movare
onderwijsstichting

Crisis- en calamiteitenplan

Hoe te handelen in geval van acute situaties

Versie: 1.3
Status: vastgesteld
Datum: 11-10-2017

Beweging in Leren

Inhoudsopgave

01. Inleiding 3
02. Wat is een crisis? 4
03. De crisisorganisatie 5
04. Crisistypen en crisisscenario's 10
05. Crisiscommunicatie 11
06. Nazorg 12
07. Praktische tips tot besluit 12

Bijlage 1: Stakeholders in (en na) een crisissituatie
Bijlage 2: Besluitvorming in crisissituaties
Bijlage 3: De agenda van een crisisteam
Bijlage 4: Format logboek van een crisisteam

01. Inleiding

Crisismanagement: doen wat nodig is

Crisisdocumentatie moet snel vindbaar en gemakkelijk hanteerbaar zijn. Ze moet ook rusten op een bepaald fundament, dat gedeeld wordt door allen die deel uitmaken van de crisisorganisatie. Centraal document hierin is het crisisplan. Dit geeft globaal aan hoe in geval van een (dreigende) crisissituatie door MOVARE moet worden gehandeld, wat er moet worden gedaan (en moet worden nagelaten dan wel overgelaten aan derden) en natuurlijk ook waarom.

Goede start, halve werk: inrichten, richten en verrichten

Een crisisplan kan eigenlijk niet dun genoeg zijn. In wezen hoeft het niet méér te doen dan een organisatie goed door de acute fase en de fase daar onmiddellijk na te loodsen, dat wil zeggen de eerste twee à drie uur tot pakweg de eerste 24 uur. De globale scenario's kunnen vervolgens specifiek worden uitgedacht en uitgewerkt. Dit werd vroeger al op voorhand gedaan, maar dat leidde tot veel te gedetailleerde plannen – die vaak al op bladzijde 2 moesten worden veranderd.

Systeem en structuur geven houvast

Planmatig handelen kan in een crisis helpen om de juiste dingen op de juiste manier te doen. Sterker nog, in wezen is er nauwelijks een serieus alternatief. Improviseren vanuit het niets is in een crisissituatie werkelijk vrágen om nog grotere problemen. Het is in een crisis als met het aandoen van een overhemd: maak je de eerste knoop niet vast zoals eigenlijk de bedoeling is, dan zal het totale resultaat nooit optimaal zijn. Aan de andere kant, om in deze beeldspraak te blijven: een crisis doorstaan zonder kleerscheuren is eerder uitzondering dan regel. Er gaat altijd wel iets mis. Denk aan een telefonische helpdesk die te weinig capaciteit bleek te hebben, het onbereikbaar zijn van een of meer stakeholders, een grove verspreking bij de woordvoering, een website die overbelast raakt, etc.

Overzicht, inzicht en regie

Crisismanagement staat zeker in de eerste 24 uur zowat gelijk aan crisiscommunicatie. Managen zonder communiceren gaat immers niet, en communiceren zonder managen resulteert vrijwel zeker in chaos. Veel draait bij crisismanagement om overzicht, inzicht en regie. Vandaar dat in dit crisisplan een aparte paragraaf is gewijd aan de crisisbesluitvorming: beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. En ook op de crisiscommunicatie wordt in een afzonderlijk hoofdstuk ingegaan. Dat gebeurt overigens heel compact, want MOVARE beschikt naast dit crisisplan over een goed doordacht én uitgewerkt crisiscommunicatieplan.

Meest voorkomende vragen

In het voorliggende crisisplan wordt een antwoord gegeven op de volgende vragen:

- crisissituaties kunnen we onderscheiden? Wat zijn globaal de hoofdlijnen?
- Welke Wat komt er bij een crisis op ons af? Wat gebeurt er buiten en binnen de organisatie? Hoe ziet de tijdlijn er uit? Hoe lang kunnen ze duren? Welke impact kunnen ze, mede daardoor, op de organisatie hebben?

