

Toolkit ‘Maatschappelijke weerbaarheid voor podia’

Door **International Safety Research Nederland**

in opdracht van en in samenwerking met

Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD)

2025-2026

v
sc
d



van en
voor
podia



Inleiding en inhoud

Deze toolkit is een initiatief van VSCD. Het is tot stand gekomen in samenwerking met International Safety Research (ISR). Laurens van der Sluys Veer (ISR) gaf in het najaar van 2025 een training aan leden van de VSCD en de Vereniging van Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF). De ervaringen uit de praktijk van die leden zijn meegenomen bij het ontwikkelen van deze toolkit. Uitgangspunt van de toolkit vormden de drie scenario's van VNO-NCW (zie pagina 11).

De toolkit bestaat uit twee onderdelen:

1. Weerbaarheid en risico's
2. Crisismanagement en crisisbeheersing

Deel 1 – Weerbaarheid en risico's	3
1.1 Het begrip weerbaarheid.....	3
1.2 Risicoanalyse en risicobeheersing	4
1.3 Kroonjuwelen	5
1.4 Risicomatrix: het stappenplan	6
1.5 De drie (langdurige) scenario's van VNO-NCW	11
Deel 2 – Crisismanagement en crisisbeheersing	13
2.1 Kenmerken van crises	13
2.2 Waaraan moeten een goede crisisorganisatie en crisisplan aan voldoen?.....	14
2.3 Opbouw crisisplan	15
2.4 Stakeholderanalyse.....	18
2.5 Het crisisteam.....	22

Deel 1 – Weerbaarheid en risico's

1.1 Het begrip weerbaarheid

Weerbaarheid is het vermogen van een organisatie zich voor te bereiden op verstoringen, de gevolgen ervan te beperken en effectief ('veerkrachtig') te reageren en herstellen.

Citaat VNO-NCW, verdiepende bedrijfstafels:

'We beschermen cruciale technologieën, investeren in digitale weerbaarheid, verminderen onze afhankelijkheid van grondstoffen, en bereiden ons voor op noodsituaties en ernstige verstoringen.'

NCTV-gesprekstoel: <https://www.nctv.nl/onderwerpen/w/weerbaarheid/gesprekstoel-maatschappelijke-weerbaarheid>

Als je je weerbaarheid wilt vergroten is het goed om na te denken over:

- Wat er kan gebeuren
- De mogelijke gevolgen

én wat je kunt doen om jouw continuïteit te borgen.

Weerbaarheid = Risico- en crisisbeheersing + veerkracht!

1.2 Risicoanalyse en risicobeheersing

Wat is een risicoanalyse?

Risicoanalyse is het proces om interne en externe factoren te onderzoeken die de continuïteit van processen, diensten of reputatie kunnen verstoren, inclusief het inschatten van waarschijnlijkheid en impact.

Wat is risicobeheersing?

Risicobeheersing is het proces om collectief te beoordelen of en hoe een risico verder beheerst kan worden via bijv. maatregelen.

Na (met) beheersing blijft er altijd een ‘restrisico’ over waarover kan besloten worden:

- Dit te accepteren
- (verder) te verzekeren
- Te verleggen
- Eventueel ‘te stoppen’
- Het ‘uit te leggen’
- ‘Naast voorzorgsmaatregelen ook een nood, crisis- en herstelplan te ontwikkelen
- Weerbaarheid/veerkracht te verhogen.

1.3 Kroonjuwelen

Wat zijn in de context van een risicoanalyse – kroonjuwelen?

Die (selectie van) mensen en middelen die essentieel zijn voor de continuïteit van de bedrijfsvoering en die daarmee optimaal beschermd/ beveiligd moeten worden.

Wat kun je in deze context met kroonjuwelen?

Zij vormen de basis om vanuit organisatie snel te analyseren, hoe bedreigingen en gevaren doorwerken en wat je kunt doen om bedreigingen af te weren of de gevolgen minder ernstig te laten zijn.

