.com/sites/Veiligheid/SitePages/Crisismanagement.aspx](http://inholland.sharepoint.com/sites/Veiligheid/SitePages/Crisismanagement.aspx)

Naast de reguliere trainingen worden alle crisisteams eens in de twee jaar getraind in een zogenoemde crisissimulatie. Hierbij wordt een crisissituatie zoveel mogelijk nagebootst om effectief te kunnen trainen.

## 5. Nafase en herstel

Op basis van de topiclijst gaat het DCT/CCT na welke topics nog behandeld moeten worden in de nafase, welke niet meer spelen en welke eventuele nieuwe topics er zijn die nog opgepakt dienen te worden. Belangrijk bij crisismanagement is dat er een goede afronding plaatsvindt. Daarmee behoudt onze organisatie vertrouwen en wordt (emotionele) schade beperkt.

### **Communicatie**

Bij het opschalen naar de crisisorganisatie heeft het crisisteam de communicatiedoelgroep bepaald. Hierbij kan het besluit zijn genomen om te communiceren naar alle medewerkers en studenten, enkel de getroffen doelgroep en/of (ook) zorg te dragen voor externe communicatie. Ook het afschalen van de crisisorganisatie vraagt om communicatie aan de geselecteerde communicatiedoelgroep.





### **Organisatie nafase**

De vele topics die nog van toepassing zijn in de nafase vragen om een verantwoorde overgang qua organisatie en aanpak. In de laatste CCT-vergadering wordt de overgang naar de nafase vastgesteld. Indien ook is gewerkt met een DCT, rapporteert het DCT over de stand van zaken en eventuele lopende/openstaande activiteiten.

Dit vergt een expliciete keuze voor bijvoorbeeld een projectstructuur of voor het beleggen in de reguliere organisatie. Er ligt dan altijd een overdrachtsdocument met lopende activiteiten en een plan van aanpak hoe verder. Dit plan van aanpak bevat informatie over:

Op welke thema's verwachten we nog activiteiten?

- Wie 'trekt' de nafase intern? MT, diensten, ...?
- Hoe organiseren we onszelf?
- Wat doen ketenpartners en hoe sluiten we hierop aan?
- Wat zijn bijbehorende doelstellingen en uitgangspunten?

### **Evaluatie**

Calamiteiten en crises worden altijd geëvalueerd door manager Integrale Veiligheid en behandeld in de strategische adviesgroep Integrale Veiligheid. Relevante lessen over de effectiviteit van het Integraal Crisisplan en de uitvoering van crisismanagement worden gedeeld met de medewerkers binnen de crisisorganisatie.





## Bijlage

### 1. Agenda 1e en volgende vergaderingen

Deze bijlage bevat suggesties voor de vergaderagenda van het CCT/DCT. Het is een inhoudelijke agenda die is afgestemd op de dynamiek van een crisis en een CCT/DCT. De eerste vergadering duurt kort en levert eerste beelden op. Vervolgens benoemt het team welke informatie nodig is om een volwaardige meeting te hebben. In de tweede vergadering is ruimte voor diagnose en voor het benoemen van topics. Deze topics komen in volgende vergaderingen steeds terug. Voor elke vergadering geldt dat de check plaatsvindt op urgente besluiten zodat de operatie 'door kan.' Dit voor zover besluiten direct kunnen worden genomen.

#### Agenda 1e overleg CCT/DCT

- Opening en werkafspraken (bv in welke intervallen wordt er vergaderd en voor hoelang)
- Eerste beeldvorming: assessment
  - Situatie?
  - Impact (tenminste beschikbaar voor het tweede overleg)
  - Reeds gestarte aanpak?
  - Waar zou evt. informatie vandaan kunnen worden gehaald om beeld te verbeteren en wie gaat dat doen (in interval na vergadering)?
- Urgente besluiten die direct genomen moeten worden?
- Bepalen teamsamenstelling en bekrachtigen opschaling.
- Benoemen informatievragen aan leden CCT/DCT.
- Taxatie van impact,
- Wie moet geïnformeerd worden, waarover en wie doet dat? (bv DCT team(s) of andersom: CCT; cruciale afdeling)

**Na de vergadering:** afstemming met voorzitter CCT/DCT en doorgeven informatievragen en benodigde voorbereiding voor volgende CCT/DCT vergadering.

#### Agenda 2e overleg CCT/DCT

- Urgente besluiten die direct genomen moeten worden?
- Beeldvorming:
  - Briefing: update situatie en gevraagde besluiten
  - Bepalen impact en vaststellen relevante topics
- Oordeelsvorming:
  - Benoemen doelstellingen en uitgangspunten
  - Check op opschaling/organisatie/expertise: wat vraagt de situatie?
- Besluitvorming
  - Besluitvorming over gevraagde besluiten of aanvullende besluiten
- Benoemen nadere informatievragen
- Check op volgend overleg: doel, teamsamenstelling, etc.
- Wie moet geïnformeerd worden over uitkomst vergadering, waarover en wie doet dat?



**Na de vergadering:** doorlopen actiepunten en besluiten, verslag en toesturen verslag.  
Informatievragen uitzetten en terugkoppelen besluiten.

### **Agenda volgende overleggen CCT/DCT**

- Opening: bijzonderheden voor deze vergadering?
- Urgente besluiten die direct genomen moeten worden??
- Beeldvorming:
  - Briefing: update, antwoorden op vragen en gevraagde besluiten
  - Indien beeld gaat schuiven, voorbeeld 2e vergadering volgen.
- Oordeelsvorming
  - Per topic nalopen stand van zaken, check op volledigheid topics en check op passende aanpak/ integraliteit/ eenheid van inspanning
- Besluitvorming over gevraagde besluiten of aanvullende besluiten
- Benoemen nadere informatievragen
- Check op volgend overleg: doel, teamsamenstelling, etc.
- Wie moet geïnformeerd worden over uitkomst vergadering, waarover en wie doet dat?

**Na de vergadering:** doorlopen actiepunten en besluiten, verslag en toesturen verslag.  
Informatievragen uitzetten en terugkoppelen besluiten.

### **Laatste vergadering CCT/DCT: overgang naar de nafase**

- Opening: bijzonderheden voor deze vergadering?
- Urgente besluiten die direct genomen moeten worden??
- Beeldvorming:
  - Briefing: update, antwoorden op vragen en gevraagde besluiten
- Oordeelsvorming:
  - Bespreken concept plan van aanpak nafase: doelen, uitgangspunten, topics, organisatie, sleutelfunctionarissen
- Besluitvorming:
  - Besluit tot afschaling met afspraken over hoe op te schalen indien nodig
  - Opdracht tot evalueren uitzetten.
- Wie moet geïnformeerd worden over uitkomst vergadering, waarover en wie doet dat?



## 2. Samenstelling CCT

CCT				
Kern <sup>1</sup>				
Voorzitter CCT	Ja	Voorzitter CvB	CvB lid	De voorzitter CvB is voorzitter van het CCT. Ongeacht de rol die de voorzitter CvB in het CCT vervult, blijft deze eindverantwoordelijk voor het crisismanagement van Hogeschool Inholland. Dat betekent dat voorgenomen besluiten altijd worden afgestemd en goedgekeurd door de voorzitter CvB of een gemandateerd vervangen.
Crisismanager	Ja	Manager Intergrale veiligheid	Adviseur veiligheid	Is adviseur van het CCT en adviseert het team vanuit zijn/haar crisismanagementkennis en expertise op het gebied van veiligheid.
Persvoorlichter	Ja	Persvoorlichter	Communicatieadviseur	De persvoorlichter draagt zorg voor adviezen t.a.v. de communicatie rondom de crisis. Daarnaast draagt deze zorg voor de verdere geleiding van acties en besluiten ten aanzien van communicatie richting de bredere organisatie. Hierin werkt de persvoorlichter met de interne communicatiespecialist die mogelijk aanvullend aansluit in het CCT.
Notulist	Nee	Managementassistente CvB en/of bestuurszaken	Managementassistente CvB en/of bestuurszaken	Legt de discussie vast voor de overdracht naar de nafase en het evaluatietraject.
Informatiemanager	Nee	Secretaris CvB	Ambtelijk secretaris CvB	Visualiseert het actuele beeld en acties en besluiten van het CCT.
Adviseur CCT	Nee	Lid CvB	Lid CvB	Treedt op als bestuurlijk adviseur in het CCT. Indien noodzakelijk kan één van hen de voorzitter CvB vervangen bij afwezigheid.
Adviseur CCT	Nee	Stafhoofd	Manager betrokken staf	Kan crisis afhankelijk gevraagd worden om als adviseur deel te nemen aan het CCT om deze te voorzien van adviezen vanuit zijn/haar functie.
Adviseur CCT	Nee	Directeur betrokken domein/dienst	Cluster manager	Is adviseur van het CCT. De adviseur draagt zorg voor adviezen t.a.v. dienst of domein-gerelateerde vraagstukken rondom de crisis. Daarnaast draagt de adviseur zorg voor de verdere geleiding van acties en besluiten richting de bredere organisatie. Bij een onderwijs gerelateerde crisis of crisis met impact op het onderwijs vindt er afstemming met de domeindirecteur plaats of er aanvullende expertise benodigd is vanuit het onderwijs.
Adviseur CCT	Nee	Manager betrokken domein	Teamleider domein	Is adviseur in het CCT. De adviseur draagt zorg voor adviezen t.a.v. dienst of domein-gerelateerde vraagstukken rondom de crisis. Daarnaast draagt de adviseur zorg voor de verdere geleiding van acties en besluiten richting de bredere organisatie.
Adviseur CCT	Nee	Hoofd RT IVT	Vervangend voorzitter IVT	Kan crisis afhankelijk gevraagd worden om als adviseur deel te nemen aan het CCT om deze te voorzien van adviezen vanuit zijn/haar functie.
Adviseur CCT	Nee	Hoofd RT internationaal	Vervangend voorzitter RT internationaal	Kan crisis afhankelijk gevraagd worden om als adviseur deel te nemen aan het CCT om deze te voorzien van adviezen vanuit zijn/haar functie.

1 De kern bespreekt (indien mogelijk) kort voor het eerste overleg de samenstelling van het CCT. De samenstelling is mede afhankelijk van de impact die de crisis heeft op de organisatie (domein, staf, vestiging)



### 3. Samenstelling DCT

DCT				
Rol DCT	Kern1	Functie organisatie	Vervanger	Taak in DCT
Voorzitter DCT	Ja	Vestiging of domein directeur <sup>2</sup>	ISO manager	Is eindverantwoordelijk voor de genomen besluiten in het kader van de lokale afhandeling van de crisis. De voorzitter informeert de voorzitter CvB en veiligheidscoördinator zo snel als mogelijk over de plaatselijke situatie. De voorzitter DCT draagt zorg voor contact met de overige DCT's (indien actief)
Veiligheids-coördinator	Ja	Veiligheidscoördinator	Manager Intergrale veiligheid	Is adviseur in het DCT en adviseert het team vanuit zijn/haar crisismanagementkennis en expertise op het gebied van veiligheid
Communicatie-manager	Ja	Locatieadviseur communicatie	Per locatie bepaald	Draagt zorg voor de verdere geleiding van acties en besluiten ten aanzien van communicatie richting de bredere organisatie, in samenspraak met de centrale communicatieadviseur/persvoorlichter.
Notulist	Nee	Managementassistente ISO	Per locatie bepaald	Legt de discussie vast voor de overdracht naar de nafase en het evaluatietraject.
Informatiemanager	Nee	WIR manager	Per locatie bepaald	Visualiseert het actuele beeld acties en besluiten van het DCT.
Adviseur DCT	Nee	ISO manager	Per locatie bepaald	Kan crisis afhankelijk gevraagd worden om als adviseur deel te nemen aan het DCT om deze te voorzien van adviezen vanuit zijn/haar functie
Adviseur DCT	Nee	Opleidingsmanager (betrokken opleiding)	Per locatie bepaald	Is adviseur in het DCT. De adviseur draagt zorg voor adviezen t.a.v. opleidings-gelateerde vraagstukken rondom de crisis
Adviseur DCT	Nee	Ploegleider BHV	Per locatie bepaald	Is adviseur in het DCT. De adviseur draagt zorg voor adviezen t.a.v. de BHV-organisatie en ontruiming, etc.
Adviseur DCT	Nee	Manager Intergrale veiligheid	Adviseur veiligheid	Is adviseur in het DCT en adviseert het team vanuit zijn/haar crisismanagementkennis en expertise op het gebied van veiligheid.
Adviseur DCT	Nee	Directeur betrokken domein/dienst	Cluster manager	Is adviseur in het DCT. De adviseur draagt zorg voor adviezen t.a.v. dienst of domein-gelateerde vraagstukken rondom de crisis. Daarnaast draagt de adviseur zorg voor de verdere geleiding van acties en besluiten richting de bredere organisatie. Bij een onderwijs gerelateerde crisis of crisis met impact op het onderwijs vindt er afstemming met de domeindirecteur plaats of er aanvullende expertise benodigd is vanuit het onderwijs.
Adviseur DCT	Nee	Manager betrokken domein	Teamleider domein	Is adviseur in het DCT. De adviseur draagt zorg voor adviezen t.a.v. dienst of domein-gelateerde vraagstukken rondom de crisis. Daarnaast draagt de adviseur zorg voor de verdere geleiding van acties en besluiten richting de bredere organisatie.
Adviseur DCT	Nee	Medewerker Toetsorganisatie	Per locatie bepaald	Kan crisis afhankelijk gevraagd worden om als adviseur deel te nemen aan het DCT om deze te voorzien van adviezen vanuit zijn/haar functie.
Adviseur DCT	Nee	Hoofd RT IVT	Vervangend voorzitter IVT	Kan crisis afhankelijk gevraagd worden om als adviseur deel te nemen aan het DCT om deze te voorzien van adviezen vanuit zijn/haar functie.
Adviseur DCT	Nee	Hoofd RT internationaal	Vervangend voorzitter RT internationaal	Kan crisis afhankelijk gevraagd worden om als adviseur deel te nemen aan het DCT om deze te voorzien van adviezen vanuit zijn/haar functie.

- 1 De kern bespreekt (indien mogelijk) kort voor het eerste overleg de samenstelling van het DCT. De samenstelling is mede afhankelijk van de impact die de crisis heeft op de organisatie (domein, staf, vestiging)
- 2 Crisis en impact afhankelijk kan de locatie ervoor kiezen het DCT voor te laten zitten door een domeindirecteur. Dit zal enkel gebeuren in crisissituatie waar de impact voornamelijk op het onderwijs rust. Dit gebeurt in overeenstemming tussen de vestiging en domein directeur



## 4. Taken, voorzieningen en rollen van het CCT en DCT

Het CCT en het DCT's hebben elk zelfstandige taken.

