

Expect the Unexpected

Colofon:

Auteurs:

Bas Poelmann

Arjan de Pauw Gerlings

Eerste editie: 2018 (Engels)

ISBN: 9789463679022

Tweede gereviseerde editie 2020 (Engels)

ISBN: 9789463986946

Tweede gereviseerde editie 2020 (Nederlandse uitgave)

ISBN: 97894636679183

Expect the Unexpected

Een praktische introductie in het
PrepTIME crisismanagement systeem

Bas Poelmann

Arjan de Pauw Gerlings

Inhoud

Voorwoord.....	8
Een inleiding tot de 2e herziene editie	10
Over de Auteurs.....	11
Een woord van dank	12
Inleiding tot crisismanagement	13
Voor wie is dit boek?	13
Risico's	14
Dit boek.....	15
Definitie van een crisis.....	20
Het PrepTIME systeem	23
Komt een crisis altijd onverwacht?.....	23
Crisis management is een team prestatie.....	25
Uitgangspunten van het preptime systeem.....	27
Conclusie.....	28
De 6 fasen van een crisis	30
Overzicht van de 6 fasen.....	30
Samenvatting	36
Crisiscommunicatie.....	40
Neem het initiatief.....	40
Het winnen van de 'framing contest'	41
Ons verhaal	42
Omgevingsanalyse of 'monitoring'	43
De 3p's	44
Doe je huiswerk en reageer sneller	45
Kom er sterker uit	46
Crisismanagement - de basisbegrippen.....	50
Team situational awareness	50
Verschillende vergaderdoelen	52

Bereid de vergaderingen voor	53
Pearl impact analyse.....	54
Andere vergadervormen ter beschikking van de voorzitter	58
Bob(oc) en fabcm methoden	59
Crisismanagement tools	68
Het 6-kolommen model.....	68
Maak een tijdlijn	69
Generiek visueel plotting kwadrant.....	70
Fase I: De voorbereidingsfase.....	74
Preventie.....	74
Vorbereiding	75
Kolom 1: organisatiestructuur	76
Ondersteuning	80
Kolom 2 en 3: het opleiden, trainen en oefenen van het cmt.....	81
Kolom 4: procedures.....	83
Kolom 5: faciliteiten.....	84
Andere items die aanwezig moeten zijn:.....	86
Crisiscommunicatieactiviteiten tijdens fase 1	88
Maak een stakeholderanalyse	88
Communicatie plan.....	91
Mandateren van crisis communicatie.....	92
Verantwoordelijkheid escaleren en interface met senior management	94
Fase II: De alarm/mobilisatie fase	97
Alarm!	98
Mobiliseren!.....	98
Crisiscommunicatieactiviteiten tijdens Fase II.....	103
Fase III: De Acute fase.....	104
Kick-off meeting.....	104

Als de kick-off meeting voorbij is	105
Verslaglegging	105
Visueel plotten	106
Terugkerende vergaderingen	106
Zorg voor mensen	107
Crisiscommunicatieactiviteiten tijdens de Acute fase	108
Fase IV: de stabilisatie fase	112
Activiteiten tijdens de stabilisatiefase	113
Zorg voor mensen	114
Crisiscommunicatieactiviteiten tijdens fase IV: stabilisatiefase	115
Fase V: herstel- en normalisatiefase	118
Crisiscommunicatieactiviteiten tijdens fase V: herstel- en normalisatiefase ...	120
Fase VI: Nazorgfase	124
Samenwerken met de hulpdiensten	130
Veiligheidsregio's	130
Opschalen	130
Liaison copi	132
Hulpdiensten: wat doen ze wel en wat doen ze niet?	132
Crisiscommunicatieactiviteiten tijdens fase VI: nazorgfase	127
Het PrepTIME Trainingssysteem	135
Simulaties?	136
Modulair trainingssysteem	139
Trainingsniveau's	139
Een stap tegelijk!	140
Herhalingstrainingen	144
Training methodes en filosofie	145
Het gebruik van management games	145
Table top oefeningen	148
Bijlagen	151

Bijlage 1. De PrepTIME stap voor stap checklist	152
Bijlage 2. Generieke Crisismanagement Flow-Chart	156
Bijlage 3 Voorbeelden van voorbedrukte Statusborden.....	157
Bijlage 4. Woordenlijst.....	162

Voorwoord

HOEVEEL IS HET VOORKOMEN OF BEHEERSEN VAN EEN CRISIS BINNEN UW ORGANISATIE U WAARD?