- Waar zitten in crisissituaties de voetangels en klemmen? Is er (misschien) sprake van verwijtbaarheid jegens onze organisatie? Waarom is dat zo belangrijk?
- Hoe is onze crisisorganisatie ingericht? En buiten schooltijd?
- Hoe ziet het spectrum van stakeholders er in het algemeen uit?
- Op welke stakeholders kan op enige wijze een beroep om hulp worden gedaan?
- En welke stakeholders zullen zich, vaak uit zichzelf, bij ons melden? Hoe gebeurt dat? Wat verwachten zij dan van ons?
- Hoe geven we op een slimme wijze vorm en inhoud aan de interne en externe communicatie? Welke communicatiepartners kunnen we hierbij betrekken? Hoe pakken we de woordvoering aan? En hoe gaan we om met onze eigen sociale media en met berichtgeving van derden?
- Wat is het belang van goede nazorg? Waaruit moet deze ten minste bestaan?

Handboekje soldaat

Tot zover het crisisplan, dat in de hier gekozen vorm tevens dient als een soort handleiding inzake crisismanagement. Een distillaat is gegoten in de vorm van een mini-noodboekje met de afmeting van een creditcard. Die kan iedereen die een plaats heeft in de crisisorganisatie gemakkelijk opbergen in zijn portemonnee of haar handtas. Zo hebben alle rechtstreeks betrokkenen altijd en overal een 'Handboekje soldaat' paraat. Planmatig handelen is aldus voor 80% geborgd, en de kans is groot dat het hierdoor met de resterende 20% ook wel goed komt!

02. Wat is een crisis?

Definities

Er zijn tal van crisisdefinities. Dit crisisplan annex handleiding crisismanagement is specifiek bedoeld voor acute situaties, die snel (maar toch doordacht!) handelen vereisen. In het ergste geval is de continuïteit van de organisatie in het geding, maar dat is toch een zeldzaamheid. Niettemin kan een crisis heel pijnlijke effecten hebben, ook op termijn. Het Voorburgse Corbulo College heeft de negatieve effecten van een dodelijke steekpartij op deze vmbo-school die zich eind 2014 voordeed pijnlijk ondervonden; het jaar erna daalde het aantal aanmeldingen van 75 naar 15, waardoor uiteindelijk personele inkrimping met 7 FTE's noodzakelijk bleek.

Impact van crises

Dat er in gevallen minder ernstig dan deze casus toch ook vele honderden uren aandacht van management en medewerkers nodig zijn om een crisis te beteugelen, maakt de impact ervan op de organisatie wel duidelijk – en daarmee ook het nut en de noodzaak van een crisisplan. Immers, dit helpt aanzienlijk om de juiste zaken op de juiste manier aan te pakken. Hier geldt eens te meer dat een goede start het halve werk is! Daarover méér in de paragraaf over crisisbesluitvorming.

Kenmerken van een acute crisis

Acute crisissituaties hebben een aantal kenmerken, zij het dat die zich niet altijd allemaal of tegelijkertijd zullen voordoen. Ook de zwaarte per kenmerk en de volgorde waarin ze zich voordoen kunnen verschillend zijn. Een overzicht:

- een minimum aan (bruikbare) informatie, dikwijls gefragmenteerd en soms met tegenspraken; daardoor is enige tijd niet helder wat er gebeurd is, of er slachtoffers zijn, etc.
- hoge druk, vooral doordat duidelijk is dat snel gehandeld dient te worden
- dilemma's, zoals al wel of toch nog maar even niet tot ontruiming overgaan
- niet parallel lopende invalshoeken en belangen; soms zelfs tegenstellingen
- fysieke dreiging
- onzekerheid over wat te gebeuren staat en dus ook over de effecten op de organisatie
- uitval van (nuts)voorzieningen
- moeilijke bereikbaarheid, zeker buiten kantooruren, van crisispartners en sleutelfunctionarissen – die je bovendien niet aan een touwtje blijkt te hebben (en te kunnen houden).

Vooral de hoge druk blijkt in crisissituaties een lastig te hanteren factor. Dat komt mede doordat mensen in zulke situaties zich heel anders kunnen gedragen dan in normale omstandigheden. Daar wordt in veel crisisplannen en –oefeningen helaas aan voorbijgegaan. Zie het onderstaande kader.

Crisisgedragingen

Zeker in de meest acute fase geldt:

- meer dan de helft van alle mensen bevriest of verstijft; zij komen daardoor niet uit zichzelf in actie en moeten soms zelfs herhaaldelijk aangespoord worden
- 10-20% neemt wel snel initiatief, maar niet noodzakelijkerwijs weldoordacht
- 10% vertoont onwillig of anderszins contraproductief gedrag: ze protesteren, volgen aanwijzingen niet of niet goed op, gaan uit zichzelf communiceren, etc.

