AUDIT
MAGAZINE

INTERVIEWS | 19 FEBRUARI 2021

NEVER WASTE A GOOD CRISIS

Auteur: Drs. Bram Bouwman RO - Sierd Stapersma RO EMITA
Beeld: Hans Peter van Velthoven – NFP Photography - Jack Tilmanns
Leestijd: 10 min



Alle huishoudens en bedrijven in Nederland moeten kunnen beschikken over energie. 24 uur per dag, 7 dagen in de week. Crisismanager Energie Maaike Aansorgh – het managen van een crisis is haar passie, als de pieper gaat glimmen haar ogen – vertelt hoe de continuïteit van het elektriciteits- en gasnet door Alliander gewaarborgd wordt.

Wat is de rol van Alliander?

“Alliander is een netwerkbedrijf dat energienetten ontwikkelt en beheert. Via onze kabels en leidingen ontvangen ruim drie miljoen Nederlandse huishoudens en bedrijven elektriciteit, gas en warmte. We beheren meer dan 90.000 km elektriciteitsnet en 40.000 km gasnet en onze netten behoren tot een van de betrouwbaarste ter wereld. Een groot deel van de Alliander-collega’s is 24/7 bezig met het onderhouden van het netwerk en het oplossen van storingen. Ons netwerkbedrijf zorgt ervoor dat iedere dag het licht aangaat en de huizen warm blijven. Tegelijkertijd speelt het bedrijf een belangrijke rol in de energietransitie door bijvoorbeeld zonnepanelen en windmolens aan te sluiten op het elektriciteitsnet.”

Wat is uw functie?

“Ik ben crisismanager Energie bij Alliander. Ik leid het Crisisteam Energie dat wordt ingericht als er ergens een grote stroomstoring of een gaslek ontstaat. Dat kan grote gevolgen hebben voor de mensen thuis, voor bedrijven of voor

kwetsbare klanten als ziekenhuizen. Niet alleen de samenwerking met de monteurs die de storing ter plaatse herstellen, maar ook afstemming met de buitenwereld moet onder druk goed verlopen. Denk hierbij aan de rol van media, de veiligheidsregio's en hulpdiensten of andere partijen waar we mee samenwerken. Als crisismanager ben je de spin in het web tussen alle partijen die een rol hebben in een storing of crisis. Ondanks dat we misschien wel de betrouwbaarste energievoorziening wereldwijd hebben, hebben we jaarlijks te maken met tientallen kleine en grotere storingen. Hiervoor sta ik als crisismanager opgesteld bij Alliander."



Maaike Aansorgh, Alliander

Wat voor soort storingen of crisissen zijn er?

"Binnen Alliander kennen wij een aantal specifieke crisisdomeinen (Energie, IT en Facilities) en drie opschalingsniveaus. Het eerste niveau betreft relatief kleine storingen die bij de meldkamer binnenkomen. Dit zijn storingen waar door middel van monitoring de vinger aan de pols gehouden wordt en die treden zo'n 1 á 2 keer per week op. Als een storing langer duurt, een groter gebied treft of er sprake is van maatschappelijke of reputatie-impact, dan komt de crisismanager Energie in beeld en schalen we op naar het tweede niveau. Dit betreft het tactisch crisisteam, hier gaat het om langdurige storingen waarbij extra aandacht nodig is. Dit speelt zo'n 1 á 2 keer per maand."

Hebt u hiervan een voorbeeld?

"Dat is bijvoorbeeld een situatie waarbij water in de gasleiding terecht komt. Dat maken we helaas regelmatig mee, omdat het best 'druk' is onder de grond en kabels en leidingen vaak dicht bij elkaar liggen. Als er dan een waterleiding knapt, gaat de gasleiding soms ook kapot door de waterdruk, en worden er grondverschuivingen veroorzaakt door het water. Wanneer dit water en zand de gasleiding inloopt, kunnen er soms kilometers gasleiding verontreinigd raken. Het tactische crisisteam wordt dan ingezet om niet alleen het herstel te coördineren, maar ook om vragen en zorgen van bewoners, gemeente en media te managen."

Wat is het derde niveau?

"Het derde en hoogste niveau is het Alliander Crisisteam. Dit gebeurt 1 á 2 keer per jaar en betreft het strategische niveau waarbij de impact van de storing of de crisis langetermijneffecten kan hebben. Denk daarbij aan de grote stroomstoring in Noord-Holland in maart 2015 als gevolg van problemen bij een hoogspanningsstation in Diemen. Het is een extreem voorbeeld, maar het geeft goed weer hoe afhankelijk we zijn van energie in Nederland. Een miljoen Nederlanders in de regio Amsterdam en een deel van Noord-Holland en Flevoland kwamen toen zonder stroom te zitten. Je ziet dan hoe snel een crisis zich ontvouwt en er chaos ontstaat."

