

7-STAPPENPLAN CRISISMANAGEMENT



vereniging van
woningcorporaties



Auteur:

CrisisProfs - Kitty Hahn-Legeland MCPm

2020

www.crisisprofs.com

0643932804

INLEIDING

Als het onvoorstelbare opeens onze nieuwe werkelijkheid is, bewijst goede voorbereiding van crisismanagement zijn waarde. De coronacrisis laat zien dat je het maar één keer goed kunt doen, dit geldt overigens bij iedere grote calamiteit.

De waarschijnlijkheid dat jouw corporatie te maken krijgt met een calamiteit als brand, explosie, liftuitval, asbest, stormschade of nutsuitval is vele malen groter dan een wereldwijde Covid-19-crisis zoals die nu bekend is. Toch heeft een lokale calamiteit ook enorme impact op de organisatie. Op het moment dat de basisbedrijfsvoering stagneert, ontstaat er altijd een groot probleem.

Corporaties huisvesten veel mensen waaronder ook kwetsbare groepen met verminderd zelfredzamen, wat extra risico's met zich mee brengt. De juiste voorbereiding biedt de kans hier adequaat op te reageren. Het helpt enorm als je in die hectische tijd kunt kiezen uit een aantal vooraf bedachte maatregelen in plaats van dat je op dat moment de oplossing moet bedenken.

Het "7-Stappenplan Crisismanagement" is je leidraad bij de gedegen voorbereiding. Dit model ondersteunt woningcorporaties bij het formuleren van beleid, planvorming en het opleiden, trainen en oefenen van de hele crisismanagementorganisatie.

"IF YOU FAIL TO PREPARE, YOU PREPARE TO FAIL"

DOELSTELLING

Het in moeilijke tijden bieden van essentiële en veilige dienstverlening aan cliënten.

Met juist en tijdig handelen in onzekere tijden toont de corporatie zich een professionele en betrouwbare partij die:

- Veiligheid van alle mensen (cliënten en medewerkers) op de eerste plaats zet.
- Voldoet aan de wettelijke voorschriften en maatschappelijke verantwoordelijkheid

Dit '7-stappenplan' vormt de basis voor jouw crisismanagementorganisatie zodat je samen met alle betrokken medewerkers in de organisatie op alle fronten juist en tijdig reageert, de schade beperkt en erger voorkomt.

Zorg dat

- De maatregelen voor de impact vooraf al bedacht en geregeld zijn
- Snel je organisatie kunt alarmeren waardoor de juiste persoon het juiste doet
- Al je medewerkers direct weten wat ze moeten doen (en vooral ook laten)
 - Wie ze hiervoor nodig hebben, zowel intern als buiten de organisatie
 - Wat ze hiervoor nodig hebben en waar ze het vinden
 - Hoe iedereen dit snel kan oppakken
- Afspraken met leveranciers en ketenpartners vooraf geborgd zijn

ONDERDELEN VAN CRISISMANAGEMENT

Een gedegen aanpak van crisismanagement bestaat uit de volgende stappen:

1. BEWUSTZIJN van de noodzaak tot voorbereiding

Creëer een organisatie brede gezamenlijke verantwoordelijkheid.

2. INZICHT IN DE RISICO'S

Inventariseer je risico's en maak een bedrijfsimpact analyse.

Deel organisatie breed continue de kennis en de maatregelen.

3. UITZETTEN VAN BELEID

Bepaal het crisisbeleid, de keuzes en de inrichting en leg deze vast. Inclusief de opleiding, training en oefenplanning.

4. PLANVORMING

Leg contact met de hulpdiensten en/of de veiligheidsregio en ontwikkel in samenwerking met hen plannen. Maak taakkaarten voor een pragmatische aanpak.

5. OTO

Zorg dat de crisismanagementkennis organisatie breed bekend is. Regel OTO: het opleiden, trainen en oefenen van medewerkers zodat deze op strategisch, tactisch en operationeel niveau voorbereid zijn.

6. EVALUATIE

Maak van je organisatie een lerende organisatie. Leer van alle incidenten en calamiteiten door te evalueren.

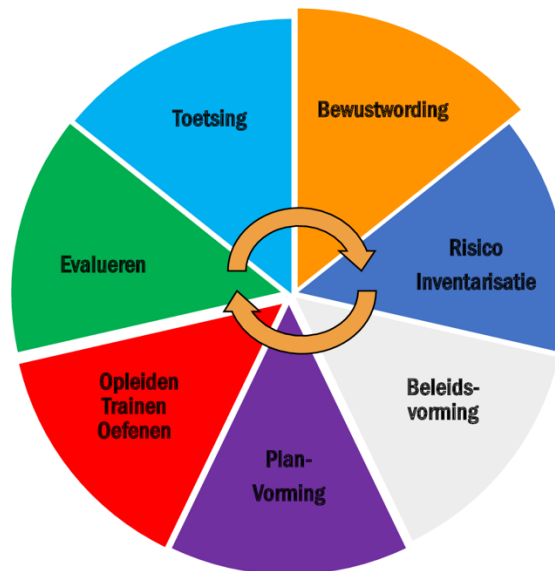
Deel ervaringen met andere corporaties zodat het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

7. TOETSING

Toets of de crisismanagementorganisatie past bij de meest recente wetten en voorschriften.

