

## **INLEIDING**

Woningcorporaties hebben regelmatig te maken met brand, explosies, liftuitval, asbest en dergelijke. Ook het huisvesten van kwetsbare huurders brengt extra risico's met zich mee. Daarnaast kunnen corporaties te maken krijgen met externe calamiteiten, zoals wateroverlast, stroomuitval of aardbevingen.

Tijdens een crisis kijkt de samenleving met een vergrootglas naar de bestuurlijke daadkracht van de corporatie. Bij een geringe beslissingstijd en een hoge mate van onzekerheid vraagt een crisis om een behandelingsdiscipline die buiten de dagelijkse orde valt. Bovendien gaat een crisis vaak gepaard met dilemma's omtrent bestuurlijke verantwoordelijkheid. Op deze situatie dient een corporatie voorbereid te zijn.

### **Calamiteit of crisis?**

- Een calamiteit is een onverwachte gebeurtenis die kan uitmonden in een crisis. Denk bijvoorbeeld aan een legionellabesmetting, een brand, constatering van asbest of koolmonoxide, schade aan gebouwen, een ongeluk enzovoort. Een calamiteit is met behulp van calamiteitendraaiboeken op te vangen binnen de dagelijkse orde van de organisatie. En voor de communicatie over een calamiteit zijn de bestaande communicatiemiddelen voldoende. Een adequate reactie op een calamiteit kan voorkomen dat deze uitmondt tot een crisis.
- Een crisis is een (escalatie van) gebeurtenis(sen) die in een kort tijdsbestek tot grote (im)materiële schade kan/kunnen leiden. Dit vraagt om afspraken over wie wat moet doen – buiten de dagelijkse orde van de organisatie.

## **DOELSTELLING**

Dit stappenplan vormt de basis voor de ontwikkeling van een crisismanagementplan bij een corporatie. Een goede voorbereiding in de zogenoemde 'koude fase' draagt eraan bij een mogelijke crisis (de 'warme fase') te beheersen als die zich onverhoopt aandient. Want een goed doordacht en bestuurlijk verankerd crisismanagementplan waarmee ook is geoefend, stelt een organisatie in staat adequaat te handelen tijdens een crisis. Een corporatie toont zich daarmee een professionele en betrouwbare partij die voldoet aan de wettelijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid naar huurders en samenleving. Uiteindelijk draagt dat ook bij aan maatschappelijk vertrouwen en goede reputatie.

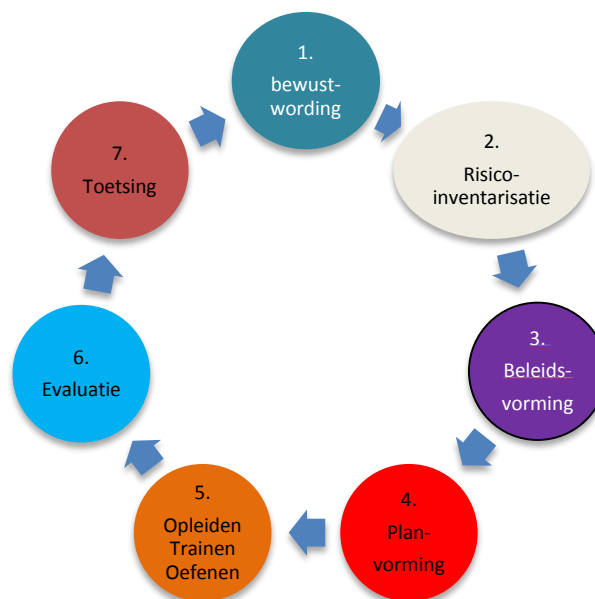


## ONDERDELEN VAN CRISISMANAGEMENT (KOUDE FASE)

In een gedegen aanpak van crisismanagement is een aantal onderdelen te onderscheiden:

- Het creëren van *bewustzijn in de hele organisatie* van het belang van crisismanagement in de koude fase. Een plan daarvoor opstellen is de verantwoordelijkheid van de hele organisatie.
- Het ontwikkelen van *inzicht in de risico's* die de organisatie loopt. Ook daarbij moet de hele organisatie betrokken worden, door continu kennis, risico-analyses en ervaringen met elkaar te delen.
- Het *bestuurlijk verankeren en uitzetten van beleid*; daarvoor neemt de directeur-bestuurder de verantwoordelijkheid. Hij of zij bepaalt de keuzes en de richting en legt deze vast. En benoemt een verantwoordelijk functionaris en aanspreekpunt voor crisismanagement en bedrijfscontinuïteit.
- De *planvorming* doe je als organisatie niet alleen. Leg contact met de gemeentelijke hulpdiensten en ontwikkel samen met hen plannen en taakkaarten voor een pragmatische effectieve crisisbeheersing. Rollen en taken van tevoren benoemen en toekennen is de enige manier om effectief crisismanagement te bereiken.
- *Opleiden, trainen en oefenen (OTO)* vraagt continu aandacht. OTO is erop gericht medewerkers op strategisch, tactisch en operationeel niveau voor te bereiden op een calamiteit of crisis.
- Een *lerende en samenwerkende organisatie* deelt ervaringen met andere corporaties zodat het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Zoek de samenwerking met andere corporaties in de regio, bijvoorbeeld bij het opleiden, trainen en oefenen. Maar ook tijdens een crisis blijkt extra hulp van collega's vaak hard nodig.

## STAPPENPLAN VOOR HET OPZETTEN VAN EEN CRISISMANAGEMENTORGANISATIE





### **Stap 1 Bewustwording over crisismanagement**

Het initiatief ligt bij het bestuur om een corporatie bewust te maken en goed voorbereid te laten zijn op een mogelijke crisissituatie. Het is een voorwaarde dat alle medewerkers inzicht hebben in mogelijke risico's en wat dat zou kunnen betekenen voor hun dagelijkse werk.

Tot dusver is risicomangement bij corporaties vooral gericht op financiële risico's en projectrisico's. Maar er zijn nog veel meer risico's te bedenken met een mogelijk ingrijpende impact op de dagelijkse gang van zaken. Denk aan brand, gasontploffingen, de vondst van asbest, legionella of koolmonoxide, overlast door verwarde personen of bestuurlijke integriteitsskwesties.

De basis voor goed crisismanagement is het bestuurlijk verankeren (in de koude fase) van alles wat te maken heeft met veiligheid en wonen ten tijde van een crisissituatie. Het vooraf vastleggen van deze aanpak geeft tijd om wettelijke en morele verantwoordelijkheid grondig tegen elkaar af te wegen. Het helpt enorm als een organisatie weet wie, wat, wanneer moet doen en welke informatie op welk moment met wie gedeeld moet worden. De bestuurlijke verankering vindt plaats in het beleidsplan. Zie daarvoor stap 3.

### **Stap 2 Risico-inventarisatie**

Bij een risico-inventarisatie zijn twee vragen aan de orde. Ten eerste: hoe waarschijnlijk is het dat het risico optreedt. Ten tweede: wat zijn de gevolgen voor mijn corporatie? Daarbij is het van belang rekening te houden met zowel interne als externe risico's.

Een risicoanalyse bestaat uit het inventariseren van (dreigende) gevaren die kunnen uitmonden in een crisis. Een voorgestructureerde Business Impact Analyse (BIA) geeft inzicht in de waarschijnlijkheid en gevolgen (impact) per gedefinieerd risico voor uw corporatie. Behalve interne dreigingen en gevaren zijn er ook regionale risico's. Deze zijn per veiligheidsregio in een risicomatrix weergegeven. Deze zijn te vinden op de website van uw veiligheidsregio.