Voorbeelden van kroonjuwelen:

- De organisatie: werknemers
- Het gebouw; alle bezoekers, jouw klanten
- Jouw programma, artiesten, reputatie
- Data (data die nodig is om te blijven runnen, zoals tickets...)
- Een 'Veilige haven zijn':
 - Artistieke vrijheid; een onafhankelijke cultuursector
 - Vrijheid van meningsuiting

1.4 Risicomatrix: Het stappenplan

1. Beschrijf vanuit een kroonjuweel een proces(sen) of systeem(en) dat (die) je wilt analyseren.
2. Beschrijf kernachtig de gebeurtenis (het scenario) met de startgebeurtenis, opvolgende gebeurtenissen, de plaats, de tijd en tijdsduur:
 - a) Bij moedwillige gebeurtenissen beschrijf je dit vanuit een motief van de dader(s)
 - b) Bij niet-moedwillige gebeurtenissen is m.n. de startgebeurtenis en opvolgende gebeurtenissen belangrijk
3. Schat de kans in dat een dreiging uitgevoerd wordt of dat een gebeurtenis optreedt:
4. Schat of kwantificeer de gevolgen van het uiteindelijk doorwerken van de dreiging of gebeurtenissen (evt. vanuit de optiek van de dader):
 - a) Kijk naar zowel de fysieke schade, de continuïteit van de dienstverlening, de financiële schade, en de reputatie- of imagoschade.
 - b) Gebruik de voorbeeldlegenda bij de schalen Laag-Midden-Hoog.
5. Bij moedwillige gebeurtenissen bepaal je daarna de kans dat de dader zijn beoogde effecten weet te realiseren; dat is afhankelijk van al aanwezige beveiliging of veiligheidsmaatregelen; m.n. die kans is relevant.

Bij niet-moedwillige gebeurtenissen bepaal je de kans dat een gebeurtenis optreedt en corrigeer je die kans alleen als je maatregelen hebt genomen om het optreden ervan tegen te gaan.
6. Bespreek de uitkomsten met jouw team; schat ik iets fout in, waar zitten de grootste onzekerheden?
7. Documenteer (plot) de uitkomst in de risicomatrix. De hoogste impact is maatgevend.

De risicoanalyse – voorbeeldlegenda

Waarschijnlijkheid	1. Laag	2. Midden	3. Hoog
Kwalitatief	Zeer onwaarschijnlijk	Onwaarschijnlijk	Waarschijnlijk
Kans van optreden	< minder dan 1 keer per circa 10 jaar of minder vaak	1 keer per circa 10 jaar	> 1 keer per circa 10 jaar of vaker
Gevolgen			
Persoonlijke veiligheid	Zeer beperkte (lichamelijke) gevolgen voor medewerkers / bezoekers	Letsel voor (meerdere) medewerker(s) / bezoekers	Permanent / fataal letsel voor medewerker(s) / bezoekers
Bedrijfscontinuïteit	Primaire processen worden nauwelijks verstoord; ondersteunende processen worden verstoord	Primaire processen worden verstoord	Primaire processen worden ernstig (langdurig) verstoord
Financiële schade	Herstelkosten gering	Herstelkosten aanzienlijk	Herstelkosten zeer omvangrijk
Imago/reputatieschade	Geen of nauwelijks negatieve publiciteit voor sector/organisaties	Aantal malen negatieve publiciteit voor sector/organisaties	Zeer omvangrijke en zeer waarschijnlijk langer aanhoudende negatieve publiciteit voor de sector/organisaties

Uitgewerkt voorbeeld A:

Actievoerders dreigen een voorstelling te verstoren.