CRISMANAGEMENT IN EEN STAPPENPLAN

Het opzetten van een crisismanagementorganisatie, een proces in 7 stappen:



STAP 1 BEWUSTWORDING

De eerste stap voor crisismanagement ligt bij het bestuur. Hoe belangrijk vinden zij de veiligheid van mensen ten tijde van een crisis?

Het in rustige tijden vastleggen van een gedegen aanpak geeft je de kans om wettelijke en ethische verantwoordelijkheid grondig tegen elkaar af te wegen.

Het is van onschatbare waarde wanneer iedereen binnen de organisatie weet wie, wat, wanneer moet doen en welke informatie op welk moment met wie gedeeld dient te worden.

Toch menen veel organisaties dat zij voldoende voorbereid zijn op rampen en crises. Vaak wordt gezegd: “We hebben een calamiteitenplan” of “Er gebeuren regelmatig dingen die we uitstekend met ons team oplossen door logisch na te denken op dat moment.”

Zonder deze toelichting volledig opzij te schuiven, leert de ervaring dat corporaties die een crisis hebben doorgemaakt weten dat het hebben van plannen en de beste intenties alleen, onvoldoende is op het moment van een grote calamiteit. Een duidelijke crisisstructuur is cruciaal om de crisis te kunnen beheersen.

De grootste kans om je bedrijfsvoering goed te kunnen continueren ligt vooral in de tijdswinst bij de alarmering en een bekende en getrainde taakverdeling.

Mis je deze start dan valt de achterstand tijdens de verdere crisis eigenlijk nooit meer in te halen. Zeker in dit digitale tijdperk.

BEWUSTWORDING kent de volgende activiteiten:

- **Workshop: Met evaluatie naar een crisisproof organisatie.**

Concreter wordt het niet: “het ijzer smeden als het heet is” in deze unieke situatie. Deze interactieve workshop biedt de mogelijkheid de geleerde lessen uit iedere crisis (nu de Covid-19crisis) direct in je organisatie te gebruiken. De beste fundering om de crisisorganisatie te versterken is de voorgestelde doeltreffende verbeteringen direct te implementeren. Deze evaluatie zorgt tijdens de volgende crisis voor snelle en juiste (re)acties waardoor de schade en impact beperkt blijven.

- **Audit**

De audit is een uitgebreide vragenlijst waarmee we een analyse van de huidige organisatie maken. Welke plannen en documenten zijn er voorhanden en zijn ze up-to-date? Welke procedures zijn er en zijn deze geborgd in de hele organisatie? CrisisProfs vertaalt de uitkomsten in een compact rapport met aanbevelingen. De basis van jouw crisisplan!

- **Workshop Crisisbewustzijn**

Wat doet jouw organisatie als u “de crisis” bent? Een crisis van welke aard dan ook, laat zich niet voorspellen. In onzekere situaties moet u onder zware tijdsdruk een aantal cruciale keuzes maken. Laat u niet verrassen! Bereid de gehele organisatie voor op alle vormen van crises!

- **Telefonische Alarmeringsoefening**

Een snelle reactie van de organisatie is van levensbelang tijdens een crisis. In deze oefening wordt de telefonische alarmering van de organisatie getest. Vaak een confronterende bewustzijnscheck!

In het eerste ‘Gouden Uur’ is alarmering van de juiste personen cruciaal.

- **Simulatietraining Crisisbewustzijn**

Het crisisteam en de operationele functionarissen staan samen aan het roer tijdens een crisis. Insteek van deze training is om het complete crisisteam (incl. vervangers) te laten ervaren waar ze mogelijk mee te maken krijgen tijdens een calamiteit. Het (eventueel) bestaande crisisplan wordt getest met een realistisch scenario.

STAP 2. Risico-inventarisatie

Welke risico's zijn het hoogst voor jouw organisatie? Een adequate risico-inventarisatie wordt bepaald door twee factoren:

1. Hoe waarschijnlijk is het optreden van zowel interne - als externe risico's?
2. Wat is de impact op jouw organisatie?

Hoe je dit inzicht verkrijgt wordt behandeld in stap 2 van het 7-stappenplan.

