



# Schoenmaker, blijf bij je leest!

**Er is brand!** De locatie dient ontruimd te worden en de inzet van BHV-ers is vereist. Als direct gevolg daarvan is de locatie voor langere tijd niet toegankelijk en komen het Crisis Management Team en het Business Continuity Management Team in actie. Wie pakt welke rol? En hoe zorg je voor een onberispelijke samenwerking, zonder steken te laten vallen of zaken dubbel en tevens waarschijnlijk verschillend te doen?

Door Gert Kogenhop, bcm+



De BHV-ers zorgen er voor dat iedereen veilig het pand verlaten, zoals al zo vaak geoefend is. De focus is op gezondheid, veiligheid en welzijn van mensen. Het Crisis Management Team (CMT) regelt voor de coördinatie, de algemene focus en alle communicatie aangaande de crisis. Zij dient vooral als beslissingscentrum. De eerste focus ligt op personeel, externe belanghebbenden, klanten en de media. Voorts vanzelfsprekend eventuele juridische, verzekeringstechnische en financiële zaken. Het beperken van eventuele reputatie- en merkschade staat hoog op de agenda en hierdoor gaat het helaas nog wel eens mis. Beslissingen worden helaas regelmatig om de verkeerde redenen genomen (niet transparant zijn, de doofpot, onder het tapijt vegen).

Bedrijfscontinuïteit betreft het vermogen van een organisatie om na een verstoring incident producten of diensten te blijven leveren op aanvaardbare, vooraf vastgestelde

niveaus. Het Business Continuity Management Team (BCMT) buigt zich hierover. Er is duidelijk een operationele focus: het zo spoedig mogelijk continueren van in ieder geval de meest bedrijfskritische activiteiten en processen en beperking van verstoringen in het leveringsproces van de producten en diensten.

## Stoere praat

Zoals gesteld zullen deze twee fenomenen nagenoeg tegelijkertijd geactiveerd worden: dat is nodig om na het optrekken van de rook als organisatie weer verder te kunnen gaan. Echter, in de praktijk blijkt dat nagenoeg elke organisatie een getrainde ploeg BHV-ers en CMT gereed heeft staan, terwijl er absoluut onvoldoende is nagedacht over de vraag: 'Hoe gaan we onze producten en diensten in deze crisissituatie aan onze klanten leveren?' Het bedrijfscontinuïteitsplan (BCP) met verschillende scenario's – denk aan werken op een

andere locatie, met andere mensen, op een andere wijze produceren – wordt geïmplementeerd. Dit wordt uitgevoerd door het BCMT. Nog steeds, zelfs tijdens deze coronapandemie, vinden velen dat dat écht niet nodig is. 'We redden ons heus wel zonder nóg een plan!' Stoere praat, maar of dit verstandig is?

Bij een gemiddeld incident(je), dus geen crisissituaties, is het vaak nog net mogelijk zaken ad hoc te regelen. In het geval van een brand activeert u, na de ontruiming en al tijdens het blussen, het crisisplan. De leden van het CMT komen bijeen en gaan de 'situatie managen'. Uit ervaring blijkt dat in dit soort gevallen het fysiek simpelweg onmogelijk is om de crisis te managen en tegelijkertijd bezig te moeten zijn met de bedrijfscontinuïteit. De verdeling van taken en verantwoordelijkheden is van cruciaal belang voor een succesvolle actie/reactie. Schoenmaker, blijf bij je leest! Maar dan moet je dat wel als zodanig ingericht hebben...

# Goed crisismanagement kan niet zonder informatiemanagement

**Onverwachte gebeurtenissen, incidenten en crisissituaties vragen om effectief en kortdurend handelen. Wanneer een omvangrijke en impactvolle gebeurtenis een organisatie treft komt iedereen als vanzelfsprekend direct in beweging. Goed bedoeld, maar zijn deze op zichzelf staande initiatieven ook op elkaar afgestemd? Hebben ze allen het centrale doel voor ogen of werken ze elkaar onbedoeld tegen? Met andere woorden: wie behoudt de regie op informatie en op welke wijze blijven alle betrokkenen geïnformeerd?**