“Bij een grote stroomstoring zie je hoe snel een crisis zich ontvouwt en er chaos ontstaat. Alles komt tot stilstand. Letterlijk”

Chaos?

“Alles komt tot stilstand. Letterlijk. Metro’s en trams staan stil, de treinen soms midden in weilanden. Pinnen kan niet meer, waardoor bijvoorbeeld de supermarkten nauwelijks meer functioneren. Tankstations vallen uit. Het vluchtverkeer op Schiphol komt tot stilstand. Ziekenhuizen slaan over op noodstroom en stellen nieuwe operaties uit. Vervolgens gaan de mensen massaal bellen en raken de mobiele netwerken overbelast. Na een paar uur vallen deze ook definitief uit als de accu’s in de zendmasten ermee ophouden. Dit soort situaties zijn extreem en komen misschien eens in de paar jaar voor, maar het geeft goed weer hoeveel impact het wegvallen van de energievoorziening heeft.”

Hoe ging Alliander de coronacrisis te lijf?

“In februari 2020 zijn wij al gestart met een issuemanagementteam. In dit multidisciplinaire team zijn bedrijfsbreed de belangrijkste risico’s ten aanzien van een mogelijke pandemie in kaart gebracht. Destijds zijn onder andere mogelijke scenario’s met 10, 30 of 50% uitval van medewerkers uitgewerkt. Eind maart is dit gremium in een formeel crisisteam overgegaan, ondersteund door een team met business leads. Dit zijn verantwoordelijken vanuit alle bedrijfsonderdelen waarmee operationele zaken besproken werden. In de beginfase hebben we ingezoomd op de risico’s die de bedrijfsonderdelen zagen, vervolgens hebben we een splitsing gemaakt in een tactisch/strategisch crisisteam corona en een team businessleads. De aandacht van het crisisteam lag echt op het vertalen van maatregelen van de Rijksoverheid naar Alliander en het vooruitkijken naar mogelijke toekomstscenario’s – zoals de herfstpiek – en deze voor te bereiden. Het team van businessleads fungeert als de schakel naar de dagelijkse operatie en het signaleren van problemen in relatie tot corona. Door je als crisisteam wendbaar op te stellen, wordt het mogelijk om adequaat in te spelen op ontwikkelingen. We hebben continu aandacht gehad voor wat deze crisis nodig heeft qua crisisorganisatie.”

Wat is de ‘risk appetite’? Of welke KPI’s zijn aanwezig?

“De betrouwbaarheid van het energienet is een belangrijke KPI voor ons. Als netbeheerder heb je hier dagelijks mee te maken en moet je ervoor zorgen dat het net alles aan kan. Momenteel staat Nederland met de energietransitie voor een grote opgave om het energienet toekomstbestendig te maken. Ondanks de enorme toename van het gebruik van het net moeten wij ervoor zorgen dat de continuïteit hiervan geborgd blijft. Het oplossen van storingen zit daarom in het DNA van Alliander.”



Hoe meten jullie die betrouwbaarheid?

“De betrouwbaarheid van het net wordt gemeten aan de hand van het aantal storingsverbruiksminuten. Onze klanten

hadden in 2019 gemiddeld 21,9 minuten geen elektriciteit. Dat is een flinke verbetering ten opzichte van het jaar ervoor, wat vooral te danken is aan het uitblijven van grote storingen. Deze cijfers worden ook gerapporteerd in het jaarverslag en zijn beschikbaar op onze website. Ook vindt altijd benchmarking plaats tussen de cijfers van de verschillende netbeheerders. Los van de storingsverbruiksminuten is klanttevredenheid ook een KPI waar Alliander veel waarde aan hecht en waarop gestuurd wordt. Wij streven ernaar om het energienet in Nederland draaiende te houden. Daarnaast heeft een netbeheerder bij een storing de inspanningsverplichting om het net zo snel mogelijk weer te herstellen, anders heeft de consument recht op een compensatievergoeding."

Hoe is de continuïteit van het netwerk gewaarborgd?

"Op verschillende vlakken hebben we maatregelen genomen. Kijkend naar de technische kant van het energienet hebben we 77 stations waar de hoogspanning van de landelijke netbeheerder Tennet wordt omgezet in 160 installaties met tussen- en middenspanning. Het elektriciteitsnet van Alliander telt 45.000 middenspanningsruimtes (MSR's) en 92.000 kilometer elektriciteitskabel. Deze zijn dusdanig ontworpen dat een storing niet kan leiden tot een grootschalige energieonderbreking, omdat transformatoren redundant zijn uitgevoerd. Dit betekent dat wanneer de ene transformator stuk gaat, de andere transformator de belasting overneemt. Op middenspanningsniveau zorgen we ervoor dat we de kabels in een ring aanleggen, waardoor we makkelijker kunnen omschakelen bij storingen. Ook voor de gasleidingen geldt dat een buffer is ingebouwd waarmee geborgd wordt dat de benodigde hoeveelheid gas continu geleverd kan worden."