Dit beeld kan overigens snel veranderen, doordat menigeen zich binnen relatief korte tijd weet te herpakken. Zelfredzaamheid en samenredzaamheid krijgen geleidelijk de overhand, en gezond verstand wijst doorgaans wel de weg. Toch is het goed, er rekening mee te houden dat ook in het crisisteam mensen even niet optimaal functioneren. Wie kan hen dan, al is het maar voor kort, even vervangen?

03. De crisisorganisatie

De bedrijfshulpverlening

Als we ons de crisisorganisatie voorstellen als een driehoek, wordt de basis ervan gevormd door de bedrijfshulpverlening. Als het goed is, is de BHV niet alleen opgeleid en getraind, maar ook goed geoefend. De bedrijfshulpverleners zijn daarmee de crisismanagers van alledag, aan wie u veel zaken kunt overlaten. Bedrijfshulpverleners geven invulling aan het operationele crisismanagement, bijvoorbeeld nodig bij flinke wateroverlast, een beginnend brandje of uitval van de stroom. Ook ontruiming van de school of delen ervan, zoals bij het aantreffen van een (vermeend) explosief of het vermoeden van een poederbrief, is een typische BHV-taak.

Het crisisteam en het hoofd BHV

De top van de driehoek is het crisisteam, en in het midden is de plaats van de leider van de bedrijfshulpverlening, het hoofd (of de ploegleider) BHV. Samen tekenen zij voor het strategische en

tactische crisismanagement. Inzet: het zo goed mogelijk waarborgen van het primaire proces en het beschermen van de reputatie van de school.
Het hoofd BHV verzorgt de verbinding met het crisisteam, zodat dit gevoed wordt met actuele operationele informatie. Ook kan het hoofd BHV om advies gevraagd worden en moet hij of zij dit eigenlijk ook ongevraagd kunnen geven.
Er zijn crisissituaties denkbaar waarbij geen formele inzet van de bedrijfshulpverlening nodig is, maar waarbij BHV-ers zeker nuttige diensten kunnen bewijzen.

Het crisisteam nader belicht

Het werken in een crisisteam is zelden eenvoudig. En dat geldt ook voor het opereren als crisisteam. Praktijkervaring is er meestal nauwelijks. Immers, de kans op een situatie die een inzet van het crisisteam noodzakelijk maakt is erg klein; hooguit 5-10% per jaar. Er zijn scholen (en schoolleiders!) die in geen tientallen jaren een echte crisis hebben meegemaakt!
Toch is het zinvol om een training in crisisbesluitvorming te volgen. Dat is ook handig voor wie niet meteen collega's kan of wil mobiliseren, maar toch planmatig en systematisch aan de slag wil gaan. Want weet u wat u moet doen als u op zaterdag in alle vroegte uit uw bed wordt gebeld omdat een leerlinge van uw school ontvoerd (b)lijkt te zijn door haar vader?
Crisismanagement is vooral en ook veel teamwerk. Samen ben je nu eenmaal sterker, is de kans op tunnelen stukken kleiner – en je geeft elkaar ook nog eens energie. Dat is echt belangrijk. De eerste uren is er aan adrenaline geen gebrek, maar daarna slaat toch vaak sluipend de vermoeidheid toe – en daarmee ook irritaties, misverstanden, etc. De praktijk laat zien dat efficiëntie en effectiviteit gaandeweg minder worden, zodat het na vijf à zes uur tijd wordt om het stokje over te dragen aan een vervangend team. En als het goed is, is dat dan al een uur eerder opgeroepen.

Taken van het crisisteam

Deze zijn als volgt te benoemen:

- zich globaal op de hoogte stellen van wat er gebeurd is, vaststellen welke omvang de crisis heeft en (trachten te) bepalen welke impact deze kan hebben
- beslissingen nemen en deze laten volgen door acties
- zich door interne en externe bronnen laten informeren over het verdere verloop en de effecten van genomen maatregelen
- vorm en inhoud geven aan de interne communicatie (informatie en instructies aan personeelsleden) alsmede aan de externe communicatie (informatie aan leerlingen, ouders en media)
- de communicatie coördineren en controleren
- de Raad van Toezicht inlichten en op de hoogte houden
- het onderhouden van het contact met andere relevante stakeholders (zie ook hierna)
- er op toezien dat de nazorg goed geregeld wordt.