Michiel Kuethe

En ineens gaat het helemaal mis! Een destructieve brand, stroomuitval, hacking, fraude, een daad van geweld, explosie, vervuiling of massale (voedsel) vergiftiging, extreme weersomstandigheden, enzovoort ... Er zijn veel omstandigheden op te sommen die de continuïteit van uw organisatie bedreigen. Uw reputatie en de veiligheid van uw bezoekers en werknemers zijn niet langer gegarandeerd onder dergelijke omstandigheden. Alles wat u de afgelopen jaren zorgvuldig hebt opgebouwd, kan voor uw ogen verdampen.

Om hierop voorbereid te zijn, hebben de meeste middelgrote en grote organisaties een crisisorganisatie die de controle onmiddellijk overneemt. De controle overnemen is echter niet eenvoudig en moet niet lichtvaardig worden opgevat. Mijn ervaring is dat de meeste organisaties het generieke crisisbeheersingsproces de aandacht die het verdient pas op dat moment geven: wanneer de crisis zich al manifesteert.

Wat ik regelmatig waarneem, is dat aandacht voor preventie en mogelijk beheersen van crisissituaties niet vanzelfsprekend is. Het kost veel moeite om de leden van een crisismanagement team maximaal één of twee keer per jaar samen te brengen voor een workshop en/of een crisisoefening. Enerzijds begrijpelijk: tijd is een schaars goed. Aan de andere kant worden er tijdens het beheersen van een crisis nog steeds te veel makkelijk te voorkomen fouten gemaakt, dus het proces vereist en verdient meer aandacht.

En plotseling word ik benaderd door Bas Poelmann - Bas is in de loop der jaren een ervaren trainer en crisismanager geworden - die ik jaren geleden als student heb ontmoet toen ik een training in crisismanagement leidde. Zijn aanpak sprak me direct aan. Voor zijn werkgever reisde hij de hele wereld over. In de lange avonden die hij alleen in hotelkamers en luchthavenlounges doorbracht, had hij al zijn kennis en bevindingen met betrekking tot crisismanagement opgeschreven. Uit die documentatie werd een geheel nieuwe benadering van crisismanagement gevormd: het PrepTIME-systeem was geboren!

Na het lezen van de eerste concepten raakte ik steeds enthousiaster over de beschreven methodiek. Naast meer aandacht in een breder perspectief, bespeur ik ook een verlangen naar meer verdieping van vaardigheden en kennis bij onze klanten. Oppervlakkige kennis en ervaring met het crisisbeheersingsproces volstaan niet meer. Juiste generieke managementvaardigheden zullen u slechts gedeeltelijk op weg helpen, maar zijn helaas niet langer genoeg. Met het PrepTIME-systeem introduceert Poelmann

een interessante benadering waarin zijn model nieuwe aantrekkelijke en uitdagende paden betreedt, zowel in een breed perspectief als in de diepte.

Nu terug naar de titel van dit voorwoord. Wat is het voor u waard - het voorkomen of beheersen van een crisis binnen uw organisatie? Aan elke (crisis) manager die deze vraag serieus overweegt, raad ik ten zeerste aan dit boek te lezen!

Michiel Kuethe

CEO In The Picture B.V.

Een inleiding tot de 2e herziene editie

Na de succesvolle lancering van Expect the Unexpected in 2018 werd het tijd voor een tweede, herziene editie. Met nog twee jaar ervaring opgedaan, veel bedrijven uit verschillende industrieën opgeleid en meer kennis vergaard, vonden we het tijd om dat met het publiek te delen.