Het CCT heeft de volgende taken:

- Vaststellen van de gehanteerde strategie: vaststellen uitgangspunten, besluiten en acties.
- Bestuurlijke afstemming en contact met belanghebbenden en stakeholders.
- Communicatie en perswoordvoering (in samenwerking met het DCT).
- Uitzetten opdrachten richting DCT/achterban.
- Toezien op de uitvoering van genomen besluiten en acties.
- Afschalen van de crisisorganisatie en toezien op de afwikkeling van de nafase.
- Nazorg en evaluatie (in samenwerking met het DCT).

Het DCT heeft de volgende taken (al dan niet gedelegeerd aan de BHV-organisatie):

- Het onder controle brengen van de crisis op de locatie of binnen een domein (ontruimen, afzetten, ...).
- Invulling en uitvoering geven aan de gehanteerde strategie en door CCT genomen besluiten.
- Ondersteunen van hulpdiensten en indien nodig (o.a. aansluiting op CoPI-niveau).
- Schakelfunctie tussen CCT en de lijnorganisatie op locatie (uitvoering).
- Advisering van het CCT.
- Coördinering van reconditionering en salvage.
- Indien het CCT niet actief is ook diens taken op tactisch niveau.

In ieder team zitten meerdere deelnemers met een specifieke rol. Hieronder staat per rol een eerste checklist met uit te voeren taken.

### Voorzitter

- **Vorbereiding**
  - Neemt besluit tot activeren van CCT of DCT
  - Neemt deel aan crisis oefeningen en crisis trainingen
  - Stemt regelmatig af met manager Integrale Veiligheid
  - Geeft relevante wijzigingen op het crisisplan tijdig door
- **Vergaderfase**
  - Zit het overleg voor
  - Stuurt op het proces en de relatie
  - Vraagt actief naar (voortgangs-)informatie
  - Nodigt uit tot advisering en laat zich adviseren
  - Maakt duidelijk dat hij de adviezen hoort
  - Neemt besluiten en geeft uitleg over besluiten



- **Actiefase**
  - Informeert en overlegt met CCT, respectievelijk DCT
  - Informeert belanghebbenden en toezichthouders
  - Is verantwoordelijk voor de externe communicatie, ondersteund door de persvoorlichter
  - Is verantwoordelijk voor interne communicatie over het incident en gevolgen voor medewerkers
  - Keurt notulen en actielijst goed voor distributie
- **Nafase**
  - Is verantwoordelijk voor nazorg
  - Initieert de crisis evaluatie
  - Stelt de Lessons Learned vast
  - Neemt besluiten over verbeteracties
  - Is verantwoordelijk voor de uitvoering van de verbeteracties

### Flexibel team Lid - Adviseur

- **Vorbereiding**
  - Reviewt periodiek het crisisplan en koppelt terug
  - Neemt deel aan crisis oefeningen en crisis trainingen
- **Vergaderfase**
  - Adviseert het CCT / DCT op eigen verantwoordelijkheidsgebied
  - Presenteert een goed voorbereid advies
  - Draagt bij aan een goed (vergader)proces en goede relatie
  - Stuurt herstel kritische activiteiten eigen organisatie
  - Is aanspreekpunt voor eigen managers en teamleiders
- **Actiefase**
  - Zet opdrachten uit bij ondersteunende teams/ afdelingen/ medewerkers
  - Verzamelt nieuwe informatie
  - Voert eigen actiepunten uit en koppelt resultaat terug aan notulist of manager Integrale Veiligheid
- **Nafase**
  - Participeert in nazorg
  - Participeert bij de evaluatie
  - Voert verbeteracties uit

### Manager Integrale Veiligheid

- **Vorbereiding**
  - Onderhoudt crisisorganisatie
  - Onderhoudt tooling en plannen
  - Houdt toezicht op werking van voorzieningen en maatregelen
  - Ondersteunt voorzitter en team
  - Stemt periodiek af met voorzitter en team leden
  - Reviewt periodiek het Integraal Crisisplan
  - Neemt deel aan crisis oefeningen en crisis trainingen



- **Incident response**
  - Ontvangt incident melding(en)
  - Overlegt met en adviseert voorzitter over activering CCT/DCT
  - Alerteert, alarmeert en informeert CCT / DCT
- **Vergaderfase**
  - Adviseert het CCT / DCT op eigen verantwoordelijkheidsgebied
  - Presenteert een goed voorbereid advies
  - Draagt bij aan een goed (vergader)proces en goede relatie
- **Actiefase**
  - Verwerkt beschikbare informatie
  - Zorgt voor denken vanuit impact en sturing op doelen en uitgangspunten
- **Nafase**
  - Participeert in nazorg
  - Initieert en participeert bij de evaluatie
  - Bewaakt, monitoort en voert verbeteracties uit

### Notulist

- **Vorbereiding**
  - Reviewt periodiek het crisisplan en koppelt terug
  - Neemt deel aan crisis oefeningen en crisis trainingen
  - Ondersteunt de manager Integrale Veiligheid bij het borgen van de faciliteiten van het CCT/ DCT
- **Vergaderfase**
  - Legt informatie en besluitvorming vast in samenwerking met de informatiemanager volgens het BOB model en houdt oog voor het notuleren van de bepaalde impact en de doelen en uitgangspunten
- **Actiefase**
  - Maakt notulen en actielijst en distribueert deze na akkoord van voorzitter
  - Regelt facilitaire randvoorwaarden
- **Nafase**
  - Participeert in nazorg
  - Participeert bij de evaluatie
  - Voert verbeteracties uit

### Informatiemanager

- **Vorbereiding**
  - Haalt relevante informatie op waaronder ook bij het DCT/CCT
  - Reviewt periodiek het crisisplan en koppelt terug
  - Neemt deel aan crisis oefeningen en crisis trainingen
  - Ondersteunt de manager Integrale Veiligheid bij het borgen van de faciliteiten van het CCT/ DCT
- **Vergaderfase**
  - Brieft de leden van het CCT / DCT over het laatste beeld.
  - Legt informatie en besluitvorming (visueel) vast in samenwerking met de notulist volgens het BOB model.





## Crisismanagement

- **Actiefase**
  - Monitort voortgang t.a.v. genomen acties en besluiten
- **Nafase**
  - Participeert in nazorg
  - Participeert bij de evaluatie
  - Voert verbeteracties uit



## 5. Kritieke besluiten

### Wat zijn mogelijke kritieke besluiten en wat is daarvoor nodig?

Er zijn enkele besluiten die een dusdanige grote impact hebben, dat Hogeschool Inholland vooraf heeft doordacht wie dit besluit neemt. Voorbeelden van kritieke besluiten:

Kritiek besluit	Wie mag dit beslissen?	Activering van crisisorganisatie noodzakelijk?
Stopzetten (delen van) onderwijs (langer dan 1 uur) als gevolg van een niet-onderwijskundige factor (bijv. dreiging, suïcide, ontruiming, ICT-lek)	Voorzitter DCT, eventueel in samenspraak met CCT. Voorzitter CCT bij meerdere locaties. De manager Integrale Veiligheid wordt geïnformeerd.	Ja
Acute ontruiming van een locatie	Hoofd BHV/ ploegleider BHV. Voorzitter DCT wordt geïnformeerd en besluit eventueel tot verdere opschaling. De manager Integrale Veiligheid wordt geïnformeerd.	Casus-afhankelijk
Niet-acute ontruiming van een locatie	Voorzitter CCT of voorzitter DCT. Manager Integrale Veiligheid wordt geïnformeerd.	Casus-afhankelijk
Bekend maken van nieuws met grote impact (onderzoekresultaten, massaontslag, etc.)	Voorzitter CvB, eventueel in samenspraak met DCT, daar waar van toepassing.	Casus-afhankelijk
Stopzetten gebruik van een vitaal systeem	Voorzitter CCT of RT (IVT) in samenspraak met lid CvB (Mieke van den Berg). Manager Integrale Veiligheid wordt geïnformeerd.	Ja
Eerste interne / externe communicatie over zeer gevoelige kwestie	Voorzitter CCT / DCT in samenspraak met Persvoorlichting.	Ja
Verstrekken privacy gevoelige gegevens of datalek	Voorzitter CCT. Eventueel in samenspraak met responsteam IVT, functionaris gegevens bescherming wordt geïnformeerd.	Casus-afhankelijk
Terughalen van studenten/ stagiaires uit het buitenland	Voorzitter CCT of DCT of directeur locatie. Eventueel in samenspraak met responsteam internationaal.	Ja

Voor enkele kritieke besluiten geldt dat de bevoegdheid hiertoe niet bij Hogeschool Inholland maar elders ligt. Voorbeelden hiervan zijn de specifieke bevoegdheid van het OM als het gaat om het communiceren over justitiële kwesties, specifieke bevoegdheden bij het onderwijs (minister of staatssecretaris) en de bevoegdheden van de burgemeester (zoals een noodbevel). Bij een acute situatie doen we altijd de check of er bijzondere bevoegdheden in het spel zijn.



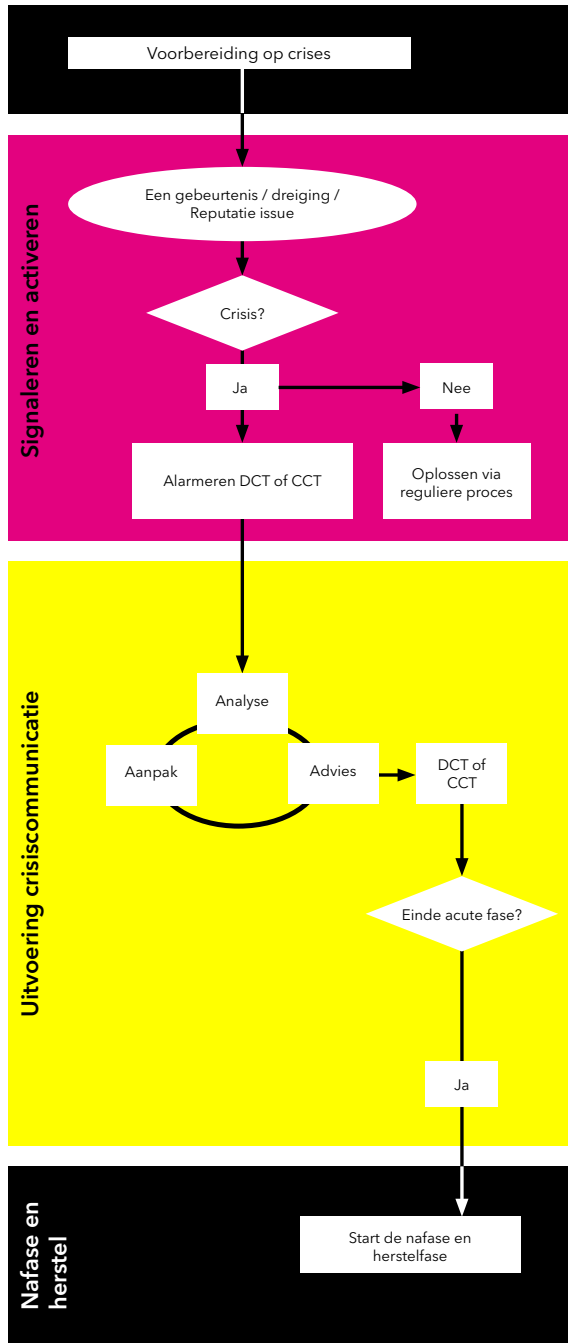
## 6. Eerste reacties om schade te beperken

### Wat is er geregeld voor de eerste respons?

In veel situaties zal er direct worden gereageerd op een situatie door betrokken professionals. Dit kan een eerste zorgrespons zijn maar bijvoorbeeld ook een respons door technische dienst, beveiliging of bedrijfshulpverlening. Wij hebben de volgende voorzieningen en bestaande afspraken qua respons:

Wie?	Impressie van type maatregelen
BHV	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eerste hulp verlenen;</li><li>• Een beginnende brand bestrijden/beperken;</li><li>• (Een deel van) het gebouw alarmeren en ontruimen;</li><li>• Beoordelen of externe hulpverlening nodig is;</li><li>• Het samenwerken met deze externe hulpverleners.</li></ul>
Receptie & Servicepunt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plaats waar alarmmelding binnenkomt en interne organisatie vanuit opgestart moet worden (bijv. BHV inschakelen);</li><li>• Het alarmeren van brandweer, politie en/of GG&amp;GD;</li><li>• Het alarmeren van het hoofd BHV of manager Integrale Veiligheid</li><li>• Ondersteunen bij dreigende situaties;</li><li>• Afzetten en bewaken;</li><li>• Toezicht houden;</li><li>• Rol ploegleider overnemen bij afwezigheid ploegleider</li></ul>
Piket (24 uren storing/ calamiteiten dienst gebouwen)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Storingsdienst inschakelen;</li><li>• Externe expertise inschakelen;</li></ul>
Responseteam Communicatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediawatching; beeld genereren voor CCT/ DCT</li><li>• Webcare (sociale media); beeld genereren voor CCT/ DCT</li><li>• Opstellen statements en communiqués;</li><li>• Updaten website</li></ul>
Responseteam IVT	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verdacht online gedrag monitoren en rapporteren;</li><li>• Voorzorgsmaatregelen treffen om eventuele impact te beperken;</li><li>• Informeren en/of activeren van de crisisorganisatie</li></ul>
Responseteam Internationaal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ondersteuning bieden aan studenten in het buitenland bij incidenten;</li><li>• Informeren en/of activeren van de crisisorganisatie</li></ul>
Opleidingen en diensten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gesprek(ken) met medewerkers en/of studenten</li></ul>
Overige	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gesprekken met partnerinstellingen en deelhouders (multi-tenant locaties)</li></ul>

# 7 Communicatie Placement



## Definitie crisis

Een situatie waarbij het functioneren van de hogeschool (ernstig) verstoord raakt en de continuïteit van het onderwijs, de veiligheid van mensen en/of de reputatie ernstig worden bedreigd. In zo'n situatie raakt de hogeschool dus feitelijk 'uit balans'. (bron: integraal crisisplan Hogeschool Inholland)

## Signaleren en activeren

De communicatieadviseur (DCT) of woordvoerder (CCT) heeft een sleutelrol in het activeren en coördineren van de crisiscommunicatielij. Beiden adviseren de crisisteams tijdens crisisoverleggen. Er is een crisis zodra. Zodra er een communicatiecrisis is kunnen de volgende activiteiten in gang gezet:

### Opstarten crisiscommunicatie

- Stel direct monitoringtools in om de informatiebehoefte, het sentiment én het nieuws peilen.
- Schakel de benodigde communicatiecapaciteit in voor ondersteuning. Zie achterzijde met communicatierollen. Overige rollen benodigd bij een crisis staan beschreven in het Integraal crisisplan van Inholland.
- Stel binnen 15 minuten na de melding een eerste verklaring op om speculatie te beperken en stem deze af met het betrokken DCT of CCT-lid. Deze verklaring is kort en hoeft nog geen antwoord te geven op vragen maar zorgt er wel voor dat stakeholders zien dat Inholland werkt aan een oplossing/maatregel/reactie. Bijv: "We begrijpen/zien dat [feit] heeft plaatsgevonden. Onze eerste zorg is om [onderwerp] / [onderwerp] heeft nu de hoogste prioriteit. Rond [x uur] verwachten we meer informatie te kunnen delen [via communicatiekanaal]".
- Deel de eerste verklaring intern met adviseurs, woordvoering, locatie adviseurs en andere partners uit de crisisorganisatie. Maar denk ook aan collega's die vragen kunnen krijgen. Denk aan: docenten, leidinggevenden, receptionisten, beveiligers, etc.
- Wees scherp op lopende communicatie-activiteiten (zowel in als extern) en stop deze tijdelijk indien daar aanleiding voor is (denk aan wervingscampagnes voor studenten ed.)

