



Effectief Crisis Management: Naar een Beter Benutting van het Strategisch Niveau

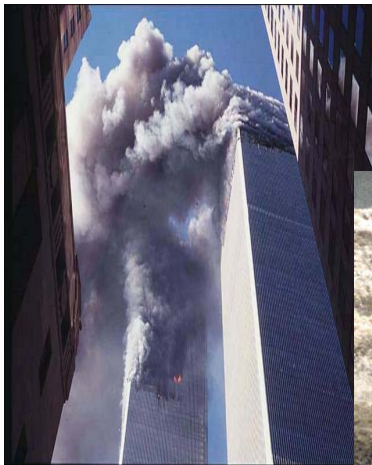
Prof. dr. Arjen Boin
Universiteit Leiden/Crisisplan B.V.
Brussels, 5 oktober 2019

Aanleiding & doelstellingen

1. Context: Nieuwe crises, nieuwe uitdagingen
2. Voorbereiden op een effectieve en legitieme respons: Wat heeft het strategisch niveau nodig?
3. Wat betekent dit voor de ondersteuning van een Beleidsteam (planning, voorbereiding en OTO)?

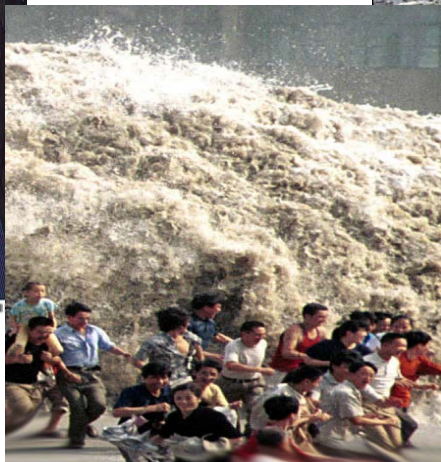
Een wereld van crises

Varkenspest, Bijlmerramp, 9/11, SARS, Asian tsunami, Hurricane Katrina, Financiële crisis, BP oil spill, Icelandic Ash, Fukushima, ISIS, Cyber, MH-17, immigratie, Ebola, stroomuitval, Charlie Hebdo & Bataclan, London, Nice, Brussel, Christchurch....



September 11, 2001

Photo © 2001 9/11



Trends

- Erosie publieke instituties
- Social media
- Nieuwe dreigingen (cyber, klimaat, maatschappelijke ontwrichting)
- Grensoverschrijdende crises

De grote uitdaging: Strategisch Crisis Management

In de basis zit het wel goed: veel ervaring, goed getraind

Aan de top veel minder ervaring, nauwelijks training (sleutelwoorden: “leiderschap” en “improvisatie”)

Uitdaging: *Strategisch niveau naar een hoger niveau tillen.* Te beginnen met de ondersteuning van het strategische niveau.

De Weeffout (waarom het vaak misloopt op het strategisch niveau)

- In allerlei evaluaties komen dezelfde kritiekpunten naar voren
- Oorzaken van terugkerende problemen blijven onderbelicht
- Onze analyse: structurele weeffout in de relatie tussen strategisch en operationeel

Patroon: Wederzijdse frustratie

- Strategisch niveau: “We hebben meer informatie nodig”
- Operationeel niveau: “We zijn even druk bezig met een crisis”
- Strategisch niveau: “Wij worden niet bediend”
- Operationeel niveau: “Laat ze iets strategisch gaan doen”
- Strategisch niveau: “Strategisch: wat is dat eigenlijk?”

Twée belangrijke problemen

- Informatieprobleem
- Actieprobleem

Het informatieprobleem

- Operationele informatie wordt omhoog geduwd (“push”)
- Geen vertaalslag naar strategische informatie
- Teveel operationele informatie naar strategisch niveau
- Strategisch niveau wordt operatie ingezogen

Het actieprobleem

- Strategisch niveau: wachten op informatie
- Geen idee wat strategische besluitpunten zijn (geen crisisplan voor strategisch niveau)
- Operationele informatie biedt geen aanknopingspunten
- Verantwoordelijkheid drukt zwaar
- Gevolg: micro-management, uitvraag meer operationele informatie

Informatieprobleem

Informatiemanagers
weten niet hoe ze
het strategisch
niveau moeten
bedienen



Strategisch niveau
krijgt operationele
informatie



Strategisch niveau
wil meer informatie
uit operatie



Strategisch niveau gaat
zich met operationeel
niveau bemoeien

Planningsprobleem

Geen strategische
voorbereiding



Strategisch niveau
heeft niets te doen



Naar een overbrugging van de strategisch-operationele kloof

I. Focus op het strategisch niveau:
professionalisering gewenst

II. Ondersteunend proces inrichten op strategische behoeften

III. Consequenties bezien voor planning, selectie,
OTO

Strategisch Crisis Management: 4 kerntaken

- Nemen van kritieke besluiten
- Coördinatie responsnetwerk
- Crisis communicatie
- Verantwoording

Voor de ondersteuning:

- Beoordeel de situatie & informeer (strategische sitraps)
- Identificeer strategisch issues & formuleer agenda
- Organiseer advisering
- Uitzetten en monitoren implementatie genomen besluiten

Kernvraag: Wat is strategisch?