Stakeholders

Bijlage 1 geeft een vrijwel compleet overzicht van denkbare stakeholders. Dat begrip wordt wel eens vertaald als belanghebbenden, maar het is accurater om te spreken van (mogelijke) betrokkenen. Dit kunnen er, zeker bij een ernstige en langdurige crisis, enkele tientallen zijn. Het gaat hier overigens

om een werkdocument, bedoeld om ter plekke door te nemen en in te vullen. Met name de prioritering wordt op deze manier gemakkelijker, plus de verdeling van taken.

Een aantal stakeholders kan worden beschouwd als crisispartners. Dat geldt vooral voor de overheid: de brandweer, de politie en de ambulancediensten (van de GHOR, de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie, onderdeel van de GGD) plus de betrokken gemeente(n). Ook justitie zou als crisispartner genoemd kunnen worden, maar dan wel eentje die voor een deel een eigen agenda heeft, namelijk rechtshandhaving en opsporing. De hulpdiensten kunnen snel ter plekke zijn en kunnen ook snel opschalen, mocht dat nodig zijn. Dan wordt ter plekke een Commando Plaats Incident ingericht, een CoPI (in een speciaal ingerichte container), waarin een vertegenwoordiger van de school kan worden gevraagd deel te nemen om informatie te geven, zaken af te stemmen, enz.

Hiernaast zijn er stakeholders die zich meestal al uit eigen beweging aandienen, bijvoorbeeld vanuit een bepaalde wettelijke taak. Te denken valt dan aan inspecties: van het Onderwijs, van SZW (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, vroeger de Arbeidsinspectie), van Veiligheid en Justitie, en van Veiligheid en Gezondheid.

Samenstelling crisisteam

Schoolcrisisteam

Bij MOVARE kennen we twee soorten crisisteams. In minder ernstige situaties wordt er lokaal, dus op de betrokken school, een crisisteam gevormd dat bestaat uit de directeur of zijn of haar vervanger plus twee of drie leerkrachten. Eventueel kan in plaats van een van hen gedacht worden aan een vertegenwoordiger van de Oudercommissie. Het is logisch dat de directeur of de vervanger de leiding heeft. Hij of zij informeert begrijpelijkerwijs te allen tijde het College van Bestuur, mede om te bepalen of opschaling naar bovenschools niveau gewenst is.

Bovenschools crisisteam

Hiernaast is er de mogelijkheid dat (bovendien) een bovenschools crisisteam wordt geformeerd, voor het geval de situatie echt ernstig is. Denkt u dan aan een incident met dodelijke afloop, of aan een onverwacht nieuwsbericht omtrent bewezen of vermoed seksueel misbruik op een school, of bijvoorbeeld aan het ontvoerd zijn van een leerling door een van de ouders. Het bovenschools crisisteam van MOVARE bestaat standaard uit een van de twee leden van het College van Bestuur als voorzitter, de bestuurssecretaris, de directeur (of de locatieleider) van de betrokken school, het hoofd Bedrijfsvoering (plaatsvervanger: coördinator Facilitair) en het hoofd Personeel, Onderwijs en Kwaliteit (plaatsvervanger: coördinator Onderwijs). Als regel komt het bovenschools crisisteam op het MOVARE-bureau bij elkaar.

Ondersteuning

Een crisisteam moet in elk geval worden bijgestaan door een notulist. Goede verslaglegging bevordert niet alleen de besluitvorming, maar kan achteraf ook dienen om dingen rustig terug te lezen en te leren van de manier waarop aan het crisismanagement invulling is gegeven. Als er ook nog een

personeelslid kan worden ingezet om telefoontjes aan te nemen terwijl het crisisteam vergadert, is dat zeker aan te bevelen.

Expertise van buitenaf
Overigens kan in beide settings al snel blijken dat externe expertise aan tafel nodig is, bijvoorbeeld een HR-specialist of een communicatieadviseur. Zo iemand kan bijvoorbeeld ook ingeschakeld worden voor de mediawatching.