Een hieraan gekoppelde capaciteitsanalyse geeft inzicht in wat er nodig is om accuraat te reageren om zo goed als mogelijk voorbereid te zijn. Hierin staat beschreven wat nodig is aan maatregelen en inzet van mensen, middelen en methoden. Deze capaciteitsanalyse is het fundament voor de ontwikkeling van het beleid. Inventarisatie van de risico's levert voor corporaties een aantal uniforme risico's op: asbest, brand, explosie, nutsuitval, legionella, technische problemen, bestuurlijke crisis, integriteitsschending. Daarnaast hebben corporaties per regio nog in meer of mindere mate met verschillende externe risico's te maken; denk aan aardbevingen, overstromingen, terrorismedreiging. De corporaties dienen afspraken met de veiligheidsregio te maken over onderlinge uitwisseling van informatie en over meldingen van incidenten in corporatiewoningen. Het veiligheidsbureau (verricht de multidisciplinaire taken voor de veiligheidsregio) kan hiermee een regionale inventarisatie ontwikkelen en deze informatie vervolgens weer delen met andere corporaties.

### **Stap 3 Bestuurlijke verankering in een beleidsplan**

Beleidsvorming voor crisismanagement is een taak voor het bestuur, omdat elke crisis strategische doelen raakt en impact heeft op de organisatie. In het beleid wordt de input uit de risico-inventarisatie vertaald naar concrete doelen. Wat gaan we op welke manier doen om een crisis beter te kunnen beheersen? Het beleid is gericht op het voorkomen en beperken van schade en een zo spoedig mogelijk herstel. Welke mensen, middelen zijn bij ieder scenario nodig en op welke manier worden zij



ingezet? Het beleidsplan is weer de basis voor de plannen voor crisis- en continuïteitsmanagement. Zie daarvoor stap 4.

Een effectieve crisisrespons bestaat uit beleid voor drie pijlers:

1. **Een management respons**

Bijvoorbeeld:

- Borgen van zowel de koude (voorbereidende) als de warme (acute of uitvoerende) fase van een crisis. Wat is hiervoor nodig? Hoe worden verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden belegd?
- Verantwoordelijke functionarissen aanwijzen voor opleiden, trainen en oefenen.
- Borgen van opleiden, trainen en oefenen door een plan van aanpak met een cyclisch proces (PDCA<sup>1</sup>). Weten wie de samenwerkingspartners (met name in de veiligheidsregio) tijdens een crisis zijn en onderlinge samenwerking optimaliseren, bijvoorbeeld door elkaar te kennen en het afstemmen van planvorming.
- Een crisismanager en een aantal sleutelfunctionarissen benoemen.

2. **Een operationele respons**

In een plan de acties benoemen die nodig zijn en de procedures beschrijven per functieniveau. Dat kan in de vorm van taakkaarten.

3. **Een crisiscommunicatie respons**

Bij communicatie in een crisissituatie is het menselijke aspect extra belangrijk. Daarnaast moet de communicatie eenduidig, juist en tijdig zijn. Een plan voor communicatie in een crisissituatie bevat in elk geval: communicatie met de pers, de gemeente en hulpdiensten, bewoners, eigen medewerkers en het in de gaten houden van en reageren op (sociale) media.

Rollen en verantwoordelijkheden vastleggen in beleid

- a. **Het bestuur** is eerstverantwoordelijke voor de afhandeling van een crisis. Om regie te houden zijn inzicht in de juridische en morele verantwoordelijkheden en kennis van de omgeving onmisbaar. Het verdelen van rollen en het toewijzen van verantwoordelijkheden is een taak van het bestuur. De crisisorganisatie van een corporatie dient te bestaan uit:
  - een crisisteam
  - een gemandateerd crisismanager/crisiscoördinator
  - sleutelfunctionarissen.
- b. **Het crisisteam** (CT) bestaat bijvoorbeeld uit vertegenwoordiging van RvB/directie (voorzitter), CT-lid Bewonerszaken, CT-lid Vastgoed/Facilitaire zaken en een CT-lid Communicatie. Andere specialisten kunnen zo nodig toegevoegd worden afhankelijk van het crisisscenario (bijvoorbeeld voor ICT, juridisch of financieel). Het crisisteam is verantwoordelijk voor het strategisch beleid tijdens een crisis.
- c. **Een gemandateerd crisismanager** (bij voorkeur op strategisch/tactisch niveau) coördineert de primaire en overige bedrijfsprocessen tijdens crisissituaties. Deze is bevoegd om in het belang van het beheersbaar krijgen van de crisis en de bedrijfscontinuïteit het lijnmanagement te 'overrulen'. De crisismanager heeft zitting in het crisisteam en stemt de interne en externe