RISICO-INVENTARISATIE kent de volgende activiteiten:

- **Risicoanalyse**

De risicoanalyse bestaat uit het inventariseren van (dreigende) gevaren die kunnen uitmonden in een crisis. Het uitwerken van een Business Impact Analyse (BIA) geeft inzicht in de waarschijnlijkheid en gevolgen (impact) per gedefinieerd risico voor je corporatie.

- **Capaciteitsanalyse**

De hieraan gekoppelde capaciteitsanalyse geeft inzicht in wat er nodig is om zorgvuldig te reageren. De beschreven maatregelen geven duidelijkheid over de inzet van mensen, middelen en methoden. Deze capaciteitsanalyse is het fundament voor de ontwikkeling van het beleid.

- **Impactanalyse**

Inventarisatie van de risico's levert voor corporaties een aantal uniforme risico's op: asbest, brand, explosie, nutsuitval, legionella, infectieziekten, 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.

- **Maatregelen ontwikkelen**

We adviseren corporaties over de te nemen maatregelen

- **Afstemmen**

We adviseren corporaties ook afspraken te maken met de veiligheidsregio en andere ketenpartners over onderlinge uitwisseling van informatie en over meldingen van incidenten in corporatiebezit. De veiligheidsregio kan hiermee een regionale inventarisatie ontwikkelen.

STAP 3. BELEIDSVORMING

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. 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 beleid is gefundeerd op drie pijlers:

1. De management respons;

met daarin vastgelegd de strategische verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden.

2. De operationele respons;

met daarin de tactische en operationele taken en bevoegdheden.

3. De crisiscommunicatie respons;

die altijd uitgaat van het effect op de slachtoffers en daarnaast helder, juist en tijdig is

Beleidsthema's

Het bestuur legt de visie voor crisismanagement vast en besluit over de invulling van de rollen. Een toetsing van het beleidsplan vindt minimaal iedere twee jaar plaats. Uit de toetsing wordt duidelijk of het beleidsplan voldoet of dat er aanpassingen nodig zijn. Het beleidsplan vormt de basis voor de plannen voor crisis- en continuïteitsmanagement.

De volgende thema's worden in het plan benoemd:

1. **De crisisorganisatie** ligt vast in het beleid. De sleutelfunctionarissenrollen zijn hierin verdeeld in strategisch, tactisch, operationeel en ondersteunende disciplines.
2. **Crisisbeheersingsplannen;** Alarmeringsplan, BHV/calamiteitenplan, crisiscommunicatieplan, continuïteitsplan.
3. **Meerjarenplan Opleiden, trainen, oefenen** volgens de PDCA-cyclus.

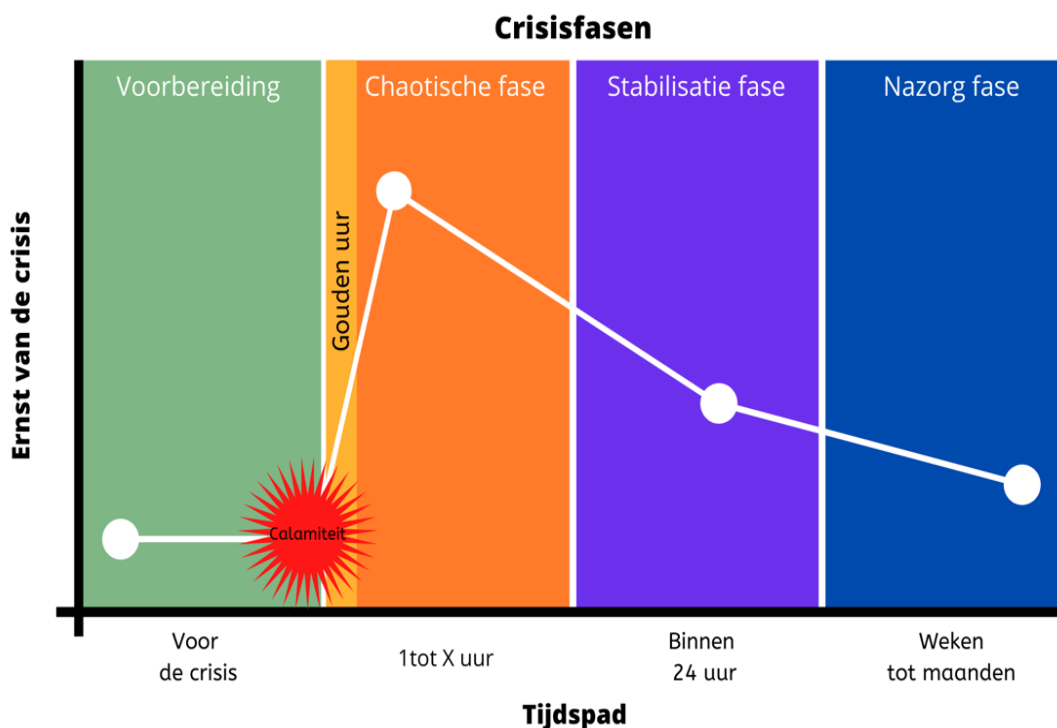
BELEID

- CrisisProfs adviseert en begeleidt het proces van het ontwikkelen van een crisisorganisatie inclusief de planvorming en OTO- activiteiten.
Hierbij is een training waarin het beleid getoetst wordt een onderdeel.