Door Enrico Fazzi, Adviseur Crisismanagement in de vitale infrastructuur

Vanuit het eigen perspectief en met veelal beperkte informatie over het incident schieten afdelingen, teams en management direct in de 'actie/reactie modus'. Besluiten worden genomen, acties worden uitgezet en iedereen gaat aan de slag. Veel organisaties zijn voorbereid op incidenten en richten op afroep een crisisteam in. Dit staat dan bekend als centraal regie- en coördinatiepunt, het Crisis Management Team (CMT). Soms zijn er teams op verschillende niveaus; directie, cruciale afdelingen (productie/uitvoering) of binnen de IT-afdeling. Medewerkers van verschillende afdeling vervullen naast de reguliere functie een crisisrol en worden opgeroepen deel te nemen aan het crisisteam. Er wordt zo snel mogelijk overlegd en men gaat aan de slag met de 'BOB-methodiek' (Beeld-, Oordeel- en Besluitvorming).

Bij het ontstaan van een crisis is beeldvorming essentieel. Wat zijn de feiten en welke factoren zijn van invloed? Wie, wat, waar? Informatie is schaars en komt druppelsgewijs binnen. Er zijn verwachtingen! Er zijn aannames! Wat zijn de hoofd- en bijzaken... Allemaal van belang voor het crisisteam bij de eerste beeld-, oordeel-, en besluitvorming. Maar wie kijkt naar de crisis met de 'objectieve' informatiebril? Juist die crisisteamleden die belang hebben bij controle en een goede afloop lijken snel in een 'informatietunnelvisie' te raken. Informatie

die eerst als feit werd aangenomen lijkt achterhaald en niet meer van belang. Nieuwe informatie maakt plots de situatie compleet anders en dit lijkt nog niet bij iedereen bekend.

## Netcentrisch werken

Netcentrisch werken is oorspronkelijk ontworpen ter ondersteuning van legeronderdelen tijdens een inzet en is in de Veiligheidsregio al ruim tien jaar een begrip. Het gaat hierbij om het hebben en houden van een totaaloverzicht op de uitvoering van de gehele (crisis)operatie. Netcentrisch werken: vrij vertaald als genetwerkt en informatiegestuurd samenwerken.

Informatiemanagement binnen de crisisbeheersing en invoeren van netcentrisch werken vraagt om een stapsgewijze aanpak. Een crisisstructuur, een crisisorganisatie is een eerste vereiste. Vervolgens moeten drie aspecten nader worden ingevuld: 'het informatieproces', 'de functionaris' en 'de techniek'. Als eerste het informatieproces. Hierbij bepalen en leggen we vast wie informatie verzamelt en dat vervolgens met wie deelt. Wie heeft de regie op de totale informatiestroom? Welke informatielijnen lopen er? Wie heeft met wie contact en welke essentiële informatie wordt onderling gedeeld en moet onderdeel worden van het totaalbeeld? We leggen dit vast in een 'blauwdruk' van informatiestromen en informatieknooppunten.

Vervolgens de rol van de functionaris, de informatiemanager/informatiecoördinator (IM/ICO). Die is medebepalend voor een goede werking van netcentrisch werken. Deze IM/ICO is verantwoordelijk voor de regie op informatie. De klassieke misvatting is dat een notulist of plotter volstaat in deze rol. Er is echter analytisch denkvermogen, alertheid, assertiviteit en actieve denkkraft nodig. De juiste kennis en vaardigheden voor het uitfilteren van hoofd- en bijzaken, punts-gewijs thema's formuleren en een scherpe blik op het scheiden van feiten en aannames vraagt om de ultieme vorm van multitasking. Actief betrokken zijn bij het crisisoverleg en daarnaast de regie voeren op inkomende informatie en het voorbereiden op het direct weer delen van informatie. Tot slot de technische kant, een passende 'tool' (informatiesysteem) voor de informatievoorziening is randvoorwaardelijk en ondersteunt een optimale uitvoering.

De sleutel voor een goede beheersing van een incident of de crisissituatie ligt bij het zo snel, optimaal en volledig mogelijk delen van informatie. Netcentrisch werken zorgt voor centrale regie op alle informatie. Het verzamelen en vervolgens delen van informatie naar alle betrokkenen bij de gebeurtenis. De crisisorganisatie excelleert in goed crisismanagement met netcentrisch werken!