- Processen waarvan wordt verwacht dat ze op strategisch niveau ter hand worden genomen (Strategisch Crisis Management Taken)
- Zaken die de effectiviteit en/of legitimiteit van de respons ondermijnen en die niet op operationeel niveau kunnen worden opgelost (*emergente issues*).

10 Families Strategische Besluiten

1. Classificatie
2. Organisatie van de keten
3. Evacuatie/uitwijk/ontruiming
4. Ontkoppeling kritieke processen
5. Schaarsteverdeling
6. Prioritering preventieve bescherming
7. Autoriseren van bijzondere maatregelen
8. Communicatie
9. Herstel/Normalisering
10. Verantwoording

10 Families Strategische Besluiten

1. Classificatie
2. Organisatie van de keten
3. Evacuatie/ontruiming/uitwijk
4. Ontkoppeling kritieke processen
5. Schaarsteverdeling
6. Prioritering preventieve bescherming
7. Autoriseren van bijzondere maatregelen
8. Communicatie
9. Herstel
10. Verantwoording

1. Classificatie

- Wat is dit voor een crisis?
 - Hoe erg is het? Hoe erg kan het worden?
 - Welke formele definities zijn relevant?
(bijvoorbeeld “terrorisme”)
-
- Input: initiële beoordeling van de ondersteuning

2. Organisatie

- Welke actoren moeten worden geactiveerd en geïnformeerd?
- Moet worden opgeschaald?
- Vrijwilligers nodig?
- Liaisons?

3. Evacuatie

- Moeten bepaalde gebieden of gebouwen worden ontruimd?

4. Ontkoppeling

- Moeten bepaalde kritieke processen of activiteiten worden stilgelegd? Het gaat om processen/activiteiten die crisis management moeilijk (kunnen) maken.
- Denk aan:
 - Openbaar vervoer
 - Concerten
 - Bijeenkomsten
 - Jaarmarkten
 - Scholen
 - ICT systemen

5. Schaarste

- Bestaat er schaarste die onmiddellijk moet worden opgelost?
- Denk aan:
 - Middelen, materialen (vervoer, levensmiddelen)
 - Mensen
 - Kennis, expertise
 - Energie
 - Drinkwater

6. Preventieve bescherming

- Moeten bepaalde groepen, gebouwen of instituties pro-actief worden beschermd?
- Denk aan:
 - Religieuze groeperingen
 - Supporters van een bepaalde club
 - Ouderen, kinderen
 - Een bepaald type school
 - Minder- & niet-redzamen
 - Inwoners rijksoord

7. Bijzondere maatregelen

- Moeten speciale bevoegdheden worden voorbereid om crises het hoofd te bieden?
- Denk aan:
 - Noodbevel, noodverordening
 - Noodtoestand uitroepen
 - Inzet DSI
 - Inzet lange wapens
 - Bestuurlijke ophouding
 - Financiële volmachten

8. Communicatie

- Wat is de vereiste aard en kern van de communicatiestrategie?

Denk aan:

- Kernboodschap & frame?
- Doelgroepen?
- Wie gaat het vertellen?
- “Ambassadeurs” inroepen?
- Bezoek rampplek

9. Herstel

- Welke koers wordt ingezet om fysieke en materiële schade te minimaliseren?
- Financiële tegemoetkoming?
- Herbouwen?
- Gezondheidsonderzoek instellen?
- Nazorg (PTSS; revalidatie)

10. Verantwoording

- Welke strategie wordt gevolgd om goed uit te leggen wie wat heeft gedaan (en waarom)?
- Transparantie?
- Wat leggen we vast?
- Informeren gezagsdragers tijdens crisis?
- Zelf onderzoek initiëren/toezeggen?
- Medewerking extern onderzoek

Implicaties voor opleiding, training en oefenen

- Focus op ondersteuning, niet op besluitvormers
- Eerst trainen, pas later oefenen
- Specifieke trainingsvormen nodig voor ondersteuning strategisch niveau
- Strategische besluitvormers meenemen in de opzet van OTO

Discussie

- Vragen?
- Opmerkingen?

- Contact:

- boin@crisisplan.nl
- www.crisisplan.nl