Mobiliseren van de crisisorganisatie

Tijdens schooluren
Tijdens schooluren is het stand-by laten zijn of bijeenroepen van het crisisteam relatief eenvoudig. Dat gebeurt nog steeds meestal mondeling en/of telefonisch, maar kan ook heel snel door gebruikmaking van een WhatsApp-groep. Sms'en is in dit geval minder geschikt en zelfs riskant, omdat berichten lang niet altijd onmiddellijk door de provider worden doorgegeven.

Het grote voordeel is tijdens schooluren natuurlijk dat de bemensing geen probleem vormt. En ook de noodzakelijke voorzieningen zijn aanwezig. Hier staat tegenover dat het primaire proces er gegarandeerd onder gaat lijden. Ook blijkt uit de praktijk dat het een hele uitdaging is om de rest van de organisatie, met de onderwijskrachten voorop, aangesloten te krijgen en te houden.

Buiten schooluren
Buiten schooluren zijn leden van het crisisteam in beginsel mobiel bereikbaar. Met betrekking tot schoolvakanties worden er aangaande het bovenschools crisisteam afspraken gemaakt over bereikbaarheid en beschikbaarheid. Daarnaast heeft MOVARE afspraken met een team van gekwalificeerde crisis(communicatie) specialisten (Crisis Support Team) dat 24/7 oproepbaar en inzetbaar is in geval van (dreigende) crisissituaties.

Vooropgesteld dat het u lukt om snel tenminste enkele leden van uw crisisteam te bereiken, dan zijn er diverse mogelijkheden om aan de slag te gaan. Zo snel mogelijk naar uw school gaan ligt voor de hand. Afhankelijk van het crisistype en het tijdstip kan het evenwel verstandiger zijn om dit nog even uit te stellen en alvast individueel aan het werk te gaan – elk met de opdracht om een eigen taakgebied aan te pakken. En na 30-60 minuten kunt u dan ergens afspreken om als team verder te werken.

Aan het werk als crisisteam

Crisisbesluitvorming
Goede crisisbesluitvorming is van groot belang in verband met het fenomeen van de golden hours, te weten de eerste periode van één à twee uur. De praktijk wijst namelijk uit dat deze fase cruciaal is voor het verdere verloop van een crisis, want nu kan de getroffen organisatie nog wezenlijke invloed op de gang van zaken uitoefenen en een regierol (trachten te) pakken.

De BOBOC-methode

De BOBOC-methode is een beproefde manier om planmatig en systematisch werken mogelijk te maken. BOBOC staat voor Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming, Opdrachtverstrekking en Coördinatie & Controle. In bijlage 2 is deze methode uitgewerkt.

Kwintessens van BOBOC:

- je voorkomt ermee dat je aan de slag gaat op basis van een incompleet of zelfs onjuist beeld, waardoor dan ook het oordeel vrijwel zeker verkeerd zal zijn – en daarmee waarschijnlijk ook de strategie
- je wordt gedwongen, ondanks de druk, om logisch naar een doel toe te werken.

Kortom, eerst plannen, en daarna pas rennen. En zo wordt voorkomen dat er weliswaar kilometers worden afgelegd, maar de organisatie er toch geen meter mee vooruitkomt. Dat is namelijk vaak het resultaat en risico van improviseren, waardoor dingen dubbel gebeuren of juist over het hoofd worden gezien – met als gevolg dat genomen besluiten moeten worden teruggedraaid of dat ineens nieuw beleid moet worden geformuleerd.

De crisisagenda

In deze paragraaf past ook de agenda van een crisisteam. Bijlage 3 geeft hiervan een heel uitgebreid voorbeeld, in wezen bedoeld voor de startvergadering. Vervolgvergaderingen kunnen doorgaans toe met een compactere agenda. Planmatig en systematisch werken wordt erdoor in aanzienlijke mate bevorderd. Voorwaarde is dan wél dat het vergaderproces goed door de voorzitter bewaakt wordt.

Logboek

Het is om meerdere redenen van belang dat in een crisissituatie nauwkeurig verslag wordt opgemaakt van al hetgeen relevant is: loggen door middel van een logboek. Enerzijds kan naderhand de organisatie zo constructief-kritisch nagaan hoe, bijvoorbeeld, de besluitvorming is verlopen en wat ten grondslag heeft gelegen aan de genomen besluiten en uitgevoerde acties. Anderzijds kunnen derden zoals overheden en verzekeraars die om informatie vragen, hiermee bediend worden. Bijlage 4 bevat een format voor een logboek.