## Uitvoering crisiscommunicatie

### Analyse

Breng de 'buitenwereld' binnen zodat de strategie en tone of voice bepaald kunnen worden.

- Ontwikkel op gezette tijden een analyse die in gaat op de dynamiek op (sociale) media; registreer de berichtgeving, informatiebehoefte, het sentiment over de situatie en het gedrag van betrokkenen (op basis van zowel in- als externe bronnen en kijk hierbij ook naar sociale media)
- Maak een stakeholderoverzicht; wie ervaren er impact van de situatie? Zijn er stakeholders die geïnformeerd moeten? Welke reactie verwacht deze stakeholder van Inholland en wie onderhoudt het contact?
- Bepaal tijdens monitoring of het nodig is om een richtlijn voor sociale media op te stellen; uitsluitend luisteren, actief zenden of gaan we de dialoog aan?
- Capaciteitsanalyse: wie hebben we nodig voor communicatie (callcenter, woordvoering, inhoudsdeskundige, redactie)

### Advies

Op basis van de aard van de crisis, de feiten en de omgevingsanalyse adviseert de woordvoerder het kernteam over de communicatiestrategie en boodschap. Zorg dat de strategie aansluit bij de analyse en rolvast is (gaat uitsluitend over communicatie):

- De respons past bij de feitelijke situatie en beschikbare informatie op dat moment
- De respons past bij de feitelijke situatie en beschikbare informatie op dat moment
- De respons is toegespitst op het opgestelde stakeholderoverzicht (krijgen zij de informatie die ze nodig hebben?)
- De respons is geloofwaardig (klopt het?) Straalt vertrouwen uit (staat het belang van de stakeholder voorop?)
- De respons draagt bij aan de geloofwaardigheid van Inholland op zowel de korte als lange termijn.

### Aanpak

- Stel een inhoudelijke kernboodschap op voor alle stakeholders: welke impact heeft het (omvang, aard, duur)? Kan het onderwijs doorgaan? Wat wordt er van studenten, docenten en stakeholders verwacht? (handelingsperspectief) Let op een passende 'tone of voice' (persoonlijke en dichtbij).
- Creëer voorspelbare communicatiemomenten (bijv. na ieder crisisoverleg of op vaste momenten).
- Bepaal concreet wie welke stakeholders informeert. (wie moet welke informatie hebben)
- Creëer een effectieve middelenmatrix; persoonlijke, empathische communicatie is noodzakelijk. (Zie achterzijde voor beschikbare middelen).
- Bepaal wie de media te woord staat en op welk moment.

## Nafase en herstel

Ontwikkel een plan van aanpak voor de nafase en de herstelfase:

- Op welke wijze is/blijft communicatie betrokken bij de nafase (bijv. in een projectteam)?
- Wat doen relevante stakeholders en hoe sluiten we hierop aan?
- Wat staat Inholland te doen om reputatieschade te herstellen?
- Evalueer de werkwijze van het crisiscommunicatieteam en implementeer de geleerde lessen.

# Crisiscommunicatieteam Inholland DCT of CCT

Crisiscommunicatieteam Inholland DCT of CCT		
Rol	Taakomschrijving	Taak
<b>Adviseur DCT</b>	Adviseur lokaal DCT Liaison adviseur/woordvoerder centraal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategische communicatieadviseur voor de centrale crisisorganisatie</li> <li>2. Opstellen van hoofdboodschap</li> <li>3. Opsteller van de centrale communicatieboodschap t.b.v. kernboodschap, QA</li> <li>4. Eerstelijns beantwoording van persvragen</li> <li>5. Interne communicatieboodschap?</li> </ol>
<b>Adviseur CCT (woordvoerder + communicatiemanager)</b>	Adviseur CCT. Coördinator van de crisiscommunicatie Inholland breed Contactpersoon voor de media Liaison richting DCT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategische communicatieadviseur voor de centrale crisisorganisatie</li> <li>2. Opstellen van hoofdboodschap</li> <li>3. Opsteller van de centrale communicatieboodschap t.b.v. kernboodschap, QA</li> <li>4. Eerstelijns beantwoording van persvragen</li> <li>5. Interne communicatieboodschap?</li> </ol>
<b>Woordvoerder</b>	Contactpersoon voor de media	Bij een grote crisis met veel in- en externe communicatie wordt een extra woordvoerder ingeschakeld om, in afstemming met de adviseur CCT, de media te woord te staan
<b>Redacteur</b>	Voor in- en externe communicatie	Redactie en publicatie van de centrale communicatieboodschap voor alle Inholland-kanalen
<b>Online analist / webcare</b>	Coördinator en adviseur van eigen sociale media kanalen	Advisering en organisatie van de communicatie via de social media kanalen van Inholland
<b>Communicatieadviseur (= adviseur DCT of adviseur CCT)</b>	Coördinatie en regie van alle communicatie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coördineert en realiseert de communicatie via de eigen (corporate) kanalen naar medewerkers</li> <li>2. Voert regie op de hoofdboodschap en zorgt, samen met de communicatieadviseurs van de locaties bij Inholland voor eenduidige informatievoorziening naar alle medewerkers</li> <li>3. Kijkt vanuit deze integrale aanpak ook naar de externe communicatie</li> </ol>

## Communicatiekanalen en middelen Inholland

Intern	Extern
Iris	Website Inholland.nl   werk.nl
E-mail (o.a. mail naar directeuren?)	Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram
Nieuwsbrieven	Studentcommunicatie: e-mails, portals ?
Mijn-Inholland app	Gebruik van systemen?
Whatsapp groe(pen)	Nieuwsmedia (ANP, kranten, online, RTV)
Webinar	Interviews, persconferentie, video
Video	Webinar
Callcenter (hulp van CSA of ISO)	
Yammer	

## Basisprincipes crisiscommunicatie Inholland

### Doelen

Communicatie is een van de belangrijkste instrumenten om de impact van een issue of crisis te beperken. In de eerste plaats om de schade te beperken. In de tweede plaats om de reputatie/het vertrouwen van stakeholders te behouden of te herstellen.

Crisiscommunicatie is gebaseerd op de volgende drie pijlers:

1. Informatievoorziening: we informeren stakeholders over feiten en omstandigheden (wat is er aan de hand?) En over acties die Inholland uit zet.
2. Betekenisgeving: we sluiten aan op het sentiment dat leeft onder stakeholders (wat betekent dit voor getroffen/de Inholland-organisatie?)
3. Schadebeperking: We geven stakeholders een handelingsperspectief/ instructie om verdere schade te voorkomen (welk gedrag is gewenst?)

### Uitgangspunten

- Snelheid en zorgvuldigheid gaat voor volledigheid. Het is relevant snel richting medewerkers en studenten te communiceren.
- Tijden van tegenslag en crisis vragen om zichtbaar leiderschap. Zeker als maatschappelijke onrust ontstaat naar aanleiding van een issue dat gaat over het functioneren van Inholland. Zichtbaarheid van het College van Bestuur is dan gewenst.
- (Voorbeeld)gedrag is belangrijker dan woorden.
- We kunnen niet altijd volledig zijn, maar wel transparant.
- We zijn consequent in onze berichtgeving en corrigeren incorrecte boodschappen.
- We beginnen onze communicatiecyclus met degene die het meest betrokken zijn; met de personen die de meeste impact van de crisis ervaren.
- We doen geen uitspraken die de privacy van betrokkenen kunnen schaden.
- We zijn goed bereikbaar.
- Je informeert iedereen die geïnformeerd moet worden (liever te veel dan te weinig).

### Samenwerking communicatieprofessionals centraal en decentraal

- Communicatie adviseurs van de locaties zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor het adviseren van het DCT over de communicatiestrategie. (Desgewenst kan expertise vanuit centraal ingewonnen ter ondersteuning)
- Adviseurs zoeken elkaar actief op wanneer er ontwikkelingen zijn op dossiers die de potentie hebben om uit te monden in een crisis. We maken hierbij steeds de afweging tussen informeren en afstemmen en daarbij ook 'nice to know' en 'need to know'.
- Het is niet te voorspellen hoe de beslissingen in het CCT of DCT verlopen, maar voor communicatieprofessionals onderling is het uitgangspunt om elkaar niet verrassen.
- We blijven rolvast (centraal en locatie) en gaan niet in op de rol, verantwoordelijkheid en taken van een ander.
- De woordvoerder uit het CCT treedt op als liaison naar de communicatieadviseurs op de locaties.



## 8. Protocol Internationale Crisis



Door: Integrale Veiligheid & OWB-JZ

Datum: December 2021

Vastgesteld door het College van Bestuur d.d. 8 maart 2022





## Inhoud

Inleiding	32
Doel	32
Scope	32
Protocol Responsteam Internationaal	32
Wat is de plaats van het RI in de Inholland crisisorganisatie?	33
Wat is de samenstelling van het RI?	33
Hoe handelt het RI?	34
Opschaling Responseteam Internationaal	34
Hoe weten we dat er iets mis is gegaan?	34
Hoe alarmeren en informeren we?	34
Hoe duiden we ernst van de situatie?	35
Wat gebeurt er wanneer de crisisorganisatie wordt geactiveerd?	36
Bereikbaarheid RI	37
Aanvullende documentatie	37
Nafase	37
Bijlage: Overzicht interne actoren internationalisering	39
Bijlage: Registratie mogelijkheden	40
Studentmobiliteit	40
Stafmobiliteit	41
Bijlage: Format e-mail aan coördinatoren internationalisering	42



## Inleiding

Inholland beschikt over een integraal crisisplan, waarin de structuur van de crisisorganisatie beschreven staat, evenals de doelstellingen en uitgangspunten. Het crisisplan is van toepassing op alle gebeurtenissen die plaatsvinden in de hogeschool en/of buiten de organisatie waarbij de continuïteit en/of het imago van de organisatie (mogelijk) is verstoord/wordt geschaad. Deze gebeurtenissen hebben betrekking op de fysieke en sociale veiligheid van mensen en middelen of de continuïteit van (delen van) het primaire proces. Inholland beschikt over een crisismanagementteam (CCT) en over crisisteams per vestiging (DCT's).

Ter ondersteuning aan de crisis(management)organisatie zijn er een aantal responseteams beschikbaar die op basis van hun expertise gericht ondersteuning bieden. Voorbeelden hiervan zijn de BHV-organisatie, het Responseteam ICT en het Responseteam Internationaal. Een responseteam fungeert als een uitvoeringsorgaan waarbij acties worden uitgezet en uitgevoerd, zaken worden geïnventariseerd en in sommige gevallen kan er een (potentiële) crisis gesignaleerd worden.

### Doel

Dit document is een toevoeging op het integrale crisisplan Inholland t.b.v. internationale crisissen en bevat de procedure die het Responseteam Internationaal volgt indien er melding is van een gebeurtenis in het buitenland die mogelijk activatie/inzet van de crisisorganisatie vereist.

### Scope

Het protocol Internationale Crisis heeft betrekking op het Responseteam Internationaal. Het beschrijft het opschalen in geval van een internationale crisis, het protocol van het Responseteam Internationaal en de samenwerking tussen het Responseteam Internationaal en de crisismanagementorganisatie uitgaande van internationale crisissituaties zoals:

- Natuur(rampen)
- Oorlog
- Terreur(dreiging)
- Aanslagen
- Gijzeling, ontvoering, kaping
- Uitbraak besmettelijke ziekte.
- IND/nationale/internationale regelgeving met uitzetting tot gevolg
- Grootschalige ongevallen

### Protocol Responsteam Internationaal

In het geval van een (potentiële) crisis in het buitenland kan het DCT/CCT besluiten het Responseteam Internationaal (hierna RI) te consulteren en/of het RI kan actief het DCT/CCT informeren en adviseren. Het RI bestaat uit een kleine groep deskundigen met expertise op het gebied van internationalisering en/of wetgeving op dit gebied. Het RI speelt een belangrijke rol bij het in kaart brengen van de aard en omvang van de situatie.





Zij verzamelen in deze fase informatie op basis waarvan door het DCT/CCT bepaald kan worden of de crisisorganisatie moet worden geactiveerd.

### Wat is de plaats van het RI in de Inholland crisisorganisatie?

- i. Het RI ondersteunt de crisisorganisatie.
- ii. Het hoofd van het RI kan als adviseur deel uit maken van het Crisismanagementteam (CCT).
- iii. Indien de calamiteit zich beperkt tot één vestiging en hierdoor het CCT niet actief is, kan het hoofd van het RI zich aansluiten bij het Crisisteam (DCT)<sup>3</sup>.
- iv. Het RI komt in actie, alarmeert of wordt gealarmeerd als er een sprake is van een crisissituatie in het buitenland waarbij meerdere medewerkers of studenten van Inholland betrokken zijn die, ingestemd door Inholland, in het buitenland verblijven in het kader van werk of studie. Opschaling naar het RI gebeurt volgens het opschalingsmodel Hogeschool Inholland (zie afbeelding 1). De voorzitter RI wordt betrokken wanneer de voorzitter van het DCT of CCT<sup>4</sup> besluit dat een actieve crisisorganisatie nodig is betreffende een internationale crisissituatie. In andere gevallen brengt de voorzitter RI een internationale crisissituatie en de bevindingen van het RI naar het CT of CCT, waarna er wordt besloten of een actieve crisisorganisatie nodig is.