1. Dit raakt aan het gebouw, jouw personeel, de bezoekers, de artiesten en de vrijheid van meningsuiting
2. Volgens de politie betreft het milieuactivisten die zich richten op één van de sponsors van jouw organisatie; ze zijn in de regel niet gewelddadig, maar hun optreden geeft vaak wel overlast en schade
3. Aangezien het een aangekondigde en gevalideerde dreiging betreft, is de kans van optreden **Hoog (zeer hoog)**
4. Schatting van de gevolgen als er de actie optreedt:
 - a) Fysieke schade (gewonden): Laag
 - b) Bedrijfscontinuïteit: Midden
 - c) Financiële schade: Midden
 - d) Imago/reputatieschade: LaagDe maatgevende impact is dus **Midden**
5. Beveiligingsmaatregelen, 'crowd control' etc., zullen de kans van optreden niet beïnvloeden, mogelijk wel de impact; Je corrigeert de kans niet die blijft **Hoog**
6. Waar zitten de grootste onzekerheden?
Bijvoorbeeld het gedrag van de actievoerders als ze binnendringen. Overleg met de politie om ze buiten tegen te houden buiten heeft een grote invloed, dan neemt de impact binnen sterk af.
7. Hier zou je dus op qua voorbereiding op in kunnen zetten, evenals het instrueren van personeel en evt. inhuren van beveiligingspersoneel. Daarnaast is het goed om na te gaan wat de verzekering hiervan dekt.

Uitgewerkt voorbeeld B:

Uitval boekingen/verkoop/ticketregistratie (systemen)

1. Dit raakt aan de verkoop van tickets, reservering voor komende voorstellingen en ticketcontrole en logistiek in de zaal of zalen
2. De betreffende systemen vallen plotseling uit. Navraag bij leverancier geeft weinig info: ernstige storing, systemen niet beschikbaar, er wordt aan gewerkt
3. Kijkend naar de kansverdeling en niet wetend wat de exacte duur van de storing zal zijn (maar hij is wel ernstig) is de schatting voor kans van optreden **Midden**
4. Schatting van de gevolgen als de actie optreedt:
 - a) Fysieke schade (gewonden): Nihil
 - b) Bedrijfscontinuïteit: Midden (Hoog evt. bij langdurige storing)
 - c) Financiële schade: Laag (evt. Midden bij langdurige storing)
 - d) Imago/reputatieschade: Laag (evt. Midden bij langdurige storing)

De maatgevende impact is dus **Midden**

5. Een storing als deze kun je niet voorkomen: (bijna) alles is uitbesteed. De kans blijft **Midden**
6. Waar zitten de grootste onzekerheden?

De duur van de storing; alle impact neemt evenredig toe met de duur van de storing.
7. Er zijn alternatieve werkwijzen mogelijk, bijvoorbeeld handmatige verkoop van tickets aan de kassa, handmatige plaatskaart controle. Dit is verre van ideaal en niet voor lange termijn, maar kan werken voor de eerstvolgende 1 of 2 voorstellingen. Het loont om terug te kunnen grijpen op papieren overzicht van verkochte kaarten en reserveringen van de eerstkomende voorstellingen
Goede voorlichting op de eigen website voor bezoekers en ter plekke aan de deur aangeven wat er aan de hand is, kan klachten en negatieve publiciteit voorkomen.

De risicomatrix is een krachtig hulpmiddel bij risico-identificatie.

Gevolgen

Hoog			
Midden		2	1
Laag			
	Laag	Midden	Hoog

Waarschijnlijkheid

1. Actievoerders dreigen met verstoring voorstelling
2. Uitval boekingen/verkoop/ticketregistratie (systemen)

1.5 De drie (langdurige) scenario's van VNO-NCW

De overheid heeft voor bedrijven de volgende drie voorstelbare scenario's centraal gesteld.

1. Uitval internet en telefonie

- a) Landelijke mobiele telefoonaanbieder getroffen.
- b) Mobiele netwerken, internetverbinding en vaste lijnen vallen in delen van het land stil.
- c) Internet (Internet Of Things) zorgt ervoor dat verlichting, zonnepanelen en de thermostaat ook verstoord zijn.
- d) Reizigers kunnen de weg op, maar het treinverkeer is regionaal belemmerd door uitval van interne netwerken.
- e) In dit scenario gaan we ervan uit dat het 72 uur duurt om het grootste deel van de netwerk- en telecomvoorzieningen in het getroffen gebied weer op gang te brengen.
- f) Met behulp van nood- en provisorische oplossingen.