---

<sup>1</sup> PDCA: Plan, do check, act



samenwerking op tactisch en strategisch niveau af. De crisismanager valt direct onder de raad van bestuur/directie en adviseert de voorzitter van het crisisteam over te nemen strategische beleidsbeslissingen.

Kerntaken van de crisismanager:

- het coördineren van de primaire en overige bedrijfsprocessen in crisisonstandigheden, zowel op het gebied van crisismanagement als van crisiscommunicatie en bedrijfscontinuïteitsmanagement
- het onderhouden van contacten en samenwerken met externe partners bijvoorbeeld uit de veiligheidsregio
- het rapporteren en adviseren
- het eventueel verantwoordelijk zijn voor de afhandeling van de hele crisissituatie, indien daartoe aangewezen door de RVB/directie.

d. **Sleutelfunctionarissen** hebben op sleutelposities een coördinerende rol in de crisisorganisatie.

Kerntaken van een sleutelfunctionaris:

- het ondersteunen van de crisismanager zowel in de koude als warme fase
- het betrokken zijn bij het opleiden, trainen en oefenen van medewerkers als goede voorbereiding op een mogelijke crisis.

Het bestuur legt de visie op crisismanagement vast en besluit over de invulling van de rollen. Een toetsing van het beleidsplan vindt minimaal iedere twee jaar plaats. Doel: nagaan of het beleidsplan nog voldoet of dat er aanpassingen nodig zijn.

#### **Stap 4 Plannen voor crisis- en continuïteitsmanagement**

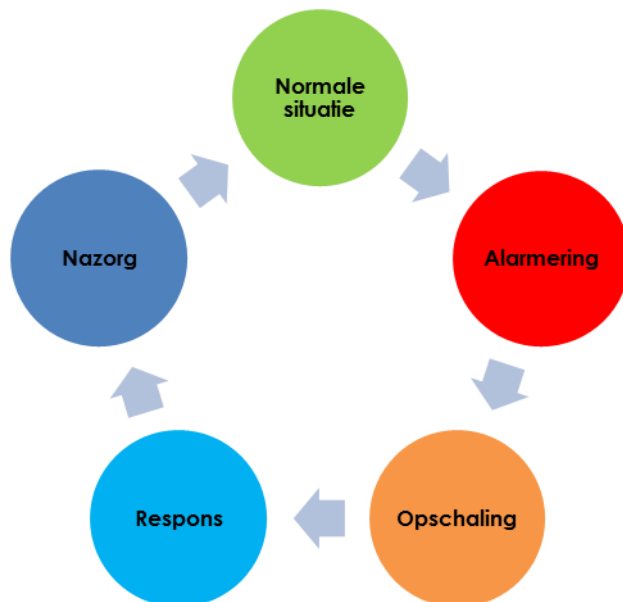
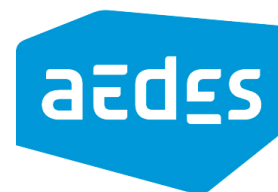
Een plan voor crisis- en continuïteitsmanagement geeft handvatten aan betrokken functionarissen in geval van een crisis. Het helpt hen om de crisis zo effectief mogelijk te beheersen door de juiste maatregelen en acties tijdig en efficiënt uit te kunnen voeren.

Voor iedere fase (zie hierna) is dan ook een concreet plan van aanpak nodig.