### Wat is de samenstelling van het RI?

Rol	Kern/flexibel	Functie	Vervanger(s)
Voorzitter	Kern	Clustercoördinator Internationalisering OWB	Clustercoördinator OWB Stafhoofd OWB-JZ
Coördinator	Kern	Procescoördinator International Office (noord of zuid)	Procescoördinator International Office (noord of zuid)
Adviseur	Kern	Adviseur Integrale Veiligheid met portefeuille internationalisering	Collega adviseur Integrale Veiligheid
Adviseur	Flexibel	Jurist met expertise internationalisering uit team OWB- JZ	Teamleider JZ Stafhoofd OWB- JZ
Adviseur	Flexibel	Communicatieadviseur	Vervangend communicatieadviseur
Adviseur	Flexibel	Portefeuillehouder internationalisering ISO MT	Vervangend ISO MT-lid
Adviseur	Flexibel	Afhankelijk van benodigde expertise: Manager CSA Manager CHR Manager IVT Manager O&O Etc.	Betrokken teamleider

3 Het uitgangspunt is dat in geval van een internationale crisis het CCT aan zet is. In een crisissituatie is er veelal onduidelijkheid over wie zich in het buitenland bevindt en het CCT handelt vanuit Inholland-breed belang, ongeacht de precieze studenten/medewerkers. Slechts bij een overduidelijk locatie-specifieke crisis, te denken valt aan een klassenuitje, is het DCT aan zet.

4 De voorzitter van het DCT is een domein-/vestigingsdirecteur. De voorzitter van het CCT is tevens de voorzitter van het CvB. Zie het integrale crisisplan voor meer informatie.



Adviseur	Flexibel	Afhankelijk van het betrokken domein/opleiding:Coördinator internationalisering	Vervangende coördinator internationalisering
Adviseur extern	Flexibel	Externe vertegenwoordiger reisbureau medewerkers AANBESTEDING LOOPT NOG	AANBESTEDING LOOPT NOG

## Hoe handelt het RI?

Het RI kan op eigen initiatief samenkomen, maar komt ook samen op initiatief van (de voorzitter van) het DCT/CCT. Het RI kan:

- i. onderzoek doen naar de aard en omvang van de crisis;
- ii. informatie inwinnen bij externe stakeholders;
- iii. advies geven met betrekking tot het expertisegebied;
- iv. intern acties uitzetten, de uitvoer hiervan te monitoren en hierover het C(M)T te informeren;
- v. (Ondersteunen in) nazorg inrichten.

Het RI stelt tijdens het beraad vast welk onderzoek, welke informatie, welk advies en welke (vervolg)acties benodigd zijn en formuleert een zo concreet mogelijk opdracht voor de desbetreffende afdeling(en) en/of medewerker(s). Voor er sprake is van een formele crisis (geen actieve crisisorganisatie) handelt het RI zelfstandig<sup>5</sup>, tijdens een crisis handelt het RI in opdracht van het CCT.

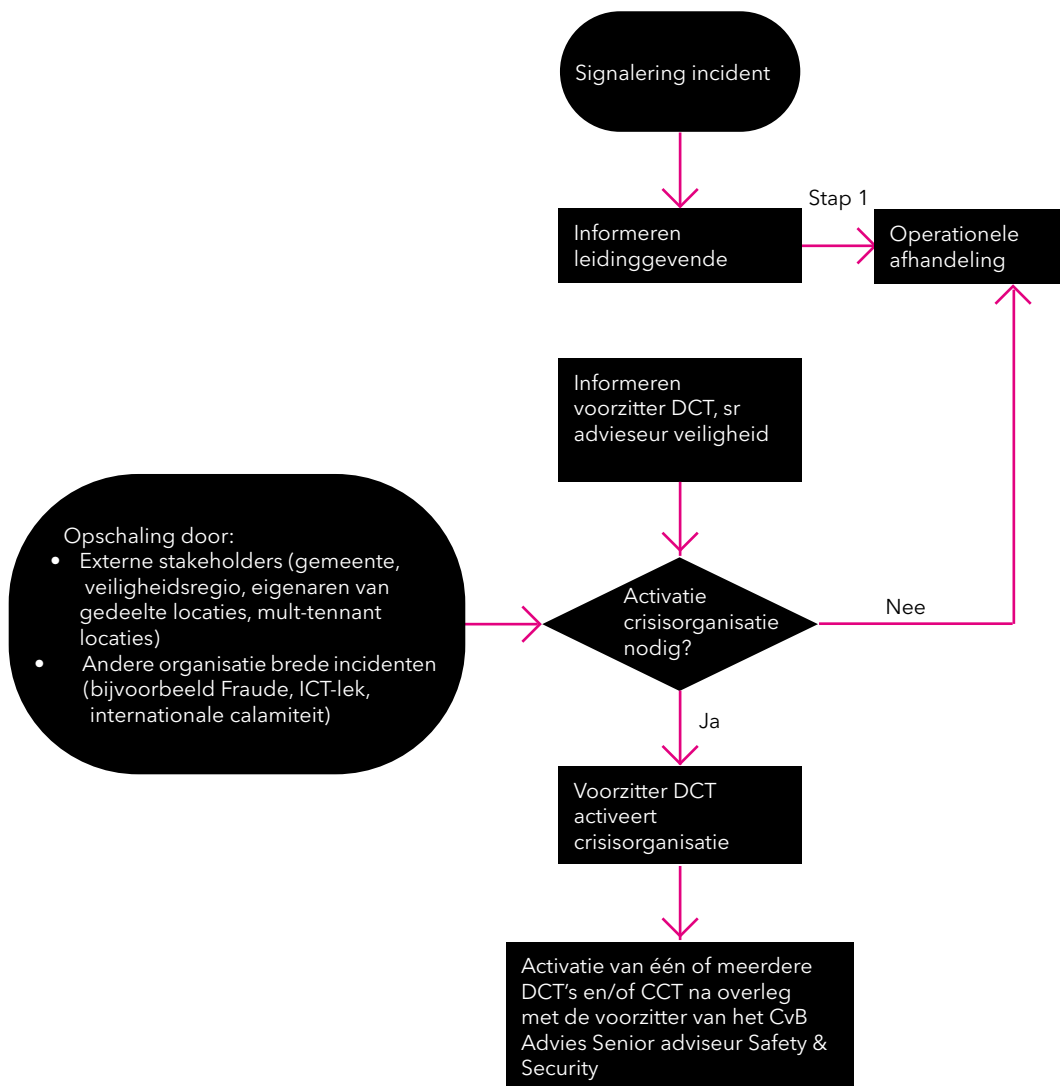
## Opschaling Responseteam Internationaal

### Hoe weten we dat er iets mis is gegaan?

Signalen kunnen op verschillende manieren binnenkomen. Voor studenten en medewerkers in het buitenland kan dat dit o.a. gebeuren via: familie, de begeleidende docent, de student of medewerker zelf, de media, de partnerinstelling, de stage-instelling, het International Office, een bemiddelingsbureau, het ministerie van buitenlandse zaken, etc.

### Hoe alarmeren en informeren we?

Voor alle gebeurtenissen in binnenland, buitenland of online die potentieel een crisis kunnen zijn geldt dat het generieke opschalingsmodel voor Hogeschool Inholland wordt gevolgd (zie het integraal crisisplan). Uitgangspunt is dat medewerkers zoveel als mogelijk de hiërarchische lijn volgen na het waarnemen van een potentiële crisis. Individuele medewerkers informeren dus hun directe leidinggevenden en individuele studenten hun docent die vervolgens conform het model opschaaft.



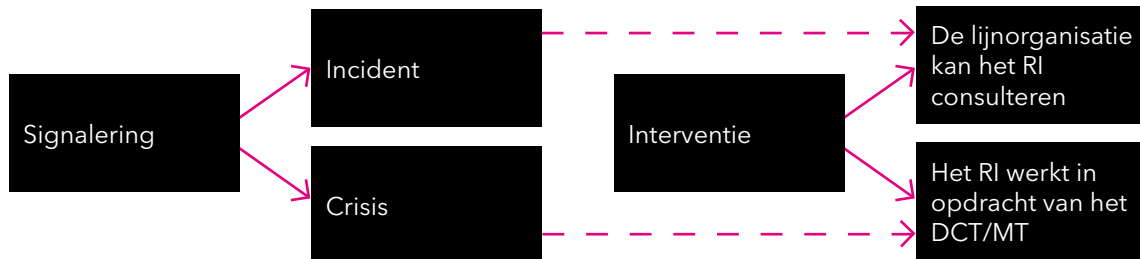
Afbeelding 1: opschalingsmodel Hogeschool Inholland

## Hoe duiden we ernst van de situatie?

Iedere (potentiële) crisis moet geduid worden. Het is zaak om zo snel als mogelijk de situatie voor te leggen aan de lijnmanager. In eerste fase van signaleren staat fact finding centraal. Wat zijn de feiten met betrekking tot de gesignaleerde situatie? In het geval van reisbewegingen onder de vlag van Inholland zien we vaak voorbeelden van situaties die heel vervelend zijn voor de persoon in kwestie, maar geen crisis zijn. Bijvoorbeeld een student die in het buitenland een scooterongeluk krijgt en in het ziekenhuis belandt. Dit is een persoonlijke crisis voor deze student, waarbij we persoonlijk en dichtbij handelen door, bijvoorbeeld, regelmatig contact, tips over het inschakelen van de verzekeraar en meedenken over de gevolgen voor stage/studie. Dit persoonlijk en dichtbij handelen valt onder operationele afhandeling in het opschalingsmodel. Wanneer er sprake is van een (natuur)ramp of een andere situatie waar mogelijk meerdere studenten of medewerkers door zijn getroffen kan er wel sprake zijn van een crisis. In dit geval is het goed om verder op te schalen.



Zo'n persoonlijke crisis zal in dit document een incident worden genoemd. De afwikkelingen van een incident zal dus in de lijnorganisatie plaatsvinden. In dit geval zal het RI als adviesorgaan dienen. Een afgeklede versie van het RI, waarbij alleen de kern bijeen zal komen, kan leidinggevend per casus adviseren. Dit is geen vereiste in de afwikkeling, maar behoort wel tot de mogelijkheden van de leidinggevende.



In het integrale crisisplan wordt het eventuele terughalen van studenten uit het buitenland aangemerkt als een kritiek besluit waarbij activering van de crisisorganisatie noodzakelijk is. In geval van een crisis werkt het RI in opdracht van het DCT/CCT. Op dat moment heeft het DCT/CCT zelfstandig geconstateerd dat er sprake is van een crisis en komt op last van het DCT/CCT het RI bijeen om hen te adviseren. Daarnaast kan het voorkomen dat een incident uitgroeit tot een crisis. In dat geval informeert het RI het DCT/CCT over de situatie en kan de afweging gemaakt worden of er geëscaleerd zal worden naar een crisisorganisatie. Het RI fungeert dus tevens als een casusoverleg waarbij casuïstiek zoals incidenten, maar ook veranderingen van kleurcodes <sup>6</sup> besproken kunnen worden. Het gesprek zal gaan over de impact op onze (internationale) studenten en medewerkers en mogelijke maatregelen die getroffen moeten worden. Opschaling hangt af van de conclusie van het RI, uiteindelijke activatie van de crisisorganisatie ligt aan het besluit van het DCT/CCT.

### **Wat gebeurt er wanneer de crisisorganisatie wordt geactiveerd?**

Wanneer een gebeurtenis in het buitenland als crisis wordt bestempeld, komt het DCT of het CCT (afhankelijk of het locatie-gebonden is of niet) samen. Zij nemen dan in korte tijd beslissingen t.a.v. de te nemen maatregelen. Het crisisteam voert de regie op het beheersen van de crisis en zij kunnen in dat kader opdrachten geven aan medewerkers of organisatieonderdelen waarbij niet altijd de gebruikelijk lijn wordt gevolgd. Dit is altijd van tijdelijke aard. Zodra de crisis onder controle is, wordt de crisisorganisatie ontbonden en wordt er weer volgens de lijn gewerkt.

6 Het ministerie van Buitenlandse Zaken maakt reisadviezen om Nederlanders die naar het buitenland willen reizen goed te informeren over de veiligheidssituatie op een bestemming. Een reisadvies heeft een landkaart met een kleurcode. De code is groen, geel, oranje of rood.



## Bereikbaarheid RI

Inholland kiest ervoor om geen piketorganisatie in te richten op het gebied van internationale crisissen. Het DCT/CCT is in geval van crisis te allen tijde operationeel, dus zowel binnen als buiten kantoor tijden (aan de hand van een piketdienst gericht op reguliere crisissen). In geval van een incident schakelt men op via de hiërarchische lijn en in urgente gevallen kan er contact opgenomen worden met het DCT/CCT.

In geval van een internationale crisis wordt in dit document aangenomen dat het signaleren en alarmeren op een natuurlijke wijze verloopt (bv. media). Het RI (wel of niet voltallig i.v.m. eventuele (on)bereikbaarheid van medewerkers <sup>7)</sup>) zal vervolgens in samenspraak met het DCT/CCT de crisis managen.

Om de procesgang te versoepelen zal er op twee verschillende wijzen informatievoorziening en verdere communicatie plaatsvinden.

1. Onderlinge communicatie tussen leden van het RI moet mogelijk zijn door het gebruik van een tijdelijke WhatsApp-groep.
2. Teams-omgeving speciaal ingericht t.b.v. het RI.

## Aanvullende documentatie

Ter aanvulling op onderliggend document wordt een document beschikbaar gesteld voor het RI en de rest van de organisatie. Dit document betreft het internationaal veiligheidsbeleid; een duurzaam beleid gericht op alle veiligheidsaspecten rondom internationalisering. Zowel op student- als medewerkersmobiliteit en inkomende en uitgaande mobiliteit. Het document zal een tweeledige focus betreffen: preventie en risicocategorisatie & -inschatting. Hier zal ook een nadere invulling van de werkzaamheden van het RI in opgenomen worden.

## Nafase

Het integrale crisisplan stelt het volgende:

Belangrijk bij crisismanagement is dat er een goede afronding plaatsvindt. Daarmee behoudt onze organisatie vertrouwen en wordt (emotionele) schade beperkt. Het is belangrijk dat alle betrokkenen die een rol hebben gespeeld bij de crisisorganisatie een bedankje ontvangen voor geleverde inspanningen. Slachtoffers en of direct betrokkenen bij de slachtoffers moeten nog lang de juiste aandacht en begeleiding krijgen. Externen moeten in het na- traject worden geïnformeerd over de maatregelen die zijn genomen.

