AUDIT
MAGAZINE

INTERVIEWS | 3 FEBRUARI 2021

HOE BEREID JE JE VOOR OP EEN CRISIS?

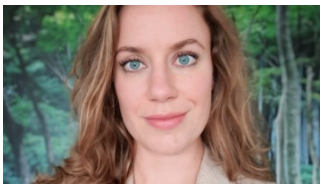
Auteur: Drs. Nicole Engel-de Groot RA - Naeem Arif EMIA RO
Leestijd: 5 min



Wat is crisismanagement? En is dat iets anders dan business continuity management (BCM)? Deze en andere vragen legden we voor aan de adviseur crisismanagent van de Nederlandse Spoorwegen, Marcia van Hugten.

Wat houdt uw functie in?

“Ik houd me voornamelijk bezig met het prepareren op crises en veiligheid bij rampen. Dat houdt in dat ik zorg dat er goede draaiboeken zijn en dat de structuur voor crisismanagement in stand wordt gehouden en onderhouden. Ook het opleiden van wachtfunctionarissen en de coördinatie van crisisoefeningen hoort hierbij. Het is een zeer afwisselende functie. Ik zie veel van het bedrijf en de verschillende processen. Daarnaast ben ik ook nog lid van een werkgroep die zich bezighoudt met het ontwikkelen van internationale normen voor crisismanagement. Die is er nu nog niet. Er is wel een Europese CEN-norm.[1] Overigens kun je op deze norm niet gecertificeerd worden.”



© AuditMagazine.nl

Marcia van Hugten, NS

Is er verschil tussen crisismanagement en BCM?

“Beide begrippen maken deel uit van het overkoepelend begrip ‘resilience’. En ja, er is verschil tussen deze twee begrippen. BCM gaat over het oplossen van verstoringen in de reguliere bedrijfsprocessen. Deze verstoringen hebben een kleinere impact dan bij crisismanagement het geval is. Bij crisismanagement gaat het om veel meer onzekerheid en is er een grote impact op het hele bedrijf. Crisismanagement vergt een ander type voorbereiding waarbij je je ook richt op competenties die mensen in een crisis moeten hebben. Wij maken voor het ontwikkelen van competenties gebruik van principes uit ‘team resource management’.”

Team resource management. Vertel

“Deze methode komt voort uit de luchtvaart en kwam tot stand naar aanleiding van het ongeluk in Faro in 1992. De methode maakt een scan van de competenties aan de hand van onder andere 360°-feedbacksessies. We krijgen daarbij ondersteuning van het COT.[2] Het COT ontvangt de rapporten met de uitkomsten van de scan ook omdat het om persoonlijke gegevens gaat. Zij koppelen het geheel weer terug naar de deelnemer. Het gaat erom dat het crisisteam als geheel beschikt over de juiste competenties. Naast de focus op competenties hebben we veel aandacht voor methodieken als de BOB-methode (beeldvorming oordeelsvorming besluitvorming). Ten slotte maken we gebruik van het crisis regie model (CRM). Dit model is ontwikkeld door COT. Het CRM gebruiken wij voor het snel verkrijgen van inzicht in de aspecten die spelen tijdens een crisis, het bepalen van het doel, onze rol en het geven van richting aan de uitvoering van maatregelen.”

Wat is het doel van crisisoefeningen?

“Het definiëren van specifieke doelen van crisisoefeningen is de eerste stap. Anders kun je achteraf niet vaststellen of de crisisoefeningen succesvol is geweest. In generieke zin zijn er twee doelen van een crisisoefening. Aan de ene kant willen we collega’s vertrouwd laten raken met verschillende typen crisissituaties. Aan de kant willen we bestaande draaiboeken en daarmee samenhangende processen testen en tegen het licht houden. We volgen een plan-do-check-actcyclus. De crisisoefening is de check.”

“Bij crisismanagement richt je je ook op competenties die mensen in een crisis moeten hebben”

Wie zijn betrokken bij de crisisoefeningen?

“Dat hangt af van het type oefening. De aard van de crisisoefeningen bepaalt de samenstelling van de teams die daarbij betrokken zijn. Wij hebben drie soorten teams: allereest het crisisbeleidsteam op strategisch niveau: naast vier vaste leden is deze flexibel in samenstelling. Wat wel bijzonder is dat insurance hieraan kan deelnemen. Zij brengen externe expertise in als het gaat om schadeafhandeling en hebben veel ervaring met nazorg bij bijvoorbeeld een treinongeluk. Ten tweede het calamiteitenteam op tactisch niveau: hierin zijn alle bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd (Operatie, hr, IT, materieel, et cetera). En ten slotte het communicatieteam waarin alle vormen van communicatie, van sociale media tot persvoorlichting, zijn vertegenwoordigd.”

Over hoeveel mensen hebben we het dan?