2. Elektriciteitsuitval

- a) In een regio van Nederland valt de stroom uit, waardoor de 2 miljoen klanten van een netbeheerder zonder stroom komen te zitten.
- b) Elektrische apparaten met een accu, zoals mobiele telefoons en laptops, maar ook medische thuisapparatuur en elektrische auto's kunnen enkele uren functioneren, maar vallen vervolgens ook uit.
- c) De telecommunicatie valt ook grotendeels uit.
- d) Het treinverkeer valt uit, wat voor grote drukte op de stations zorgt.
- e) Het verkeer op de wegen loopt vast vanwege het uitvallen van matrixborden, verkeerslichten en op afstand bestuurbare infrastructuur als bruggen.
- f) Schiphol ligt buiten het gebied waar de stroom is uitgevallen, maar raakt wel ontregeld door het vastlopen van de snelwegen en de treinen.

- g) Ongeveer een dag na de uitval vallen meer nutsvoorzieningen uit; de verwarming doet het niet meer en bij woningen boven de tweede verdieping komt er geen water meer uit de kraan.
- h) Er ontstaan ook problemen met de noodstroomvoorzieningen bij vitale objecten, omdat de aanvoer van diesel ontregeld is geraakt.
- i) Het duurt 72 uur.

3. Strategische bijstand: Nederland raakt betrokken bij een militair conflict

- a) Nederland raakt betrokken bij een militair conflict in Oost-Europa en zal moeten voldoen aan haar bondgenootschappelijke verplichtingen onder de NAVO.
- b) Het betreft een langdurige situatie
- c) Doorvoer van grote hoeveelheden militair materiaal en personeel leidt tot congestie
- d) Door verstoring van zeehavens en transportverbindingen komt de internationale handel en toelevering van voorzieningen deels stil te liggen.
- e) De commerciële luchtvaart wordt verzocht zo veel mogelijk in te perken
- f) Veel Europese landen aan de oostgrens hebben een algehele mobilisatie afgekondigd waar veel arbeidsmigranten gehoor aan geven.
- g) De ziekenhuizen liggen vol; de vele gewonde militairen en vluchtelingen belasten het Nederlands zorgsysteem maximaal.

Deel 2 – Crisismanagement en crisisbeheersing

2.1 Kenmerken van crises

- Omgaan met veel onzekerheden
- Tijdsdruk
- Informatie van verschillende 'kwaliteit'
- Afweging van dilemma's
- Teamwork
- Crisiscommunicatie



2.2 Waaraan moeten een goede crisisorganisatie en crisisplan voldoen?

- Er is een duidelijke verbinding gelegd en beschreven tussen risicoanalyse, risicobeheersing en crisisrespons
- Opzet is 'all hazard' met als uitgangspunt dat het plan toepasbaar moet zijn onder alle omstandigheden ('think the unthinkable')
- Het plan baseert zich op en refereert actief naar overkoepelende crisisdoelstellingen
- De hoofdprocessen voor de respons bij crisis kennen een doelgerichte beschrijving en zijn duidelijk uitgewerkt
- Verbinding naar bedrijfscontinuïteit (BCM) (identificeren van afhankelijkheden en kwetsbaarheden) en de aanwezige redundantie van de crisisorganisatie zelf, is beschreven
- Een crisisplan kent een gelaagde opbouw (familie van documenten) in hoofdplan, uitwerkingen en evt. specifieke bijlages; het plan verwijst actief naar de belangrijkste gerelateerde plannen
- Criteria voor review en aanpassing zijn helder
- Aansluiting met andere (externe) organisaties in de responsfase is beschreven

Een goed plan is echter niet genoeg! Weerbaarheid en veerkracht worden pas getest en kunnen verbeterd als er wordt getraind en geoefend.

2.3 Opbouw crisisplan

Het is verstandig om alle hulpmiddelen, alternatieve werkwijzen, noodvoorzieningen en afspraken vast te leggen in het crisisplan, voorzien van duidelijke voorschriften en instructies. Zo ontstaat een praktisch handboek voor in nood. Wijs binnen het bedrijf een verantwoordelijke aan voor het handboek.