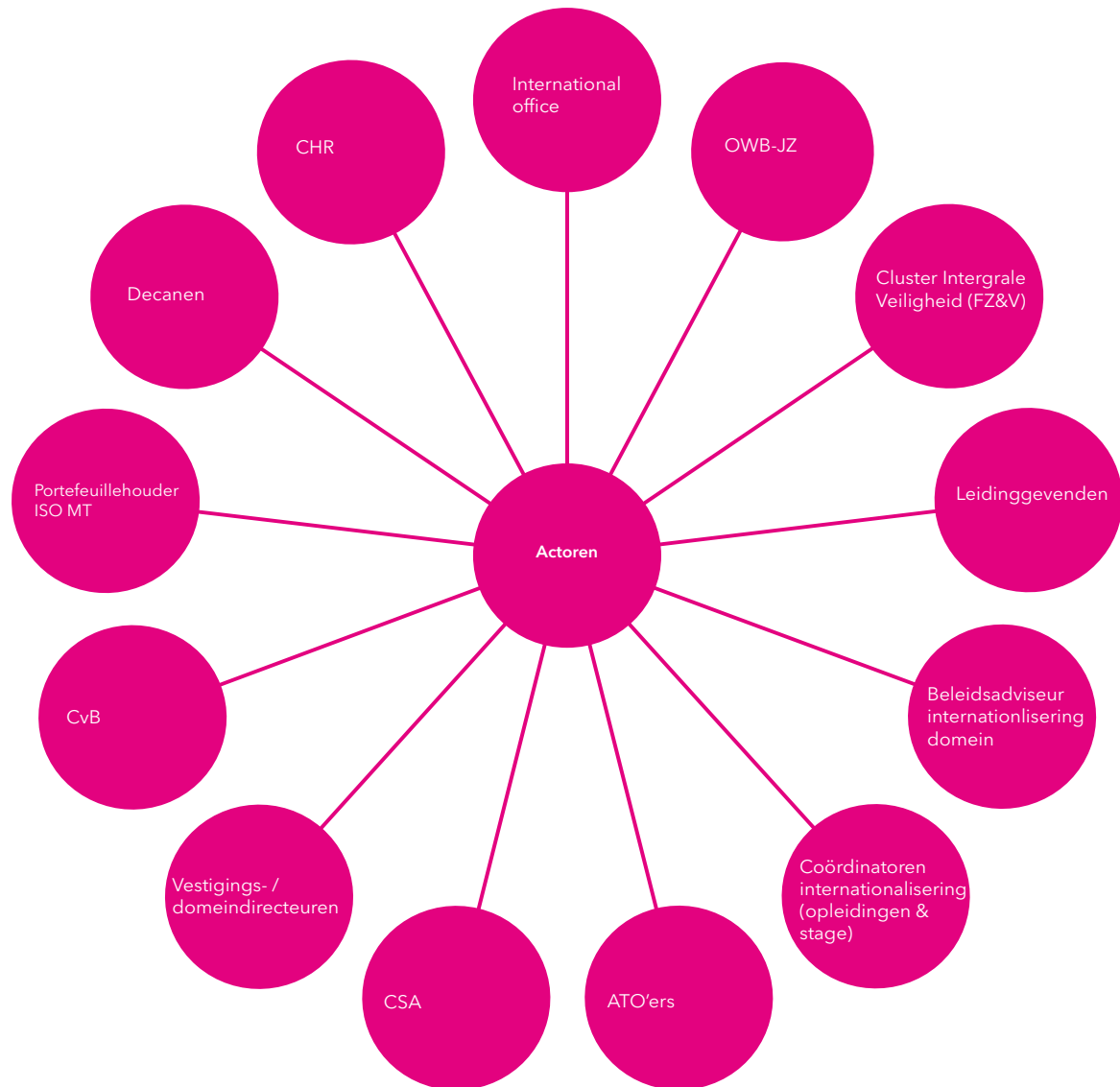


Onder leiding van het C(M)T start de nafase. De voorzitter is verantwoordelijk voor de nazorg en wordt daarin begeleid door de overige leden op het gebied van de organisatie van de crisisevaluatie, het vaststellen van de lessons learned, besluiten nemen over verbeteracties en de (verantwoordelijkheid van) uitvoering van de verbeteracties.

Ook het RI speelt een rol in de nafase. Gebleken is dat een crisis afgerond kan zijn, maar de impact nog aanwezig is. Te denken valt aan plotselinge repatriëring en de zorgen om het sociale netwerk in dat land of een internationale student in Nederland die zich zorgen maakt om een crisissituatie in het thuisland. Kortom, het welzijn van studenten en medewerkers is (in de nafase) van belang. Het RI kan de organisatie attenderen op dergelijke problematiek en mogelijk ondersteuning bieden.



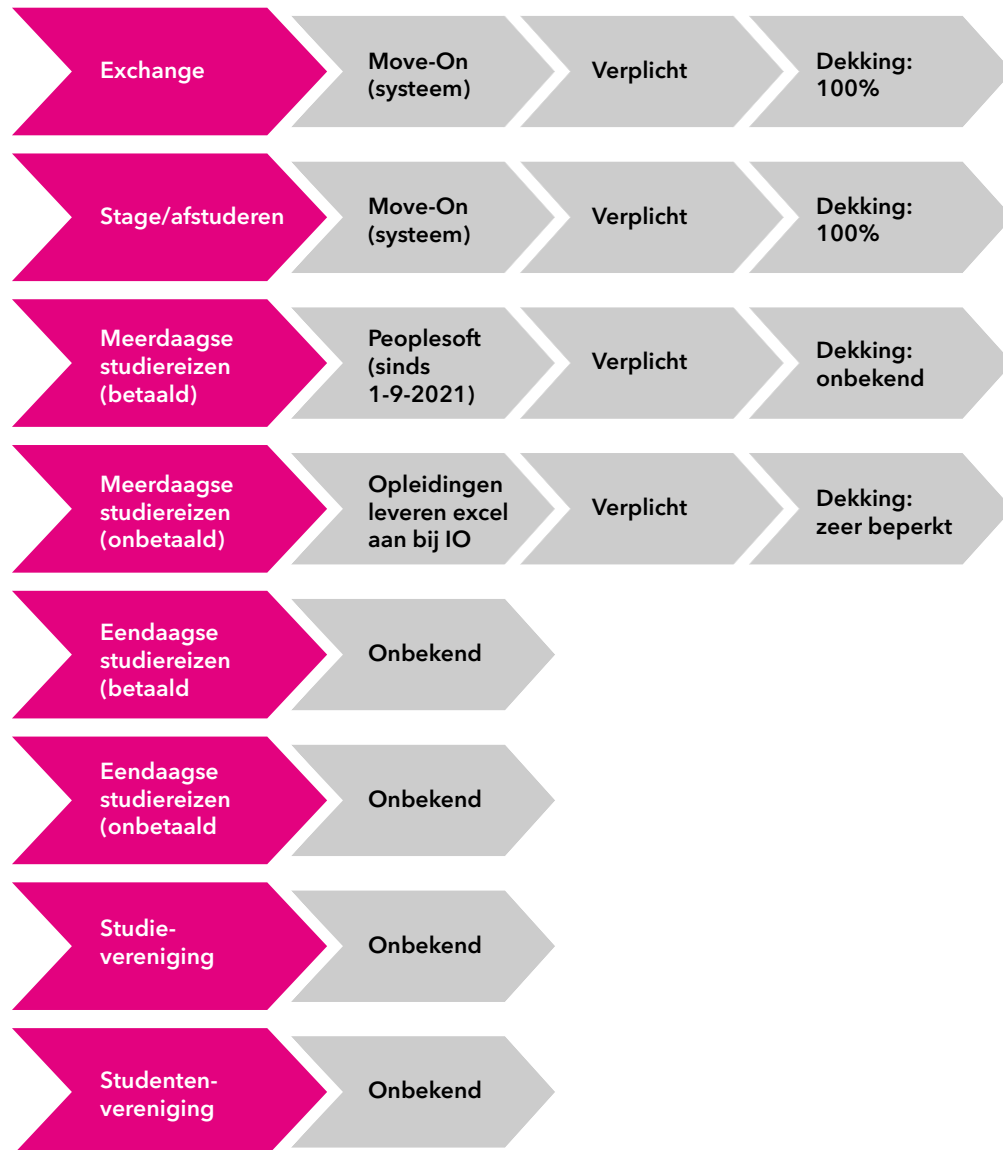
## Bijlage: Overzicht interne actoren internationalisering





## Bijlage: Registratie mogelijkheden

### Studentmobiliteit<sup>8</sup>

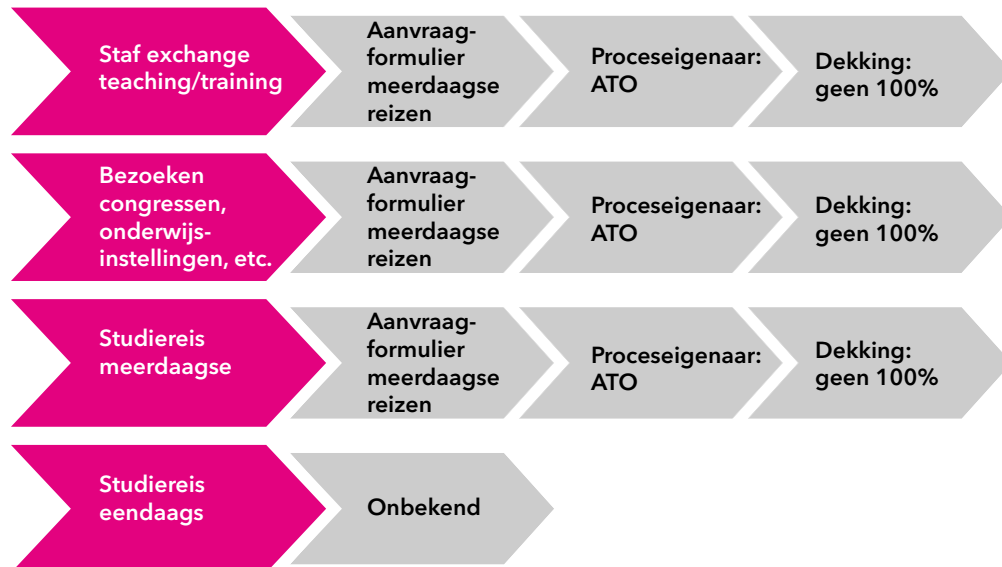


8 Onbekende registratiemogelijkheid houdt veelal in dat er geen sprake is van een centraal registratiesysteem. Opleidingen zijn doorgaans op de hoogte van deze vormen van mobiliteit, maar er is geen standaard Inholland werkwijze.





## Stafmobiliteit<sup>6</sup>





## Bijlage: Format e-mail aan coördinatoren internationalisering

Een medewerker van de International Office informeert alle coördinatoren internationalisering binnen de domeinen op alle of de relevante Inholland locatie(s) per email dat er een onderzoek start en of zij aanvullende informatie kunnen verschaffen indien beschikbaar. Dit bericht kan ook op de Teams- omgeving geplaatst worden, inclusief een link naar de specifieke map.

Beste collega,

Naar aanleiding van - beschrijving gebeurtenis - onderzoeken wij of er mogelijk studenten/medewerkers van onze hogeschool betrokken zijn.

Studenten/medewerkers in het gebied

Via MoveOn en de reisaanvragen-registratie checken we of en zo ja welke studenten/medewerkers in het (crisis)gebied aanwezig zijn. Mogelijk zijn niet alle reisbewegingen geregistreerd. Mocht je op de hoogte zijn van de aanwezigheid van een student/medewerker in het gebied, bijvoorbeeld voor een project, en twijfels hebben over de registratie, dan horen we dat graag binnen 24 uur. Mocht je al contact hebben gehad met studenten of medewerkers in het gebied, dan horen we dat graag zo spoedig mogelijk.

Contact

Mochten er volgens de informatie die we hebben studenten/medewerkers in het gebied zijn, dan probeert het International Office met iedereen contact te krijgen.

Met vriendelijke groet,

..... International Office



## 9. Crisisplan Response team IVT



Door: Integrale Veiligheid

Datum: 06 oktober 2022





## Inhoudsopgave

1.	Visie	45
1.1.	Doel en doelgroep	45
1.2.	Scope	45
1.3.	Doelstelling en uitgangspunten	46
2.	Plaats in de crisisorganisatie	48
2.1.	Bevoegdheid	48
2.2.	Rolverdeling	50
2.3.	Samenstelling RT IVT	51
3.	Alarmering en opschaling	53
3.1.	Informatieve opschaling	54
3.2.	Inzet RT IVT	54
3.2.1.	Wanneer welke team?	55
3.3.	Communicatie	55
3.4.	Crisis tijdlijn	56
3.5.	Handelen op basis van impactgebieden	57
4.	Nafase en herstel	58
5.	OTO-programma	59
	Bijlage 1: Soorten cybercrime incidenten en crisis	60
	Bijzonderheden digitale veiligheidsincidenten	61
	Bijlage 2: Agenda 1e en volgende vergaderingen	63



## 1. Visie

Crisismanagement is een middel om adequaat om te gaan met bijzondere situaties die impact hebben op het bedrijfsproces van de hogeschool. Het managen van de impact op de organisatie vraagt om crisismanagement. Specifieke crisissituatie op IT vlak vragen om een deskundige aanpak en bestrijding.

Een voorbereid, opgeleid, getraind en geoefend response team IVT (hierna RT IVT) kan bijdragen aan een gereduceerde impact en duur van een crisissituatie. Hiermee kunnen de impact en mogelijke gevolgen beter te managen zijn.

Elke crisissituatie is anders maar gaat wel gepaard met dreiging, urgentie en onzekerheid. Een integraal overzicht van de crisissituatie en impact helpt bij de bepaling van de nodige expertise, eventuele betrekking van andere crisisteams en verdere afhandeling van de crisis. Inholland kent hierom een crisismanagementstructuur welke in werking treedt bij een verstoord (primair) bedrijfsproces.

### 1.1. Doel en doelgroep

De doelstelling van dit plan is om bij te dragen aan de oplossing van IT gerelateerde crisissituaties zoals beschreven in de 'scope'. Dit met de kanttekening dat de crisissituatie zowel impact kan hebben op de hele hogeschool en hiermee de totale bedrijfsvoering of een specifiek onderdeel of afdeling.

Het RT IVT zal afhankelijk van de situatie en impact ondersteuning bieden aan het centraal crisisteam (hierna CCT) en/of het decentraal crisisteam (hierna DCT).