In deze tweede, herziene editie hebben we gekozen voor een andere opzet van de hoofdstukken en veel inhoud, infographics en nieuwe ideeën toegevoegd. De hoofdstukken over crisisbijeekomsten en crisiscommunicatie zijn aanzienlijk uitgebreid, en ook het hoofdstuk over voorbereiding en preventie is herzien en er is nieuwe inhoud toegevoegd.

Vershillende nieuwe tools zijn geïntroduceerd, zoals de CIDAC-matrix en het generieke visuele plotkwadrant.

We wensen u veel leesplezier met deze nieuwe, herziene editie.

Bas Poelmann

Arjan de Pauw Gerlings

Februari 2020

Over de Auteurs

Bas Poelmann begon zijn carrière bij de Nederlandse strijdkrachten en diende enkele jaren als officier bij de Koninklijke Landmacht na het voltooien van de Koninklijke Militaire Academie. In 2006 begon hij voor Falck te werken, waar hij vaardigheden in veiligheid en Emergency Response-training verder ontwikkelde. Hij specialiseerde zich in Scenario Based Training, een vorm van training waarin realistische scenario's worden gebruikt om professioneel Emergency Response-personeel op te leiden van voornamelijk offshore-installaties, petrochemie en schepen. Samen met een klein team werden operationele crisismangement cursussen ontwikkeld, voor zowel de offshore- als de scheepvaartindustrie. Bas heeft Falck's crisismangementtrainers opgeleid en gecoacht en trainingsprogramma's voor incidentrespons en crisismangement op strategisch niveau ontwikkeld voor hoog-risico industrieën.

Bas werkt momenteel voor V&R, een in Breda gevestigd training- en adviesbureau dat gespecialiseerd is in crisismangement en crisiscommunicatie, als senior trainer/consultant met specialisme in crisismangement voor industrieën met een hoog risico.

Arjan de Pauw Gerlings volgde een opleiding informatica en organisatiepsychologie. Hij heeft managers opgeleid op alle niveaus van verschillende bedrijven voordat hij in 2012 bij Falck kwam. Hier gaf hij crisismangement training voor managers in de scheepvaart- en offshore-industrie. Hij ontwikkelde en leidde het project voor crisismangement trainingen voor de maritieme sector. Samen met Bas bouwde hij de strategische crisisbeheersingstrainingen en leidde crisismangement teams in binnen- en buitenland.

Arjan is momenteel werkzaam als ontwikkelaar van digitale leersystemen en trainer brandbestrijding voor de veiligheidsregio Noord-Holland Noord, een openbare organisatie, waar lokale overheden hun krachten bundelen met politie, brandweer en medische hulpdiensten om effectief op te treden in grootschalige noodsituaties.

Met een achtergrond in operationeel crisismangement en wortels in risicovolle industrieën werd het PrepTIME-systeem ontwikkeld voor bedrijven en (particuliere) instellingen. Dit is gebaseerd op de overtuiging dat crisistraining uitgebreider en leuker moet zijn. Daarom wordt het gebruik van managementgames geïntroduceerd om grote organisaties en bedrijven op een proactieve manier voor te bereiden op het ondenkbare.

Een woord van dank

De auteurs willen Garth Howard en Karin de Raad bedanken voor hun advies en de tijd die ze hebben genomen om de voorlopige versies van dit boek te bekijken. We willen Michiel Kuethe en Mariëtte Neumann van In The Picture bedanken voor hun tijd, toewijding en professionaliteit. Hun advies was van onschatbare waarde en zonder hun woorden van wijsheid zou dit boek niet hetzelfde zijn geweest als wat er vandaag voor u ligt.

We willen Falck Safety Services bedanken voor hun ondersteuning en gelegenheid om ervaring en kennis op te doen.

Voor de tweede, herziene editie (2020):

We willen Toon van de Sande van Spiritension bedanken voor zijn feedback en expertise die deze tweede editie hebben helpen verfijnen en verbeteren. Zijn inbreng wordt zeer op prijs gesteld. Ook de ervaring en kennis van de collega's bij V&R wordt zeer gewaardeerd. Veel van hun input is terug te vinden in dit boek.