Voor alarmering/opschaling dient een alarmeringsprocedure beschreven te worden.

Voor optimale uitvoering van alle rollen is het handig om functiegebonden controlelijsten (taakkaarten) te hebben waardoor functionarissen stap voor stap weten hoe ze dienen te handelen en met wie ze contact moeten opnemen tijdens een crisis.

In een crisis onderscheiden we een aantal fasen: alarmering/opschaling, respons, herstel en nazorg.



Ken uw belangrijke partners tijdens een crisis, denk aan veiligheidsregio's en de gemeente. Door in de koude fase contact te onderhouden met de veiligheidsregio leren functionarissen elkaar kennen. Bovendien geeft dat de mogelijkheid van elkaar te leren en plannen op elkaar aan te sluiten.

Een crisisplan kan bestaan uit deelplannen afhankelijk van de situatie.

De basis bestaat in elk geval uit drie op elkaar afgestemde plannen:

1. beleidsplan (met daarin onder meer opgenomen zaken als: Wie bepaalt dat er crisis is? Wie zit er in het crisisteam? Hoe is de samenwerking geregeld met een gemeentelijk crisisteam?)
2. crisiscommunicatieplan
3. bedrijfscontinuïteitsplan.

Andere mogelijke deelplannen: een bedrijfsnoodplan/BHV-plan, een crisisresponsplan en een nazorgplan.

### **Stap 5 OTO (Opleiden, Trainen, Oefenen)**

De vastgelegde crisisplannen zijn de basis voor crisismanagement. Daarna komt het aan op het regelmatig opleiden, trainen en oefenen om ervoor te zorgen dat de plannen levend blijven in de organisatie. Doe dat zowel op strategisch/tactisch als operationeel niveau.

Een goede opbouw maakt het OTO-traject effectiever: Opleiden zorgt voor voldoende theoretische basiskennis. Trainen biedt de mogelijkheid de theoretische kennis om te zetten in praktische vaardigheden. Oefenen biedt vervolgens de mogelijkheid om in een reëel scenario ervaring op te doen.



Oefenen kan aan de hand van verschillende scenario's van klein tot groot en van eenvoudig tot complex.

**Opleiding:** Theoretische onderbouwing van crisisbeheersing en begrippen

Denk aan masterclasses crisisbeheersing en reputatie voor bestuur en directie en specifieke opleidingen voor crisismanagers en sleutelfunctionarissen.

**Training:** Het aanleren, verbeteren of veranderen van vaardigheden

Denk aan BHV-training, awareness-training voor crisisteams, communicatie- en woordvoeringstrainingen, workshops voor managers, huismeesters en andere sleutelfunctionarissen.

**Oefening:** Het machtig worden van vaardigheden door het ervaren.

Denk aan simulatieoefening voor crisisteam, oefening met hulpinstanties in gemeentelijke setting of binnen de veiligheidsregio.

### Stap 6 Evaluatie

Evaluaties van betrokkenen, (sleutel)functionarissen en professionals leveren waardevolle lessen en aanvullingen op voor de bestaande crisismanagementorganisatie. Dit geldt zowel voor evaluaties van echte gebeurtenissen als van oefeningen. Met gegevens uit evaluaties kunt u de crisismanagementplannen actueel houden.

### Stap 7 Toetsing

Organisaties veranderen, er zijn personeelwisselingen en reorganisaties. Hou daar rekening mee en toets de crisismanagementplannen regelmatig. Hou de basisinformatie continu actueel: weet wie, wat, wanneer moet doen en welke informatie op welk moment met wie gedeeld moet worden. Het inplannen van opleidingen, trainingen en oefeningen is daarbij een belangrijk onderdeel.

Een bestuur dat crisismanagement structureel serieus wil nemen, organiseert regelmatig een degelijke periodieke toetsing (minimaal iedere twee jaar) van de crisisorganisatie op alle onderdelen en onderwerpen.