De doelgroep van het plan is zowel nieuwe als zittende crisisteammedewerkers van het RT IVT te informeren en te ondersteunen bij de afhandeling van IT gerelateerde crisissituaties. Met het plan kunnen tevens de overige crisisteammedewerkers van verschillende crisisteams van Inholland, een beter beeld verkrijgen van de soorten IT gerelateerde crisissituaties en de nodige vaardigheden om de crisissituaties te kunnen beëindigen.

### 1.2. Scope

Dit crisisplan heeft voornamelijk betrekking op IT gerelateerde crises. Hierbij kan gedacht worden aan verschillende vormen van cybercrime zoals opgenomen en toegelicht in bijlage 1. Wel moet hierbij rekening gehouden worden met de continue ontwikkelingen van de cyberwereld wat kan betekenen dat de lijst uit bijlage 1. over een bepaalde periode aan herijking toe zal zijn. Ook de bijzonderheid van een cyber of IT gerelateerde crisis wordt verder toegelicht in bijlage 1.

Dit betekent overigens niet dat het RT IVT enkel bij cyber incidenten en crisis kan worden ingezet. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de (grootschalige) uitval van IT infrastructuur, een overstroming of andere typen crisis waarmee de IT bedrijfsvoering geraakt kan worden.



### 1.3. Doelstelling en uitgangspunten

Hoe Inholland reageert op een crisissituatie is mede afhankelijk van de soort en impact van de crisis. Het vooraf vaststellen van doelstellingen en uitgangspunten helpt de organisatie in het uitzetten van gerichte acties en passende beheersmaatregelen om de crisis te bedaren.

Doelstellingen ('dit willen wij bereiken'):

1. Het voorkomen of beperken van schade aan mensen (lichamelijk en geestelijk) en middelen;
2. Zorgen voor maximale aandacht voor nabestaanden, slachtoffers, gedupeerden en familie/ relaties van alle betrokkenen;
3. Het tegengaan van slachtofferschap en (nieuwe) onveiligheidsgevoelens ('sociale veiligheid') onder medewerkers, studenten en betrokken derden;
4. Het garanderen van de continuïteit van diensten die een veilige leer- en werkomgeving helpen mogelijk maken alsmede van de organisatie als geheel (business continuity management);
5. Het beschermen van (waardevolle) eigendommen ('assets') en informatie middels beveiliging ('security');
6. Het bevorderen en bewaken van de integriteit van medewerkers, studenten en betrokken derden;
7. Het beperken van schade aan het imago van Inholland als gevolg van onveiligheid;
8. Voorkomen van nieuw gevaar/vervolgrisico's;
9. Het binnen de kortst mogelijke tijd herstellen van orde, rust en vertrouwen in de organisatie.



Uitgangspunten ('wat wij willen bereiken wordt zichtbaar door onderstaande uitgangspunten'):

1. De veiligheid van studenten, medewerkers en derden staat voorop;
2. Wij nemen onze verantwoordelijkheid, ook als dat buiten onze primaire onderwijszorg valt;
3. De zorg voor slachtoffers en/of direct betrokkenen wordt ruimhartig uitgevoerd, tijdens en na de crisis maar steeds in relatie tot de ernst van het incident en voor zover het incident zich binnen de invloedssfeer van Inholland heeft voorgedaan;
4. In onze interne en externe communicatie communiceren wij idealiter over feitelijkheden, maken wij een bewuste keuze in het nemen of laten van de regie en bieden wij zoveel als mogelijk perspectief. Betrokken medewerkers en studenten moeten waar mogelijk van de hogeschool horen dat er iets speelt en niet van derden of via de media;
5. Hogeschool Inholland communiceert altijd eerst naar direct betrokkenen voordat we (eventueel) media/externe stakeholders informeren;  
Daarbij doen wij geen beloften die niet waargemaakt kunnen worden en geven wij zoveel als mogelijk duidelijkheid over mogelijkheden en eventuele voorwaarden;
6. Hogeschool Inholland is zo transparant mogelijk in reactie op vragen, binnen de grenzen van bijvoorbeeld privacy en justitieel onderzoek. Bij twijfel over de feitelijke juistheid van de informatie wordt geen informatie verstrekt;
7. Waar nodig betreft Hogeschool Inholland experts actief;
8. Wij willen leren van incidenten, crises en 'near misses'. Wij evalueren altijd en onderzoeken waar nodig;  
Bij voorkeur nemen wij de regie op onderzoeken en evaluaties.

Afhankelijk van de crisissituatie kunnen de doelstellingen en uitgangspunten aangepast of aangescherpt worden. Uitgangspunten bieden houvast bij de te nemen besluiten die gepaard kunnen gaan met mogelijke dilemma's.

Het RT IVT stelt bij een crisis vast of de doelstellingen en uitgangspunten<sup>9</sup> van toepassing zijn of eventueel aangevuld moeten worden.



## 2. Plaats in de crisisorganisatie

Inholland kent naast het RT IVT nog twee crisis response teams.

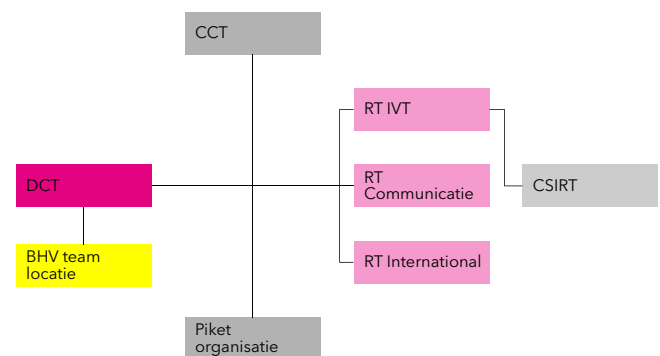
Een response team heeft in vergelijking met een crisisteam een specifieke focus op een crisisonderwerp zoals IT, communicatie en/of internationalisering. Hiermee benadrukt Inholland tevens de essentie van deze onderwerpen en de noodzaak voor het hebben van een specifiek response team i.p.v. de afhandeling van dergelijke crisissituaties in enkel een CCT of DCT te beleggen. Het RT IVT zal in de praktijk in bijna alle gevallen ondersteunend aan een CCT functioneren. Dit al gevolg van de [bijzonderheden van de digitale veiligheidsincidenten](#) die vaak gepaard gaan met impact voor de hele organisatie. Ook kan het voorkomen dat de ondersteuning aan een DCT plaatsvindt bij één locatie of domein gebonden IT crisis. In de dreigende fase van de crisis zal vaak al het RT IVT geactiveerd zijn waarna bepaald wordt of verdere opschaling noodzakelijk is.

### 2.1. Bevoegdheid

Alle response teams hebben gedurende een crisis de bevoegdheid om alles te doen wat zij nodig achten om de gevolgen van de crisis optimaal te beperken. Hierbij geldt wel de regel dat het afsluiten van bepaalde omgevingen of stopzetten van specifieke processen met gevolgen voor (alle) medewerkers en/of studenten, te allen tijde afgestemd wordt in het CCT en/of DCT. Dit met uitzondering van het mandaat dat het RT IVT, het CSIRT en haar gemandateerde leveranciers hebben om direct handelend op te kunnen treden om groter gevaar te kunnen beperken.

Bij spoedeisende besluiten is er minimaal (telefonische) afstemming tussen de voorzitter van het RT IVT en de voorzitter van het CCT of DCT alvorens het besluit genomen wordt.

Het beperken van de impact en bestrijden van de crisis staat vaak in directe relatie met de snelheid en doordachtheid van een genomen besluit. Om mogelijke procesbelemmeringen te voorkomen kan de voorzitter van het RT IVT specifiek mandaat opvragen bij het CCT of het DCT of afspraken maken over handelingen in kritieke sleutelmomenten, zoals:



Figuur 1. Organogram crisisorganisatie Inholland





## Sleutelmomenten

- Uitkomsten van onderzoek naar de oorzaak (mogelijke opzet? Mogelijk type verdachte?);
- Duidelijkheid over eventuele vervolgdreiging;
- Wel of geen datalek;
- Wel of geen datamanipulatie;
- Wel of geen systeemmanipulatie;
- Wel of geen externe berichtgeving;
- Wel of geen externe inmenging;
- Is er sprake van een bredere besmetting?
- Crisissituatie binnen enkel Inholland of ook meerdere (onderwijs)partijen;
- Beschikbaarheid van een alternatief?
- Zicht op een duidelijk herstelperspectief?

Voor het nemen van kritieke sleutelbesluiten kunnen grofweg onderstaande richtlijnen gehanteerd worden. Uiteraard kunnen de voorzitters van de verschillende teams specifieke en/of andere afspraken maken over de te nemen besluiten.

Kritieke sleutelbesluiten	Wie kan dit besluit nemen?
Uitzetten/beperken kritieke systemen/toepassingen/overgaan op noodprocedures;	RT IVT of CCT of DCT of gemandateerde leveranciers
Wijze van organiseren/opschalen;	Voorzitter RT IVT in afstemming met voorzitter CCT en/of DCT en advies van manager Integrale Veiligheid
Vaststellen mandaat RT IVT	Voorzitter RT IVT in afstemming met voorzitter CCT en/of DCT
Wijze/inhoud van de communicatie en met name de duiding van oorzaak en (mogelijke) impact;	RT IVT (indien enkel RT IVT actief is) zie voor verdere toelichting hoofdstuk <a href="#">communicatie</a>
Het publiekelijk duiden van een incident als een cyberaanval;	CCT
Melden van het incident als datalek bij de Autoriteit Persoonsgegevens;	RT IVT of CCT of DCT
Opstarten herstelmaatregelen (inclusief eventuele risico's);	RT IVT en/of CCT en/of DCT
Inhuren externe expertise;	RT IVT en/of CCT en/of DCT
Vaststellen dat de situatie 'veilig' / 'hersteld' is.	RT IVT



## 2.2. Rolverdeling

Alle crisis dan wel response teams van Inholland hebben een eigen rol binnen het crisismanagementproces. Hierbij geldt de volgende grove indeling:



De specifieke rollen in het RT worden in het volgende hoofdstuk nader toegelicht.



## 2.3. Samenstelling RT IVT

Het RT IVT kent ten opzichte van een CCT of een DCT een soortgelijke samenstelling. In de samenstelling wordt onderscheid gemaakt tussen kern leden en flexibele adviseurs. De samenstelling van het CSIRT<sup>10</sup> is eveneens in onderstaande tabel weergegeven.

RT IVT				
Rol RT IVT	Kern <sup>11</sup>	Functie organisatie	Vervanger	Taak in RT IVT
Voorzitter RT	Ja	Stafhoofd IVT <sup>12</sup>	Manager ontwikkeling of manager operations	Is eindverantwoordelijk voor de genomen besluiten in het kader van afhandeling van de crisis. De voorzitter informeert de voorzitter CvB en manager integrale veiligheid zo snel als mogelijk over de plaatselijke situatie. De voorzitter RT IVT draagt zorg voor contact met de overige crisisteams (indien actief).
Adviseur RT IVT	Ja	Manager Operations	N.t.b.	N.i.t.v.
Adviseur RT IVT	Ja	Security Officer	Teamleider bedrijfsvoering	N.i.t.v.
Informatiemanager RT IVT	Nee	Manager Ontwikkeling	N.t.b.	Visualiseert het actuele beeld en acties en besluiten van het RT IVT. Voorziet het RT IVT van interne als externe informatie die bijdraagt aan de oplossing van de crisis.
Adviseur RT IVT	Nee	Functionaris gegevensbescherming	Security Officer	Gaat na of gegevens van de medewerkers en studenten van de hogeschool evenals gegevens van de hogeschool veilig zijn en adviseert over de te nemen vervolgstappen in het beschermen van de gegevens.
Communicatie-adviseur	Nee	Allround teamondersteuner en communicatie-medewerker	Informatiemanager bedrijfsvoering	Draagt zorg voor de verdere geleiding van acties en besluiten ten aanzien van communicatie richting de bredere organisatie, in samenspraak met de centrale communicatieadviseur/persvoorlichter.
Notulist	Nee	Managementassistente IVT	N.t.b.	Legt de discussie vast voor de overdracht naar de nafase en het evaluatietraject.
Crisismanager	Nee	Manager Integrale Veiligheid	Adviseur veiligheid	Is adviseur in het RT IVT en adviseert het team vanuit zijn/haar crisismanagementkennis en expertise op het gebied van veiligheid.
Adviseur RT IVT	Nee	Teamleider bedrijfsvoering	Per locatie bepaald	N.i.t.v.

10 Cyber Security Incident Response Team

11 De kern bespreekt (indien mogelijk) kort voor het eerste overleg de samenstelling van het RT IVT. De samenstelling is mede afhankelijk van de impact die de crisis heeft op de organisatie (domein, staf, vestiging)

12 Indien zowel een CCT en/of DCT en het RT IVT zijn opgeschaald kan het stafhoofd IVT ervoor kiezen het RT IVT voor te laten zitten door één van zijn managers in de rol van technisch voorzitter.



Adviseur RT IVT	Nee	Teamleider IT Workplace Services	Per locatie bepaald	Kan crisis afhankelijk gevraagd worden om als adviseur deel te nemen aan het DCT om deze te voorzien van adviezen vanuit zijn/haar functie.
Adviseur RT IVT	Nee	Architect	Per locatie bepaald	Is adviseur in het RT IVT en zorgt vanuit eigen kennis en expertise zorg voor advies en ondersteuning aan het RT.
Adviseur RT IVT	Nee	Architect	Per locatie bepaald	Is adviseur in het RT IVT en zorgt vanuit eigen kennis en expertise zorg voor advies en ondersteuning aan het RT.
Adviseur RT IVT	Nee	SURF CERT		Externe expertise vanuit SURF
Adviseur RT IVT	Nee	Wortell MDR		Externe expertise vanuit MDR dienstverlening
<b>CSIRT</b>				
Rol CSIRT	Kern	Functie organisatie	Vervanger	Taak in CSIRT
Voorzitter	Ja	Security Officer	Solution Architect	Coördineren werkzaamheden, verslaglegging en brug naar het RT IVT
Lid	Ja	SOC Analyst	Solution Architect	Analyse en opvolging dreiging
Lid	Ja	Solution Architect	-	Analyse en opvolging dreiging
Lid	Nee	Infra-, TA-, FA-beheerders of developers	-	Analyse en opvolging dreiging
Lid	Nee	Wortell MDR		Externe expertise vanuit MDR dienstverlening
Lid	Nee	SURF-CERT		Externe expertise vanuit de sector

Leden die mogelijk een dubbele rol vervullen in meerdere teams dienen na te gaan of de invulling van één van de rollen ook door een collega uitgevoerd kan worden. Zij sluiten vervolgens aan in het team waar zij het meest nodig worden geacht. Bij specifieke rollen zoals voorzitters en/of overige kernleden dienen de teams een vervanger aan te wijzen.