De volgende onderdelen komen terug in het handboek

H0. Algemeen

- Doelen en doelgroep
- Wettelijke eisen
- Definities
- Werkingsgebied
- Documentbeheer
-

H1. Planbasis

- Risico's en hun doorwerking:
 - Bedreigingen (bewust moedwillig handelen)
 - Gevaren (niet-moedwillig)
- Uitwerkingen van scenario's (zie volgende bladzijden)

H2. Crisisorganisatie

- Beleid/uitgangspunten
- Crisisstructuur- en rollen

H3. Hoofdprocessen van crisisbeheersing

- Melding en alarmering
- Opschalen en opschalingscriteria
- Leiding en coördinatie
- Informatiemanagement/ 'netcentrisch werken'
- Crisiscommunicatie
- Interne samenwerking
- Externe samenwerking (liaison(s))
- Afschaling; overgang naar nafase/nazorg
- Continuïteit van de crisisorganisatie

Optie: H4. Preparatie

- Trainen en oefenen
- Evaluatie en bijstelling

Diverse bijlagen

Voorbeelden van uitwerking van scenario's in een crisisplan

Type	Prioriteiten hulpverlening	Prioriteiten crisisbeheersing / nazorg
Flitsramp: Fysieke gebeurtenis (met slachtoffers)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorkomen (meer) slachtoffers • Voorkomen uitbreiding • Helpen slachtoffers • Informeren direct betrokkenen • Opvang slachtoffers en betrokkenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorkomen verdere ontwrichting en onrust • Crisiscommunicatie • Onderzoek • Continuïteit opvang
Hoge (onmiddellijke) dreiging: Zichtbare handelingen die duiden op zeer waarschijnlijk moedwillig (gewelddadig) handelen, met grote risico's voor bezoekers/medewerkers. Denk aan (dreigende) agressie, geuite dreigingen, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Alarmeren Politie • Aanvullende directe beveiliging of veiligheidsmaatregelen nemen • Bij ingeschatte levensbedreigende spoed: direct in veiligheid stellen van een ieder op locatie(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct: (wel/niet) communiceren i.o.m. Politie • Later: Crisiscommunicatie (duiding) naar ouders, media e.a.
Cybercrime of informatie-beveiligingsincident		<ul style="list-style-type: none"> • Isoleren / uit de lucht halen systemen • Onderzoek / aanvullende beveiligingsmaatregelen nemen • Borgen continuïteit ondersteunende processen • Crisiscommunicatie: Erkennen en duiden feiten, gevolgen en genomen maatregelen

2.4 Stakeholderanalyse

1. De directe omgeving - ook wel crisispartners genoemd

- **Gemeente & openbare orde en veiligheid**
 - Burgemeester: bevoegd gezag, eindverantwoordelijk bij dreiging/onrust.
 - Ambtenaar Openbare orde Veiligheid (AOV): operationeel aanspreekpunt; bewaakt integrale afstemming.
 - Wijk-/gebiedsregisseur: verbindt lokale partijen; signaleert spanningen.
- **Politie**
 - Wijkagent: 1e aanspreekpunt; advies over dreiging & maatregelen.
 - Basisteam politie: opschaling/ escalatie buiten wijkagenttaken.
- **Veiligheidsregio**
 - Multidisciplinaire voorbereiding & duiding van dreigingen.
 - VIC (Veiligheidsinformatiecentrum): continu beeld, detecteert ontwikkelingen/ trends, proactieve signalering.
 - Schakel tussen preparatie & operatie; kan info delen met theater.
- **Private Partners**
 - Eigenaren/ exploitanten/ vastgoed: afspraken over toegang, beveiliging, onderhoud.
 - Rol in sleutelbeheer, cameratoegang, calamiteitenroutes.