Inleiding tot crisismanagement

VOOR WIE IS DIT BOEK?

Dit boek is voor jou! Je hebt een senior functie binnen jouw organisatie. Je bent een manager, een CEO of een andere C-wat-dan-ook en je mag dingen beslissen. Of je collega's zien je als zo iemand. Je voelt je hier comfortabel bij. Het is wat je doet. Jij managed dingen. Je bent er goed in: je doet het al jaren. Of misschien ben je niet helemaal de allerhoogste baas, maar die baas heeft je gevraagd de verantwoordelijkheid te nemen over de crisisplannen en de eerstehulpverleners van je organisatie. Of een van de bovengenoemde personen heeft je aangewezen om deel uit te maken van het crisismanagementteam van de organisatie.

Dan is dit boek iets voor jou. Lees verder.

Als je denkt dat jouw organisatie geen crisis kan overkomen, of dat je het waarschijnlijk zonder enige voorbereiding prima zult redden in geval van crisis, is dit boek speciaal voor jou.

Dus ... Tijdens een onverwacht groot incident in jouw organisatie, zullen je collega's naar jou kijken om de leiding te nemen of tenminste jouw rol te vervullen. De meest voorkomende fout is dat je denkt: "OK. Ik ben manager. Het is wat ik doe. Ik kan dit oplossen". Ja, tijdens de dagelijkse gang van zaken kan je dat. Je bent er goed in. Maar een crisis is geen dagelijkse gang van zaken. Je organisatie is zojuist 'op zijn kop' gezet. En mogelijk ook nog eens 'binnenste buiten gekeerd'.

Deze situatie is buitengewoon. Je managementvaardigheden voor de dagelijkse gang van zaken zijn zojuist onbruikbaar geworden. Plots vereist de situatie een buitengewone set vaardigheden, een andere mindset en een andere organisatiestructuur. Vergeet wat je meestal op een gemiddelde maandagochtend doet. Dat lukt vandaag niet. Lees verder; het is geen rocket science. Je kunt het, maar je bent niet met de nodige vaardigheden geboren.

Lees dit boek en volg een goede training. Je wordt de vaste rots in de turbulente wateren die op het punt staan je organisatie te overstromen. Je houdt je organisatie op koers, ook op de lange termijn.

RISICO'S

Risico's bestaan in elke organisatie. Dit is algemeen bekend. Daarom beheersen we ze. Elk bedrijf heeft risico-inventarisaties gemaakt en heeft daarom risico beperkende maatregelen ingevoerd. Na deze maatregelen accepteren we het feit dat er een restrisico is, dat als acceptabel wordt beschouwd, oftewel 'ALARP' is (As Low As Reasonably Practicable). In een sector met een hoog risico kan een bedrijf honderden geïdentificeerde risico's hebben en verondersteld is dat alle risico's goed zijn beheerst door risico beperkende maatregelen toe te passen. Elk van die risico's wordt dus beschouwd of bestempeld als "acceptabel laag".

Feit is dat er nog restrisico's zijn. Elk van hen is acceptabel laag op individueel niveau. Maar hebben we ooit gekeken naar de kans op het cumulatieve risico? Wat is de kans dat één van al die resterende risico's zich ooit manifesteert?

Aangezien risico wordt gedefinieerd als kans maal effect, kunnen we maatregelen nemen om het *effect* of schade te beperken die een geïdentificeerd risico zou kunnen veroorzaken, of we kunnen maatregelen nemen die de *kans* op een gebeurtenis beperken. Vooral in het laatste geval is er een latent probleem. Als al onze beheerste risico's een zeer kleine *kans* hebben dat ze zich voordoen, worden ze meestal als aanvaardbaar beschouwd, zelfs als het mogelijke *effect* nog steeds relatief groot is. De cumulatieve kans dat één willekeurig risico van die goed gemanagede lijst ooit na verloop van tijd manifest wordt, ongeacht welke, is veel groter dan de individuele kansen. Hoe langer de lijst van onze beheerste risico's, hoe groter de kans dat uiteindelijk een willekeurige uit die lijst met groot-effect-kleine-kans-risico's zijn weg vindt door het Zwitserse kaasmodel¹.