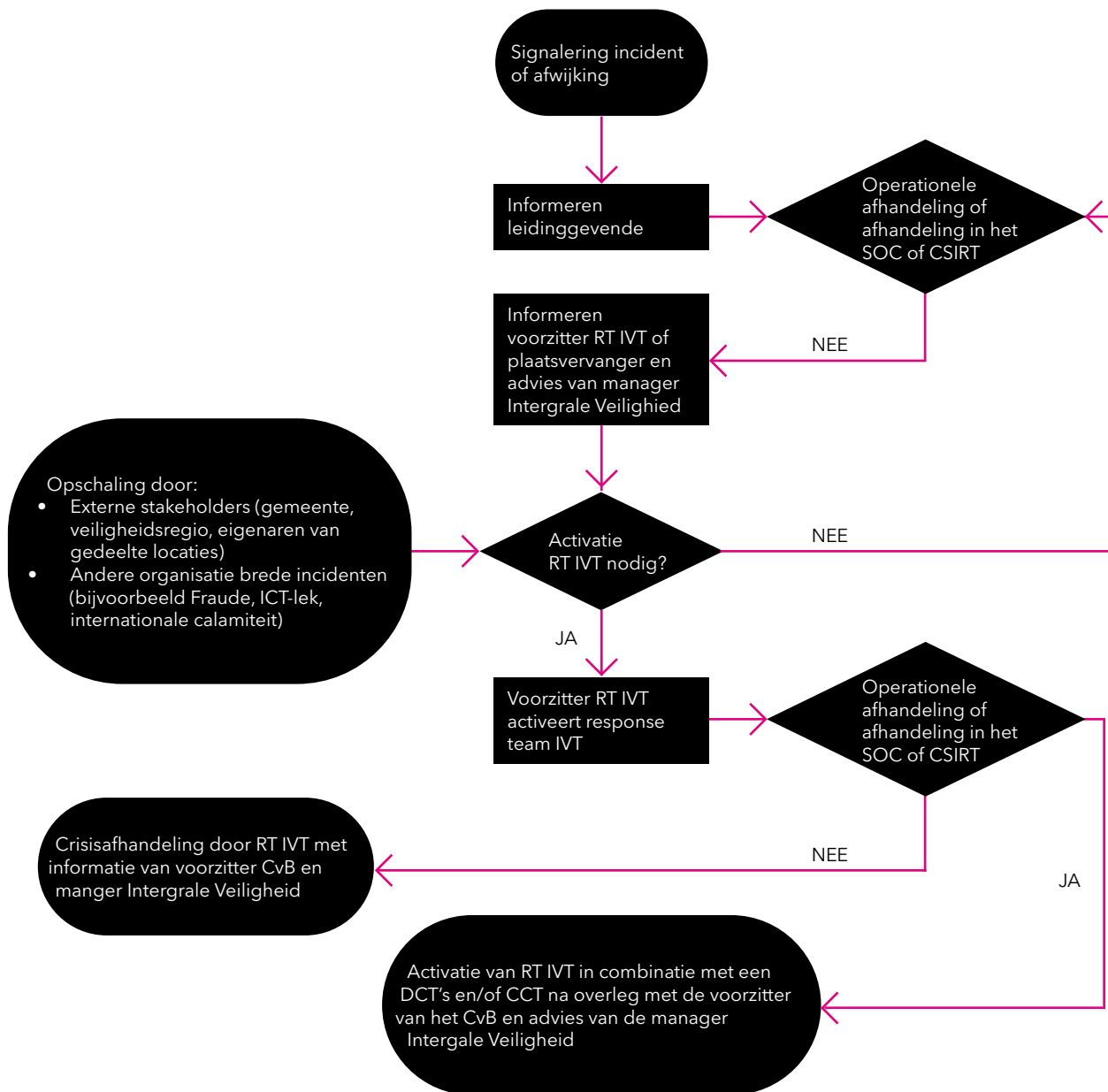


### 3. Alarmering en opschaling

Hogeschool Inholland kan er op verschillende manieren achter komen dat er iets ernstig mis is of dreigt te gaan (melding). Dit kan door de hogeschool worden gedetecteerd of de hogeschool kan dit vanuit externe bronnen ontdekken.

Het opschalen naar het RT IVT kan op verschillende manieren gebeuren waaronder vanuit het SOC <sup>13</sup> of het CSIRT maar ook vanuit het servicepunt IVT, door berichtgeving van onze eigen professionals, studenten of verwanten, de media, hulpdiensten, toezichhouders en ketenpartners.

Het opschalen naar het RT IVT (figuur 2) komt overeen aan het opschalen naar een DCT of CCT.



Figuur 2. Opschalen RT IVT



### 3.1. Informatieve opschaling

Sommige gebeurtenissen vergen geen directe opschaling en het bijeenroepen van het RT IVT. Dit kan op een later moment wel nodig zijn. De crisisstructuur kan worden gebruikt om zorg te dragen voor een snelle en eenduidige informatie-uitwisseling binnen de hogeschool (lees: informatieve opschaling).

Informatieve opschaling van het RT IVT vindt plaats onder regie van de manager integrale veiligheid, diens vervanger of de communicatieadviseur van het RT IVT in samenspraak met de voorzitter RT IVT. Indien de voorzitter RT IVT afwezig is vindt er afstemming plaats met de vervanger zoals gesteld in [hoofdstuk 2.3](#). In geval van informatieve opschaling kunnen desgewenst afspraken gemaakt worden over wanneer (onder welke voorwaarden of bij welk type escalatie) het RT IVT alsnog in stelling wordt gebracht.

### 3.2. Inzet RT IVT

Het alarmeren van het RT IVT zal plaatsvinden bij een ICT of digitaal gerelateerde verstoring, incident of calamiteit waarbij het SOC en/of het CSIRT over onvoldoende mandaat of middelen beschikt om de situatie te herstellen.

Zowel het RT IVT als het CSIRT zal afhankelijk van een eerste situatie en impact- schets, bepalen of zij allereerst enkel met de kernleden bijeenkomt of hierbij ook gelijk flexibele adviseurs betreft. Tijdens de eerste RT IVT vergadering wordt de noodzaak van het opschalen naar een CCT of DCT besproken en bepaald.

De voorzitter RT IVT informeert de voorzitter van het CvB over de crisis. Hetzelfde geldt voor een eerste vergadering in het CSIRT waarbij de opschaling naar het RT IVT overwogen wordt.



### 3.2.1. Wanneer welke team?

Iedere crisis is anders. Dat betekent dat er per geval bepaald zal moeten worden welke structuur en hiermee welke team betrokken moet worden bij de afhandeling van het incident of crisis. In onderstaande tabel is grofweg een invulling gemaakt van situaties waarbij een willekeurig crisis of response team betrokken wordt of verantwoordelijk is voor de afhandeling van een incident of crisis.

CCT	DCT	RT IVT	CSIRT
Bij een specifieke crisis op ICT gebied zal RT-IVT (waar nodig) opschalen naar een CCT of DCT indien de crisis enkel van toepassing is voor één vestiging of één domein.			
			Crisissituatie waarbij het CSIRT ondersteuning of aanvullend mandaat nodig heeft bij de behandeling van een (potentiële) crisis.
Crisissituatie met grootschalige gevolgen voor de hogeschool waarbij alle crisisteams actief zijn op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Hierbij kan gedacht worden aan een succesvolle Ransomware aanval of datalek.			
			Verdachte en/of dreigende situatie met potentie om te resulteren in een crisis.

### 3.3. Communicatie

Communicatie speelt in alle crisissituaties een essentiële rol. In het geval van cyber gerelateerde crisissituaties kan de druk om te communiceren nog hoger liggen. De hogere druk kan een reactie zijn op uitgevallen of niet functionerende systemen waardoor de organisatie steeds meer vragen of meldingen zal ontvangen.

Om verdere onrust te voorkomen of te beperken en duidelijkheid te scheppen kan het nuttig zijn om de organisatie te informeren over de geactiveerde crisisorganisatie of de gevormde crisissituatie. Hiermee weten de medewerkers en studenten van Inholland dat er een crisis is en dat de hogeschool hier aandacht voor heeft.

Elke crisisteam beschikt over een communicatieadviseur. Zo ook het RT IVT. De communicatieadviseur draagt zorg voor advies aan het RT inzake communicatie.

Crisissituaties waarbij meerdere crisis en response teams actief zijn vragen om goede communicatie en duidelijkheid. Hierbij is het tevens belangrijk dat de verschillende teams scherp hebben wie wanneer en waarover communiceert.



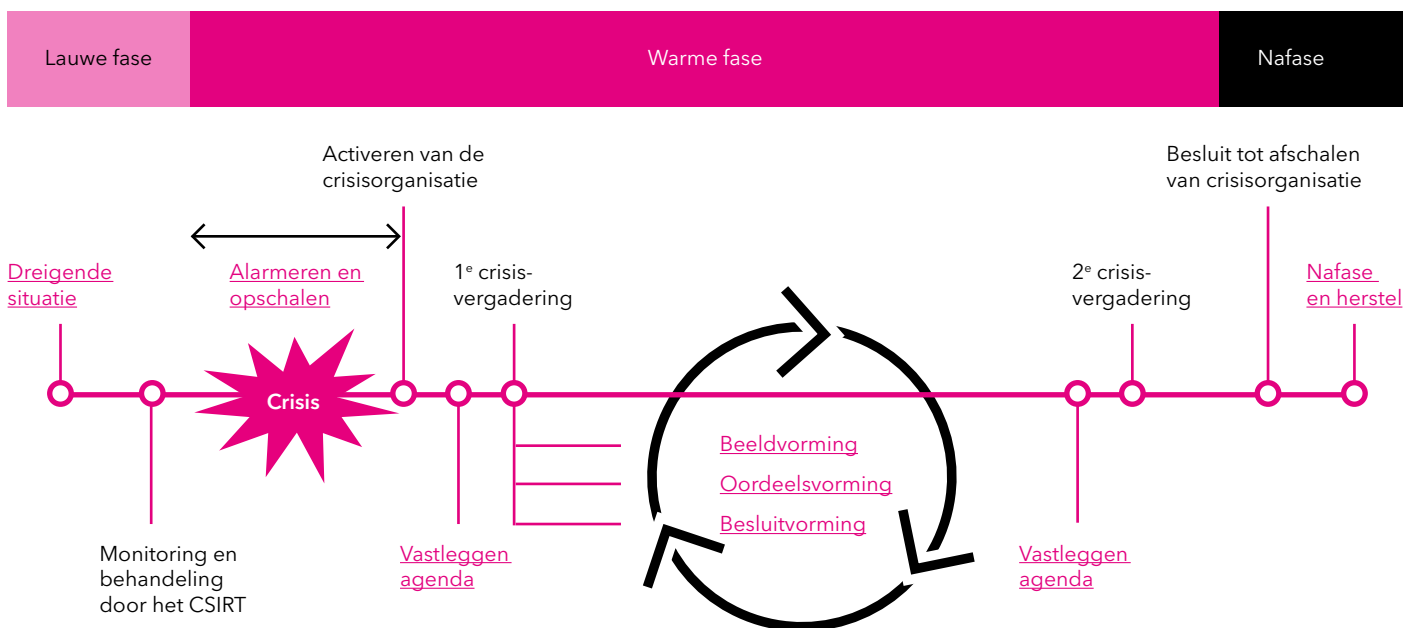
Enkele uitgangspunten zijn hierbij van toepassing, te weten:

1. Wanneer in de acute fase enkel het RT IVT actief is verzorgt deze <sup>14</sup> de (eventuele) communicatie naar de studenten en medewerkers;
2. Indien meerdere crisisteams actief zijn<sup>15</sup> vindt er afstemming plaats tussen de communicatieadviseurs van de verschillende teams over de inhoud van het bericht. De communicatieadviseur van het RT IVT functioneert als inhoudelijk expert bij de opstelling van het bericht waarna de publicatie vanuit het CCT of DCT verzorgd wordt.

Belangrijk hierbij is dat de verschillende communicatieadviseurs elkaar weten te vinden en concrete afspraken maken over de werkwijze in tijden van crisis. Het trainen in teamverband of organiseren van table top oefeningen kan helpen om het communicatievraagstuk in crisistijd te professionaliseren.

### 3.4. Crisis tijdlijn

Onderstaande tijdlijn geeft ongeveer een indicatie van de gebeurtenissen en verwachtingen tijdens een crisis.



14 De communicatieadviseur RT IVT  
15 Bijvoorbeeld het RT IVT en het CCT en/of het DCT





### 3.5. Handelen op basis van impactgebieden

Gedurende de crisis is het belangrijk om zoveel mogelijk onderscheid te maken tussen aannames en feiten en besluiten zoveel mogelijk op feiten te baseren.

Onderstaande impactbollen (figuur 3) zijn bedoeld om een crisis of response team te ondersteunen bij de impactbepaling van de crisis. Hiermee kan de betrokken team een integrale aanpak op de crisis ontwikkelen. Zeker in de beginfase van de crisis kunnen de impactgebieden van meerwaarde zijn om de betrokken team te ondersteunen in de ontwikkeling van een goede beeldvorming van de situatie.



Figuur 3. Impactgebieden



## 4. Nafase en herstel

Bij het besluit om de crisisorganisatie af te schalen gaan alle geactiveerde crisis en/of response teams na welke onderwerpen tijdens de nafase nog behandeld moeten worden. Afhankelijk van de topics kan een crisis of response team de nafase ook overdragen aan een regulier management team. In dit geval is er niet meer sprake van een acute crisis en is de impact van de crisis gecontroleerd en minimaal voor de organisatie.

### **Communicatie**

Een goede afronding van de crisis zorgt voor het behoud van vertrouwen van onze studenten en medewerkers. Door te communiceren over de afschaling van de crisisorganisatie of resterende (herstel)werkzaamheden wordt duidelijkheid gecreëerd en blijven onze medewerkers en studenten geïnformeerd.

### **Evaluatie**

Het evalueren van calamiteiten en crisissituaties is een taak van de cluster Integrale Veiligheid van de hogeschool. Na de evaluatie worden relevante lessen met de crisisorganisatie gedeeld.



## 5. OTO-programma

Inholland draagt zorg voor passende trainingsactiviteiten voor haar crisisteamleden. Het OTO-programma (opleiden, trainen, oefenen) voor het RT IVT wordt in samenspraak met de adviseur veiligheid opgesteld en verzorgd. De exacte doelstelling kan per training verschillen. Deze is vooral afhankelijk van de nut, noodzaak en behoefte van het betrokken team.