“Als alle teams in volle opschaling meedoen dat gaat het om 25 fte. Aangezien mensen opgedeeld zijn in wachtdiensten gaat het in totaal om 220 mensen die potentieel opgeroepen kunnen worden. De crisisoefeningen worden bijna altijd samen met ProRail gehouden. Dit heeft te maken grote samenhang en afhankelijkheid van de bedrijfsprocessen van NS en ProRail. Soms haken we overigens aan bij een crisisoefening die de veiligheidsregio organiseert. Soms haakt ook de

overheid, zoals ministerie van I&W of een gemeente bij ons aan."

Welke crisisscenario's worden zoal uitgewerkt?

"Voor crisisscenario's ligt de focus op grote risico's zoals een omvangrijk treinongeval, extreem weer, een cyberaanval (ransomeware, et cetera), terrorisme, staking van het eigen personeel en, niet te vergeten, een pandemie. De eerlijkheid gebiedt mij te zeggen dat ons draaiboek voor een pandemie in februari 2020 een beetje afgestoft moest worden. Toch is het allemaal redelijk goed verlopen. Wij hadden dit scenario niet geoefend, maar de generieke crisisvaardigheden en de ervaringen en lessen van andere crisisoefeningen zijn zeer behulpzaam gebleken. Dat betekent dat onze investeringen zich goed hebben uitbetaald. De vraag die na het voorjaar opkwam, is wanneer en hoe je vanuit een crisisstructuur weer overgaat naar een normale situatie. Corona is niet voorbij maar je kunt niet maanden en maanden in een crisisorganisatie blijven acteren. De veranderingen die in het begin noodzakelijk waren zoals de mondkapjesplicht, het wijzigen van de dienstregeling, afstand houden op de stations, al dat soort zaken zijn nu ingeregeld."

Hoe worden te oefenen scenario's gekozen?

"Hierbij hanteren we een op risico's gebaseerde benadering. Wij werken scenario's uit voor de grootste risico's. NS heeft jaarlijks een zestal oefendagen voor de crisisteams. Een crisisoefening heeft grote impact op de organisatie. Dat is bij NS niet anders. Dus je moet zuinig zijn met je crisisoefeningen. Operaties kunnen niet stil gelegd worden door een oefening. Soms voeren we een crisisoefening 's nachts uit. Afhankelijk van de specifieke doelen van een crisisoefening maken wij gebruik van acteurs. Die worden 'lotusslachtoffers' genoemd. Stakingen kunnen we niet oefenen, maar kunnen we meenemen in een training. Met de crisisteams doen we vergadertafeloefeningen waarbij we de volledige besluitvorming tijdens een crisis eruit lichten en oefenen."



Wat komt er zoal uit?

"Dat varieert van verbeteringen in het draaiboek tot meer handigheid in het digitaal crisisvergaderen. Soms zijn er grote bestuurlijke uitkomsten. Bijvoorbeeld dat bij zeer extreem weer er op een bepaald moment geen treinen meer rijden, omdat we mensen niet veilig thuis kunnen brengen. Dat laatste was zelfs echt zo tijdens een zware storm."

Wat kun je niet oefenen maar zou wel nodig zijn?

"Een grote stroomuitval is moeilijk operationeel uit te voeren. Tot op bepaalde hoogte kunnen we daar echter wel voor oefenen. Hetzelfde geldt voor extreem weer. Dat oefenen we dan helemaal digitaal waarbij we alle topics die in zo'n scenario spelen – pers, dienstregeling, reisinformatie, inzetten materieel – meenemen, maar dat we in the end niet echt live uitvoeren."

Wat is de rol van audit?

"Vlak voor het begin van de coronacrisis was een audit gepland met betrekking tot de crisismanagementorganisatie van NS. Die is uitgesteld vanwege alle perikelen die het gevolg waren van de coronacrisis. Internal audit heeft wel een paar

keer vergaderingen bijgewoond om de processen omtrent crisismanagement te begrijpen.
In algemene zin ben ik van mening dat af en toe ‘vreemde ogen’ heel fijn zijn. Auditors hebben een ‘buitenstaandersblik’ die blinde vlekken kan blootleggen. Dat is een extra waarborg voor het crisismanagement, en bovendien legt het soms net wat meer gewicht in de schaal. Met de Europese norm voor crisismanagement heeft de auditor houvast voor het vormgeven van de audit naar crisismanagement. Uiteindelijk helpt een audit mij omdat ik anders als een soort ‘Wij van Wc-eend’ verkondig dat het allemaal goed geregeld is. Op grond van een audit of een andere externe check heb ik juist een extra waarborg. Dat is goed.”

Noten

1. CEN/TS 17091:2018Crisis management – Guidance for developing a strategic capability.
2. COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement.

Over
Marcia van Hugten werkt sinds 2012 als adviseur Crisismanagement bij de NS en houdt zich bezig met de voorbereiding op crisis en ondersteuning in de respons. Ze heeft een achtergrond in integrale veiligheidskunde en in bestuurskunde.

Tags: Business continuity management, crisismanagement

Bron url: https://auditmagazine.nl/interviews/hoe-bereid-je-je-voor-op-een-crisis/