Hoe spelen jullie in op bijvoorbeeld weersomstandigheden of vandalisme?

"Om in te kunnen spelen op niet beïnvloedbare weersomstandigheden heeft de Storingsverkeerspost van Alliander 24/7 de KNMI-weerkaart aanstaan. Deze informatie wordt gebruikt om alle collega's te informeren wat er mogelijk gaat gebeuren bij een code oranje of rood, zodat de operatie daar ook (voorzorgs)maatregelen op kan nemen.
Het risico van overstromingen is iets dat meegenomen wordt bij het bepalen waar nieuwe stations neergezet worden. Hier wordt naar de meest geschikte en veilige plek gekeken. Verder zijn open installaties afgeschermd met hekken en heeft een aantal hoogspanningsstations camerabewaking. Desondanks is het niet te voorkomen dat er mogelijk sprake is van vandalisme of bijvoorbeeld koperdiefstal. Maar over het algemeen komen dit soort incidenten niet vaak voor. Het is ten slotte ook gewoon een erg gevaarlijk terrein waar mensen zich niet op moeten bevinden."

"Door je als crisisteam wendbaar op te stellen wordt het mogelijk om adequaat in te spelen op ontwikkelingen"

Hoe wordt er intern gehandeld wanneer iets misgaat in het netwerk?

"Het start met een melding van een collega, klant of technisch signaal bij de storingsverkeerspost van ons: Liander Klant & Control (LKC). De melding wordt opgepakt, een monteur wordt naar de betreffende locatie gestuurd en maakt een inschatting van de mogelijke hersteltijd en koppelt dit terug aan het LKC. LKC checkt een aantal vaste criteria op basis waarvan bepaald wordt of het crisismanagementproces opgestart moet worden of niet."

En als een storing lang duurt?

"In geval van langdurige storingen zijn er ook altijd een of meerdere veiligheidsregio's bij betrokken. Vanuit Alliander is er in dit geval een liaison die aansluit bij het crisisteam van de betreffende veiligheidsregio. Hier wordt ook door ons uitgelegd wat we doen om de storing op te lossen. Afhankelijk van de storing wordt op operationeel, tactisch of strategisch niveau gecommuniceerd. Dit kan communicatie richting de klant betreffen. Hiervoor gebruiken we onder andere Twitter of de eigen website, maar klanten kunnen zich ook aanmelden voor een sms-service om op de hoogte gehouden te worden. Mocht er naar aanleiding van de storing ook aandacht vanuit regionale of landelijke media komen,

dan worden persvragen door de woordvoerder van Alliander beantwoord."

Hoe worden de juiste disciplines/stakeholders betrokken?

"Afhankelijk van de crisis wordt bepaald welke disciplines in het crisisteam benodigd zijn. Veelvoorkomende rollen en functies in het crisisteam zijn: medewerkers LKC, operationeel installatieverantwoordelijke, informatiemanager, liaison, een locatiemanager in het veld en een woordvoerder. Er is een landelijk crisismanagementsysteem waarin relevante, multidisciplinaire informatie van de crisis in wordt vastgelegd. Ook de veiligheidsregio's, waterschappen, drinkwaterpartijen, et cetera, werken met hetzelfde systeem en bijbehorende werkwijze. In het crisisteam zit een informatiemanager die de regie voert op de informatiestromen en in het systeem toetst of er multidisciplinair overstijgende thema's zijn. Het doel hiervan is om als crisisteam informatiegestuurd te kunnen optreden. Ook wordt het systeem gebruikt om periodiek te kunnen monitoren wat er speelt in de buitenwereld."



Hebt u een voorbeeld van een succesvol opgeloste crisis?

"Een bekend voorbeeld dat ook de nationale media haalde, is het helikopterongeluk in de Bommelerwaard in 2007. Een Apache-helikopter van Defensie raakte een hoogspanningsmast waardoor duizenden huishoudens zonder stroom zaten. Saillant detail is dat bijna exact tien jaar later opnieuw een helikopter tegen een hoogspanningslijn aanvloog in nagenoeg hetzelfde gebied, waarbij weer duizenden huishoudens zonder stroom kwamen te zitten. In beide gevallen was de bereidheid van onze collega's om ter plaatse mee te helpen aan het herstel groot."