De adviseur veiligheid zorgt in afstemming met het RT IVT dat deze minimaal één maal per jaar bijeenkomt om de planvorming te bespreken dan wel te oefenen met een crisis table top oefening.

Verder kent de crisisorganisatie standaard jaarlijkse terugkerende crisismanagementtrainingen waar crisisteamleden zich voor kunnen inschrijven om hun kennis op peil te houden. Het gaat hierbij om de volgende trainingen:

1. Basistraining crisismanagement;
2. Crisistraining notulisten;
3. Informatiemanagement;
4. Voorzitterstraining;
5. Crisiscommunicatie.

Aanmeldingen kunnen geschieden via de adviseur veiligheid van de hogeschool en/of via de volgende link: [inholland.sharepoint.com/sites/Veiligheid/SitePages/Crisismanagement.aspx](http://inholland.sharepoint.com/sites/Veiligheid/SitePages/Crisismanagement.aspx)

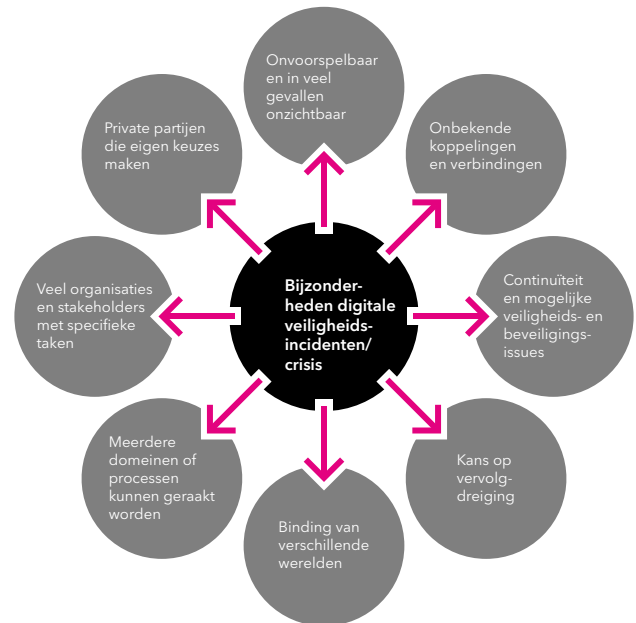
Naast de reguliere trainingen worden alle crisisteams eens in de twee jaar getraind in een zogenoemde crisissimulatie. Hierbij wordt een crisissituatie zoveel mogelijk nagebootst om effectief te kunnen trainen. Uiteraard vindt hierover afstemming plaats met de betrokken crisisteam(s).



## Bijlage 1: Soorten cybercrime incidenten en crisis

1. DDoS: Het overbelasten van de server van een organisatie met als gevolg dat een website, specifieke programma's of het apparaat niet meer functioneert.
2. Phishing: Valse e-mails waarmee een poging wordt gedaan om het slachtoffer over te halen om op een link te klikken en gevoelige gegevens achter te laten. Phishing kan op verschillende manieren gebeuren en kent verschillende vormen, waaronder:

- 2.1. Email phishing: De meeste aanvallen gebeuren door het versturen van nep e-mails. In eerste instantie wordt een nepdomein gecreëerd welke gespiegeld is aan een echt domein. Vervolgens versturen de fraudeurs deze naar duizenden mensen tegelijk. Ze kunnen dingen vragen zoals inloggegevens, Wachtwoorden of bankrekeningnummers.
  - 2.2. Spear Phishing: In vergelijking met de gebruikelijke massaproductie aan spam-email is spear phishing een gerichte vorm van phishing aanvallen tegen een individu of organisatie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van bewerkt materiaal, vaak in de vorm van een e-mail welke afkomstig lijkt te zijn van mensen die het slachtoffer kent. Hiermee wordt getracht het vertrouwen van het slachtoffer te winnen om de gegevens in te vullen.
  - 2.3. Whaling: Komt overeen met spear phishing met hooggeplaatste werknemers als specifieke doelwitten. De doelwitten hebben in veel gevallen geprivilegieerde toegang tot gegevens binnen het bedrijf.
  - 2.4. Smishing & Vishing: Bij zowel smishing als vishing worden e-mails vervangen door de mobiele telefoon. Bij smishing wordt de mail vervangen door een sms bericht. Bij vishing hiertegen wordt een combinatie van stem en phishing gebruikt.
  - 2.5. Pharming: Bij Pharming worden kwaadaardige codes in het systeem geïnjecteerd. Het systeemverkeer wordt omleidt naar valse sites waarvan het slachtoffer niet direct door heeft dat deze vals zijn.
3. Datalek: Bij een datalek gaat het om ongeoorloofde of onbedoelde toegang tot persoonsgegevens maar ook om het ongewenst vernietigen, verliezen, wijzigen en verstrekken van persoonsgegevens.



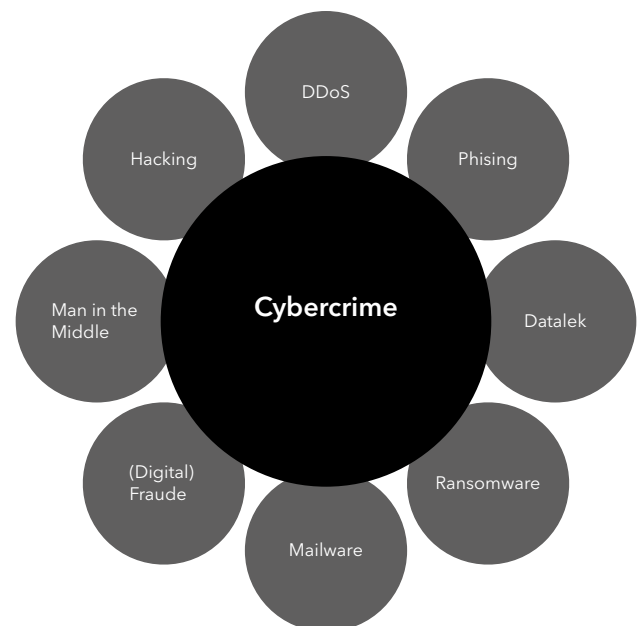
Figuur 4. Bijzonderheden digitale veiligheids incidenten



4. Ransomware: Gijzeling van één of meerdere accounts en data van een organisatie, waarbij een dader losgeld eist om de data weer vrij te geven.
5. Malware: Geïnfecteerd software met een virus.
6. (Digitale)Fraude: Digitale fraude kan in verschillende vormen aan bod komen en is vaak een vorm van phishing of heeft hier een nauwe relatie mee. Het gaat hierbij om oplichting via het internet waarbij gegevens of goederen van gebruikers afhandig gemaakt worden. Ook het frauderen met een handtekening, identiteitsbewijs of andere persoonsgegevens kan onder digitale fraude geschaard worden.
7. Man in the Middle: Is een aanval waarbij informatie tussen twee communicerende partijen onderschept wordt zonder dat beide partijen daar weet van hebben. Hierbij bevindt de computer van de aanvaller zich tussen de twee communicerende partijen.
8. Hacking: Het ongeoorloofd binnendringen in een computersysteem. Met de inbraak is meestal kwaad opzet gemoeid, maar ook onopzettelijk een verbinding tot stand brengen en die verbinding vrijwillig behouden, wordt als hacking beschouwd.

## Bijzonderheden digitale veiligheidsincidenten

Elke crisissituatie is anders en kan qua impact (fors) verschillen. Een crisissituatie met een totale uitval van IT apparatuur vraagt om specifieke aandacht van de betrokken crisisteams. Hiervoor kunnen de teams alternatieve communicatiemiddelen of netwerken inrichten om alsnog gedurende de crisis te kunnen acteren. De digitale crisis kent verder specifieke (aanvullende) bijzonderheden wat mede de reden is dat de hogeschool beschikt over een RT IVT. Hierbij gaat het om de onderstaande bijzonderheden. De digitale veiligheidsincidenten kent een aantal specifieke bijzonderheden:



- Met digitale veiligheids crisis komt er een meer onvoorspelbaar en in veel gevallen onzichtbaar crisistype bij. De impact is vaak niet direct zichtbaar en de crisis kan zich geleidelijk ontvouwen. Tegelijkertijd kan het snel gaan wat betreft de merkbare impact.
- Er zijn tal van onbekende relaties die ervoor kunnen zorgen dat de impact van een klein incident toch groot wordt. Bijvoorbeeld omdat er effecten zijn op verschillende locaties of domeinen of zelfs (inter)nationaal merkbaar zijn. Systemen en netwerken zijn niet gebonden aan grenzen waardoor het risico op een kettingreactie aanwezig is.



- De uitdagingen in de respons hebben vaak vooral te maken met de technische kant, de in- en externe communicatie, juridische en compliance aspecten, de continuïteit en mogelijke veiligheids- en beveiligingsissues en wanneer het sein 'veilig' gegeven kan worden.
- Er kan sprake zijn van vervolgdreiging. Was het een bewuste actie? Is het doelwit uitgekozen of toevallig geraakt? Is het een voorbode voor een fysiek incident? Wie zit erachter? Het antwoord op deze vragen is medebepalend voor de impact.
- Verschillende werelden moeten samen komen: van de technische IT-wereld tot de operationele wereld en het politiek bestuurlijke domein. Iedere 'wereld' heeft zijn eigen taal. Deelnemers in de verschillende crisisteams zijn mogelijk niet bekend met de IT-taal (en vice versa). In de crisisresponse moeten de verschillende werelden actief worden verbonden onder andere met een gemeenschappelijke taal.
- Meerdere domeinen/processen kunnen worden geraakt. In tegenstelling tot veel fysieke incidenten kan het bij cyber gaan om een situatie met impact op verschillende domeinen van hogeschool tegelijkertijd.
- Er zijn veel organisaties en stakeholders met specifieke taken en rollen als het gaat om cyber.  
Denk hierbij aan de externe dienstverlener en het SURF CERT maar mogelijk ook het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) van de NCTV. Ook partners als de politie en het Openbaar Ministerie hebben steeds vaker specifieke 'cyber' specialisten.  
Samenwerking kan door het brede speelveld een uitdaging zijn mede doordat verschillende organisaties nog in ontwikkeling zijn op het gebied van cyberaanvallen.
- Naast de overheid is er ook een belangrijke rol voor private partijen die eigen keuzes maken over hoe zij omgaan met incidenten: van het melden tot de bronbestrijding, het beperken van het gevaar en de continuïteit. Voor Inholland geldt bijzondere aandacht voor leveranciers die betrokken zijn (o.a. Cloud, extern beheer/opslag etc).  
Ook het tijdig aanhaken van juridisch specialisten en bijvoorbeeld een functionaris gegevensbescherming (hierna FG) is van belang bij digitale veiligheidsincidenten- en crises.



## Bijlage 2: Agenda 1e en volgende vergaderingen

Deze bijlage bevat suggesties voor de vergaderagenda van het RT IVT. Het is een inhoudelijke agenda die is afgestemd op de dynamiek van een crisis en een RT IVT. De eerste vergadering duurt kort en levert eerste beelden op. Vervolgens benoemt het team welke informatie nodig is om een volwaardige meeting te hebben. In de tweede vergadering is ruimte voor diagnose en voor het benoemen van topics.

Deze topics komen in volgende vergaderingen steeds terug. Voor elke vergadering geldt dat de check plaatsvindt op urgente besluiten zodat de operatie 'door kan.' Dit voor zover besluiten direct kunnen worden genomen.

### Agenda 1e overleg RT IVT

- Opening en werkafspraken (bv in welke intervallen wordt er vergaderd en voor hoelang)
- Eerste beeldvorming: assessment
  - Situatie?
  - Impact (tenminste beschikbaar voor het tweede overleg)
  - Reeds gestarte aanpak?
  - Waar zou evt. informatie vandaan kunnen worden gehaald om beeld te verbeteren en wie gaat dat doen (in interval na vergadering)?
- Urgente besluiten die direct genomen moeten worden?
- Bepalen teamsamenstelling en bekrachtigen opschaling.
- Benoemen informatievragen aan leden RT IVT.
- Taxatie van impact,
- Wie moet geïnformeerd worden, waarover en wie doet dat? (bv CCT of DCT team(s) of andersom)

Na de vergadering: afstemming met voorzitter CCT/DCT en doorgeven informatievragen en benodigde voorbereiding voor volgende RT IVT vergadering.

### Agenda 2e overleg RT IVT

- Urgente besluiten die direct genomen moeten worden?
- Beeldvorming:
  - Briefing: update situatie en gevraagde besluiten
  - Bepalen impact en vaststellen relevante topics
- Oordeelsvorming:
  - Benoemen doelstellingen en uitgangspunten
  - Check op opschaling/organisatie/expertise: wat vraagt de situatie?
- Besluitvorming
  - Besluitvorming over gevraagde besluiten of aanvullende besluiten
- Benoemen nadere informatievragen
- Check op volgend overleg: doel, teamsamenstelling, etc.
- Wie moet geïnformeerd worden over uitkomst vergadering, waarover en wie doet dat?

Na de vergadering: doorlopen actiepunten en besluiten, verslag en toesturen verslag. Informatievragen uitzetten en terugkoppelen besluiten.



#### Agenda volgende overleggen RT IVT

- Opening: bijzonderheden voor deze vergadering?
- Urgente besluiten die direct genomen moeten worden??
- Beeldvorming:
  - Briefing: update, antwoorden op vragen en gevraagde besluiten
  - Indien beeld gaat schuiven, voorbeeld 2e vergadering volgen.
- Oordeelsvorming
  - Per topic nalopen stand van zaken, check op volledigheid topics en check op passende aanpak/ integraliteit/ eenheid van inspanning
- Besluitvorming over gevraagde besluiten of aanvullende besluiten
- Benoemen nadere informatievragen
- Check op volgend overleg: doel, teamsamenstelling, etc.
- Wie moet geïnformeerd worden over uitkomst vergadering, waarover en wie doet dat?

Na de vergadering: doorlopen actiepunten en besluiten, verslag en toesturen verslag.  
Informatievragen uitzetten en terugkoppelen besluiten.

#### Laatste vergadering RT IVT: overgang naar de nafase

- Opening: bijzonderheden voor deze vergadering?
- Urgente besluiten die direct genomen moeten worden??
- Beeldvorming:
  - Briefing: update, antwoorden op vragen en gevraagde besluiten
- Oordeelsvorming:
  - Bespreken concept plan van aanpak nafase: doelen, uitgangspunten, topics, organisatie, sleutelfunctionarissen
- Besluitvorming:
  - Besluit tot afschaling met afspraken over hoe op te schalen indien nodig
  - Opdracht tot evalueren uitzetten.
- Wie moet geïnformeerd worden over uitkomst vergadering, waarover en wie doet dat?