Als uiteindelijk een groot-effect-kleine-kans-risico zich manifesteert, zal dit altijd leiden tot een crisis omdat de effecten wijdverbreid en verreikend zijn. Een voorbeeld is de kans op een meltdown in een kerncentrale. Iedereen, inclusief de ontwerpers van de plant, is het erover eens dat een meltdown totaal onaanvaardbaar is. Daarom hebben deze installaties veel veiligheidsvoorzieningen om te voorkomen dat er een meltdown optreedt. Er zijn veel lagen van zogenaamde barrières, dus als een barrière onbedoeld wordt doorbroken, blijven er nog minimaal twee over. Veel installaties met een hoog risico, nucleaire installaties maar ook vele andere, zijn ontworpen om de kans op een catastrofale gebeurtenis zo klein te maken dat die in een theoretische en wiskundige berekening, eens in de 100.000 (10^{-6}) jaar of minder zou kunnen gebeuren.

Ongeacht dit theoretische aantal, explodeerden twee van die nucleaire installaties binnen 25 jaar na elkaar: Fukushima in 2011 en Tjernobyl in 1986. Wiskundig gezien was die kans extreem klein als de voorspellingen van eens per 100.000 jaar correct waren. Ongelukken gebeuren blijkbaar, wat de wiskunde ook zegt.

¹ Zwitserse kaas model: model dat visualiseert hoe verschillende veiligheidsmaatregelen elkaar aanvullen zodat de 'gaten in de plakken kaas' elkaar niet overlappen.

DIT BOEK

De meeste geïdentificeerde risico's zijn interne risico's en we hebben hier enige mate van controle over, maar er is nog een andere categorie risico's: extern veroorzaakte risico's. We hebben weinig controle over externe factoren, die ook een crisissituatie kunnen veroorzaken. Voorbeelden zijn natuurlijk extreme weersomstandigheden of andere natuurlijke fenomenen, die we eigenlijk als interne risico's kunnen behandelen. Maar ook grote ongevallen in onze aanvoerlijn of een ongeval veroorzaakt door onze burens met een effect dat niet stopt bij het hek, kunnen een ernstige impact hebben op onze organisatie.

Het komt erop neer dat als we onze organisatie lang genoeg blijven runnen met een lange lijst van risico's, zelfs als ze zeer goed worden beheerst, er uiteindelijk een keer iets goed misgaat. Geen enkele organisatie is onkwetsbaar, ongeacht wat onze veiligheidsstatistieken zeggen.

Grote incidenten gebeuren echt. Lees het nieuws. Als het iemand anders kan overkomen, kan het ook onze organisatie overkomen. Als dit een gegeven zekerheid is, waarom staat de daarvoor aangewezen crisisruimte (we hebben er toch een?) vol met kartonnen dozen met producten die de kwaliteitscontrole niet hebben gehaald en waarom staat ons crisisplan (we hebben er een, of toch niet?) al jaren ergens op een plank stoffig te worden?

Als je van mening bent dat jouw organisatie niet voldoende is voorbereid om dergelijke gebeurtenissen te beheersen zodra een echte crisis zich manifesteert, zal dit handboek je helpen bij het voorbereiden van jouw organisatie op het onverwachte.

Als je echter denkt dat jij of jouw organisatie in staat is om een crisis het hoofd te bieden, maar je hebt het afgelopen jaar niet veel tijd hebt geïnvesteerd in voorbereiding, training of oefeningen, kan dit boek je wakker schudden uit je droomwereld.

Wij geloven dat een crisis het best kan worden gemanaged vóór de crisis.