Zijn er zaken veranderd sinds deze situatie in 2007?

"Naar aanleiding van de stroomstoring in 2007 besloot Alliander om de crisisorganisatie professioneler in te richten. Het incident tien jaar later gaf de bevestiging dat dit ook daadwerkelijk is gebeurd. Bij beide crisissen zijn we trots op de adequate wijze waarop de storing verholpen is, met al het vakmanschap en benodigde creativiteit van monteurs ter plaatse. In 2017 was het mooi om te zien hoe het crisisteam veel beter op elkaar ingespeeld was dan tien jaar ervoor en de afstemming met (dezelfde!) veiligheidsregio veel soepeler verliep."

Op welke wijze wordt er geleerd van een crisis?

"Afhankelijk van het type crisis wordt er achteraf geëvalueerd. Bij een crisis van het hoogste niveau wordt standaard een uitgebreide evaluatie uitgevoerd. Van iedere evaluatie worden acties vastgelegd en de leerpunten die zijn benoemd, worden zowel op tactisch als operationeel niveau gedeeld in teamoverleggen. De acties en leerpunten worden ook verspreid binnen de crisisorganisatie. De kennis van vorige crisissen neem je mee bij een nieuwe crisis en pas je op een andere manier weer toe."

Oefenen jullie ook?

"Het is en blijft cruciaal om te oefenen hoe om te gaan met verschillende soorten crisissituaties. In coronatijd is dit best lastig, daarom wordt ook gekeken op welke wijze online en virtueel geoefend kan worden, bijvoorbeeld via virtual reality.

Naast het leren van storingen, incidenten en crisissen, kijken wij ook naar de buitenwereld om hiervan te leren. Alliander heeft de ambitie om de beste crisisorganisatie van Nederland neer te zetten. Om dit te realiseren wordt bijvoorbeeld gekeken naar werkwijzen van partners of andere organisaties. Ook aansluiten bij een oefening van een andere organisatie doen we regelmatig. Andersom sluiten andere partijen ook aan bij onze oefeningen."

"Een crisissituatie kan de aanleiding zijn en deuren openen om zaken anders in te gaan regelen"

Hebt u adviezen hoe om te gaan met incidenten waar het maatschappelijk belang groot is?

"Zorg ervoor dat je goed contact hebt met relevante crisispartners. Niet alleen tijdens de crisis, maar je moet structureel blijven investeren in een goede relatie. Voor het interne crisisteam is het van belang om veel te blijven oefenen. Het kan namelijk voorkomen dat er een langdurige periode geen echte crisis is. Door het herhalen van oefeningen en het blijven doorlopen van de verschillende scenario's en procedures blijft de kennis en awareness in de organisatie aanwezig."

En verder?

"Verder zeggen wij altijd: 'never waste a good crisis'. Een crisissituatie kan namelijk de aanleiding zijn en deuren openen om zaken anders in te regelen. Onlangs zei een voorzitter van het crisisteam heel pakkend: 'Kunnen we niet altijd werken zoals in een crisis?' Ten tijde van een crisis wordt namelijk snel en efficiënt gewerkt en weet iedereen elkaar snel te vinden. Tegelijkertijd is het cruciaal dat de juiste mensen op de juiste plek zitten. Een piketrol hebben betekent dat je paraat moet staan bij onvoorziene situaties en dat je onder druk kunt komen te staan. Deze rol kan best spannend zijn en is zeker niet voor iedereen weggelegd. Vanuit onze organisatie hechten wij veel waarde aan het goed begeleiden en coachen van medewerkers in de crisisorganisatie."

Wat is de mogelijke rol van internal auditors als het gaat om crisismanagement?

"In de tijd dat ik bij Alliander werk, kan ik mij niet herinneren dat het crisismanagementproces in scope is geweest van een internal audit. Daarentegen zijn er wel eerste- of tweedelijnscontroles geweest waarin onder andere de veiligheid of ISO-certificeringvereisten getoetst zijn, waarbij ook vanuit crisismanagementperspectief een bijdrage is geleverd. Voor internal audit kan zeker een rol weggelegd zijn rondom crisismanagement. Bijvoorbeeld bij het herijken van het proces of bij een evaluatie van een storing kan internal audit vanuit een onafhankelijke rol en objectieve blik op afstand van toegevoegde waarde zijn."

Over
Maaike Aansorgh-Bok werkt twaalf jaar bij Alliander. Ze is opgeleid als communicatiewetenschapper (MSc) aan de Universiteit Twente en afgestudeerd op het gebied van risico- en crisiscommunicatie met een minor in maatschappelijke veiligheid.

Tags: Business continuity management, crisismanagement

Bron url: https://auditmagazine.nl/interviews/never-waste-a-good-crisis/