STAP 4. PLANVORMING

Een crisismanagementplan geeft handvatten aan alle betrokken medewerkers. Het helpt hen de crisis zo effectief mogelijk te beheersen door de juiste maatregelen en acties tijdig en doeltreffend uit te voeren. Voor iedere fase in de crisis is dan ook een concreet plan van aanpak nodig. Voor een optimale uitvoering van alle rollen adviseren we het werken met functie gebonden taakkaarten, zodat iedereen stap voor stap weet hoe te handelen en met wie contact op te nemen.

Crisis bevatten een aantal fasen



Voor iedere fase is planvorming de basis.

Het doel van planvorming is het organiseren van een adequate werkwijze en doeltreffende informatiedeling tijdens crises. Het kennen van belangrijke partners tijdens crises, zoals Veiligheidsregio's en gemeente, is een voorwaarde. Door in de "koude" fase aansluiting te zoeken bij de Veiligheidsregio, leren samenwerkingspartners elkaar onderling kennen en ontstaat de mogelijkheid om plannen op elkaar aan te sluiten.

De basis planvorming bestaat uit vier op elkaar afgestemde plannen:

- 1. Beleidsplan**
- 2. Crisisplan inclusief een alarmeringsplan**
- 3. Crisiscommunicatieplan**
- 4. Bedrijfscontinuïteitsplan (gebaseerd op een calamiteitenplan)**

Overige deelplannen: een Bedrijfsnoodplan/BHV-plan, een Crisisresponsplan en een nazorgplan nodig voor efficiënte crisisbeheersing.

PLANVORMING

CrisisProfs ontwikkelt samen met de corporatie de planvorming inclusief de daarbij behorende functie-gebonden taakkaarten. Deze taakkaarten omschrijven voor iedere rol de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. Met andere woorden: wie, wat, wanneer, hoe en met wie iets moet doen en delen.

STAP 5: OTO (Opleiden, Trainen, Oefenen)

Plannen zijn de basis. Voor het borgen van een crisismanagement organisatie is opleiden, trainen en oefenen van alle betrokken medewerkers (op zowel strategisch/tactisch als operationeel niveau) echter een vereiste. Voor effectief leren dient er een opbouw te zitten in dit OTO-traject.

OTO

CrisisProfs past de blended-learning OTO-activiteiten aan op de wensen van de corporatie.

Werkvormen: workshops, (Table-top) trainingen en (simulatie)oefeningen en e-learning.

- **Opleiden:** Theoretische onderbouwing van crisisbeheersing en begrippen door gerichte trainingen met alle sleutelfunctionarissen.
- **Trainen:** Het aanleren, verbeteren of veranderen van vaardigheden. Denk aan verdere ontwikkeling na BHV-training, awareness training voor crisisteams, communicatie- en woordvoeringstrainingen, workshops voor managers, huismeesters en andere sleutelfunctionarissen.
- **Oefenen:** Het interactief ervaring opdoen met realistische scenario's. Denk aan simulatieoefening voor crisisteam, oefening met hulpinstanties in gemeentelijke setting of binnen de Veiligheidsregio.

STAP 6: EVALUATIE

Het uitwerken en implementeren van de geleerde lessen in crisisdocumenten is een absolute voorwaarde om het crisismanagement binnen een organisatie actueel te houden.

Evaluaties van betrokkenen, (sleutel)functionarissen en crisismanagementprofessionals leveren waardevolle lessen en aanvullingen op voor de bestaande crisismanagementorganisatie.

Het uitwerken en implementeren van benodigde aanpassingen in maatregelen zijn een absolute voorwaarde om crisismanagement actueel te houden (PDCA).

EVALUATIE

CrisisProfs werkt met professionele waarnemers bij OTO-activiteiten die ieder vanuit hun eigen ervaringen en expertise feedback geven aan de deelnemers. Tevens geven zij tips ter verbetering van de organisatie of uitvoering.

STAP 7: TOETSING

Organisaties veranderen continue; er zijn personeelwisselingen en reorganisaties. Het is dus van belang dat de organisatie de basisinformatie actueel houdt; weten wie, wat, wanneer moet doen en welke informatie op welk moment met wie gedeeld dient te worden.

Een bestuur dat crisismanagement serieus neemt, zet het onderwerp op de agenda en organiseert regelmatig een periodieke toetsing van de crisisorganisatie. Deze toetsing vindt bij voorkeur iedere 2 jaar plaats op alle voorgenoemde onderwerpen.