2. Checklist

- **Gedeeld risicoprofiel – Afstemmen risicoanalyse – wederzijds beeld – waar kunnen we elkaar helpen en versterken, wat is daarvoor nodig?**
- **Uitwerking:**
 - **Contact & Escalatie**
 - 24/7 nummers (Gemeente, Politie, Veiligheidsregio (VR); Veiligheidsinformatiecentrum (VIC).
 - Wie-belt-wie + afspraken binnen 5-10 minuten.
 - Heldere escalatieprocedures.
 - **Dreiging & Incident**
 - Protocol dreigbrief & verdachte situaties.
 - Afspraken info-uitwisseling bij dreigingsverhoging (incl. VIC)
 - **Weerbaarheid & Beveiliging**
 - Basismaatregelen, toezicht, toegangscontrole, sleutelbeheer.
 - **Locatie & Logistiek**
 - Steunpunten, verzamelplaatsen, aanrijroutes, parkeerstromen; *is mijn locatie een mogelijk steunpunt?*
 - Incidentkaarten voor partners.
 - **Documentatie & Digitale Uitwisseling**
 - Veiligheidsdossier (plattegronden, vluchtwegen, installaties).
 - Actuele info snel digitaal deelbaar maken

3. Gemeentelijke/regionale crisisbeheersingsstructuur (koude fase)

Dit is gericht op het in stand houden en de opleiding en voorbereiding van de organisatie en op het verbeteren van de veerkracht.

Ondersteunende Structuur

- Bureau Gemeentelijke Crisisbeheersing/ Regionaal netwerkteam
 - Ondersteunt samenwerking tussen gemeenten.
 - Adviseert lokale adviseurs & coördinerend GS.
 - Stuert afstemming.
- Expertteams: procesgerichte ondersteuning (publieke zorg, omgevingszorg, nafase).

Opleiden, Trainen en Oefenen (OTO)

- Veiligheidsregio faciliteert OTO voor alle gemeenten.
- Basisopleiding + functieopleidingen voor nieuwe functionarissen.
- Regionale opleidingsprogramma's.
- Samenwerken in koude fase versterkt netwerk en kennisdeling.

Er is onlangs een pilot gestart met regionale steun- en opvangpunten: <https://vng.nl/nieuws/landelijke-pilot-noodsteunpunten-van-start>.

4. De Driehoek: Samenwerking tussen burgemeester, Openbaar Ministerie en politie

- **Waarom nodig?**
Burgemeester → openbare orde
OM → opsporing
Beide hebben politie nodig voor uitvoering.
- **Rol driehoek:** afstemmingsoverleg, geen eigen beslissingsbevoegdheid.
- **Besluitvorming:** ligt bij burgemeester of OM; politie voert uit.
- **Wat gebeurt er?** Afspraken over politie-inzet, aanpak van criminaliteit en incidenten.
- **Succesfactoren:** onderling vertrouwen; inzicht in elkaars taken en bevoegdheden.
- **Organisatie:** varieert lokaal, maar rolvastheid is belangrijk (niet op elkaars stoel zitten).
- **Crisissituaties:** goede samenwerking vraagt om investeren in de koude fase.
- **Laagdrempelig contact:** nodig voor korte lijnen en effectief schakelen in crises.
- **Ga eens informeel kennismaken/ koffiedrinken** met de burgemeester of evt. de voorzitter van de veiligheidsregio.