PrepTIME

PrepTIME (Prepared Team, Information Management and Emergency leadership, ofwel Voorbereid team, Informatiemanagement, en Crisisleiderschap) is het eerste integrale systeem dat ook het **hoe** aanpakt in plaats van alleen het **wat**. Naast het voorbereiden van je organisatie op het ondenkbare, zal je merken dat lessen uit het PrepTIME-systeem zeer bruikbaar zijn in het dagelijkse management van de organisatie, waardoor het sneller en efficiënter wordt. Het tegenovergestelde is echter niet helemaal van toepassing: je dagelijkse managementstijl kan weliswaar zeer effectief zijn voor de bedrijfsprocessen van een gewone doordeweekse dag, maar je zult merken dat het behoorlijk inefficiënt, ineffectief en contraproductief is tijdens een crisis. Hopelijk hoef je hier, na het lezen van dit boek, in de toekomst niet meer tegen aan te lopen ...

De tijd en het geld geïnvesteerd in het voorbereiden van je organisatie volgens het PrepTIME-systeem is gemakkelijk terug te winnen, omdat het je organisatie zelfs kan helpen efficiënter te worden: vaardigheden en inzichten die tijdens het trainingsprogramma of het lezen van dit boek worden opgedaan, kunnen hun weg vinden in de dagelijkse gang van zaken, vooral bij het houden van vergaderingen.

De grootste winst ervaar je natuurlijk **tijdens** een crisis. Als je niet voorbereid bent, zijn de kosten van het op een ongeorganiseerde en inefficiënte manier opruimen van de voortdurend groeiende en zich uitbreidende puinhoop niet te vergelijken met het benutten van de kansen die de crisis biedt en profiteren op een goed voorbereide manier!

In het volgende hoofdstuk beginnen we met het definiëren van wat een crisis is, waarna we bespreken wat de specifieke PrepTIME-methodologie is in hoofdstuk "Het PrepTIME-systeem". De beste oplossing voor een crisis is voorkomen dat er iets gebeurt, dus dat wordt besproken in hoofdstuk "Fase 1 - Voorbereidingsfase". Als het onvermijdelijke en ondenkbare dan toch gebeurt, zal je merken dat elke crisis dezelfde 6 fasen doorloopt. Chronologisch bespreken we elke fase en alle details die tijdens elke fase relevant zijn. Maar voordat we de details van alle 6 fasen doornemen, zullen we enkele essentiële aspecten van crisismanagement bespreken in het hoofdstuk "Crisismanagement - basisbegrippen".

Aangezien crisiscommunicatie essentieel is tijdens elke fase (crisismanagement is ongeveer voor 80% communicatie, de rest is besluitvorming en beeldvorming), is in elk hoofdstuk een speciale paragraaf gewijd aan crisiscommunicatie waarin de relevante crisiscommunicatieactiviteiten tijdens elk van de zes fasen worden beschreven. In al die hoofdstukken leggen we het proces uit van het omgaan met een crisis en geven we je verschillende hulpmiddelen die je kunt gebruiken tijdens het managen van een crisis.

Als de crisis en de vereiste besluitvorming op enig moment escaleert boven je salarisschaal en beslissingsbevoegdheid, bespreken we in het hoofdstuk "Fase 1 - voorbereidingsfase" hoe je van tevoren kunt vastleggen hoe het management van de situatie kan worden geëscaleerd naar het volgende hogere beslissingsniveau - en daarmee chaos op de 'beslissingsbevoegdheidsladder' kan voorkomen: wie heeft de leiding?

Aan het einde van het boek behandelen we hoe we kunnen samenwerken met de hulpdiensten en leggen we uit hoe de hulpdiensten in Nederland georganiseerd zijn.

Trainingen en oefeningen die jij en je collega's kunnen voorbereiden op een adequate reactie - mocht dit ooit nodig zijn - maken deel uit van fase 1, maar de details van de verschillende beschikbare trainingsmodules worden besproken in het hoofdstuk aan het einde van het boek, over "Het PrepTIME-trainingssysteem".

PrepTIME vertegenwoordigt de nieuwe manier van denken in crisismanagement. Mis het niet! Anders kom je daar pas achteraf achter.

It's Prep TIME²!

² PrepTIME: **P**repared **T**eam, **I**nformation **M**anagement and **E**mergency leadership