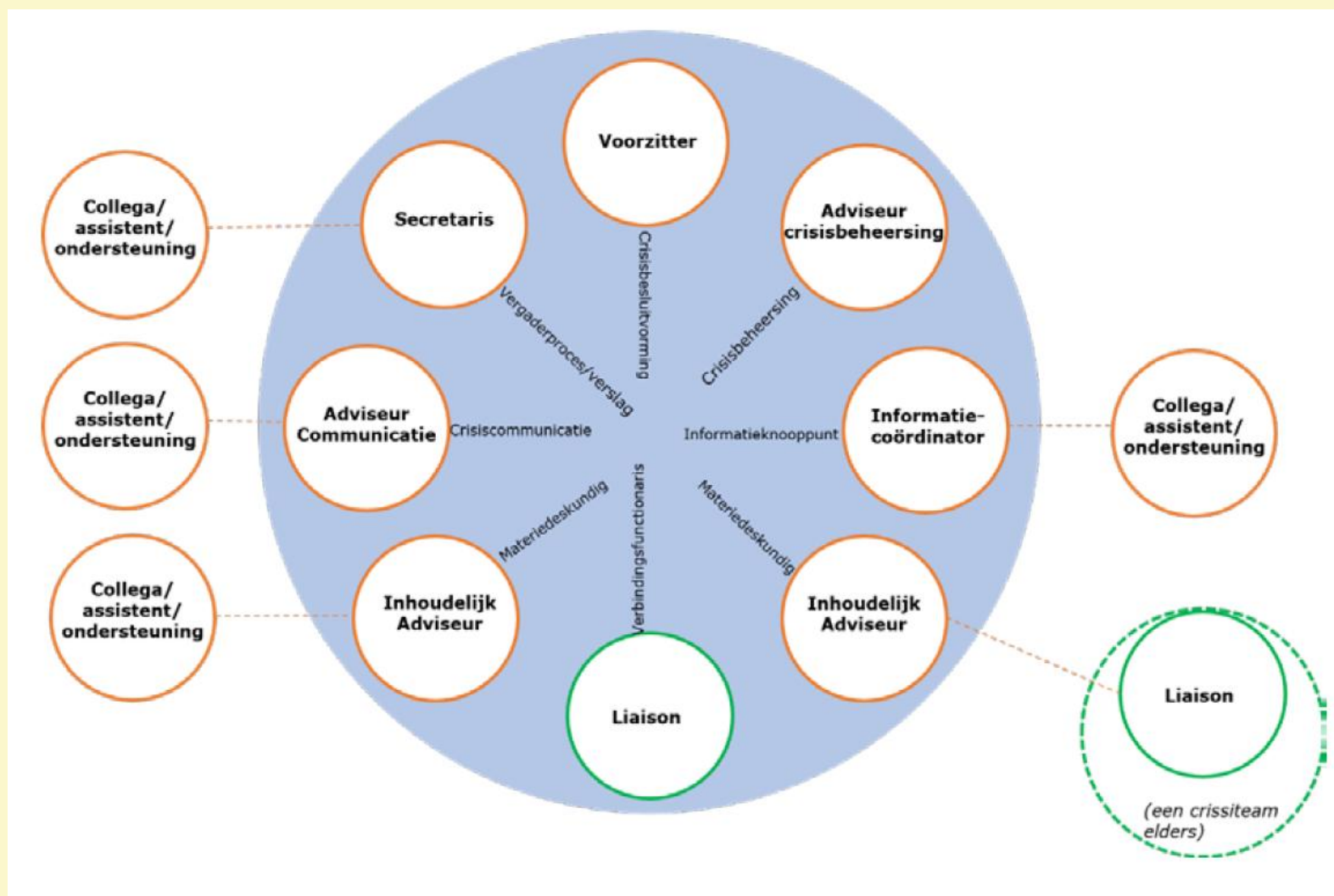
2.5 Het crisisteam

Het is raadzaam om een crisisteam aan te stellen, passend bij de grootte van de organisatie. Het crisisteam neemt de leiding van de organisatie over van directie ten tijde van een crisis.

In een crisisteam zijn de volgende zaken van belang:

- Een crisisteam komt niet vaak en in meestal in gelegenheid samenstelling bij elkaar
- Moeten onder relatief hoge druk meteen kunnen 'presteren'
- Materie en omgeving leggen van nature veel aandacht op inhoud, minder op het proces
- Bewustzijn en enkele 'hulpmiddelen' kunnen helpen

Crisisrollen in een generiek crisisteam bij grotere organisaties



Grootste valkuilen voorkomen voor een crisisteam

1. Overreageren of juist bagatelliseren (*'zitten we wel allemaal in dezelfde film?'*)
2. Iedereen gaat zich met de uitvoering bemoeien
3. Te traag naar buiten (durven) treden met berichtgeving
4. Niet-strategisch denken, versus
5. Te veel korte termijn denken
6. 'Twee of meer kapiteins op een schip'
7. De stakeholders vergeten
8. Geen (te traag) of onduidelijke beslissingen nemen
9. 'Uit de heup schieten'
10. 'Blame game' beginnen (al dan niet via de media)

Voor meer informatie verwijzen we naar de handreiking van VNO-NCW.

V
SC
d

van en
voor
podia