Cyclisch vergaderen

Een bekend stramien in kwaliteitsland is dat van het Instituut voor Nederlandse Kwaliteit, het INK: eerst inrichten, dan richten en vervolgens verrichten. De crisisvergadercyclus is een goed voorbeeld van deze getrapte benadering. Ook dit onderwerp past in de beproefde managementmethodiek in crisissituaties.

De basisgedachte achter de crisisvergadercyclus is het koppelen van efficiëntie aan effectiviteit. Voorkómen moet namelijk worden dat het crisisteam als het ware aan de stoelen vastgelijmd blijft, geclaimd als het wordt door de almaar binnenkomende informatie. Daarom is het noodzakelijk dat er slechts vijftien à twintig minuten vergaderd wordt, waarna het team uit elkaar gaat om de afgesproken acties uit te voeren en te laten uitvoeren. Veertig minuten later komt het team weer bij elkaar om het nieuw ontstane beeld te bespreken, tot een misschien aangepast oordeel te komen, etc.

04. Crisistypen en crisisscenario's

Waar houdt een probleem op een probleem te zijn en wordt het een crisis? Wat is nu wel een crisis en wat niet? Dat zijn geen gemakkelijke vragen, ook omdat de situaties waarin crises zich presenteren nooit helemaal identiek zijn. Een pragmatisch antwoord is in ieder geval: een crisis is elke situatie die de inzet van een crisisteam noodzakelijk maakt of die het bij twijfel gewenst maakt dat het crisisteam stand-by is.

Het handboek crisiscommunicatie van MOVARE onderscheidt de volgende crisistypen, met daarbij vaak ook enkele scenario's:

- ongelukken
- overmacht
- criminaliteit en vandalisme
- drank- en voedselvergiftiging
- ongewenste intimiteit
- zelfmoord/overlijden.

Deze worden uitvoerig beschreven, ook wat de ontwikkeling van de scenario's aangaat, zodat hiernaar graag verwezen wordt.

Factoren, bepalend voor de strategie

Wel of niet verwijtbaar?
Voor de strategie van het crisisteam zijn er twee zeer bepalende factoren. De ene is eventuele verwijtbaarheid. Is de school misschien ergens tekortgeschoten? Is er niet goed opgelet? Zijn bepaalde signalen niet opgemerkt? Heeft een medewerker verwijtbaar gehandeld? Is het veiligheidsbeleid op een bepaald punt onvoldoende nageleefd? Als vragen zoals deze met 'ja' of 'misschien, ja' beantwoord moeten worden, wordt de organisatie al meteen in de verdediging gedrukt. En dat maakt bovendien veel uit voor de communicatieve opstelling. Immers, de kans op reputatieschade is in dit soort situaties zeker aanwezig.

Een crisis waarbij verwijtbaarheid in het spel is of zou kunnen zijn trekt logischerwijs meer aandacht van journalisten, maar bijvoorbeeld ook van inspecties. Dat kan maken dat inzet van het crisisteam gedurende langere tijd nodig is. Ook kan verwijtbaarheid voor een lange nasleep zorgen, zeker als bepaalde partijen juridische acties gaan voeren en schadeclaims neerleggen.

Wel of niet de regie?
Het is goed om er bij stil te staan: wat zijn in een crisissituatie de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van MOVARE én die van de overheid? In een aantal crisissituaties is die laatste overduidelijk de bovenliggende partij. In de eerste plaats zijn er crises waarin de veiligheid en openbare orde het centrale thema zijn. Dan delen in eerste instantie de brandweer en de politie de lakens uit, soms gevolgd door de ambulancediensten en door de gemeente. Is er (mogelijk)

criminaliteit of ernstige nalatigheid in het spel, dan ligt de primaire verantwoordelijkheid bij politie en justitie. De onderwijsorganisatie speelt dan duidelijk, ook qua communicatie, de tweede viool.

Menige schoolleider heeft al moeten ervaren dat zijn of haar school, al is het maar gedurende enkele uren, door anderen wordt overgenomen – en dat hij of zij zich daar maar naar heeft te schikken. Dit neemt niet weg dat bedoelde derde partijen ook inzien wat het belang ervan is dat het onderwijsproces zo snel mogelijk kan worden hervat en zo weinig mogelijk wordt verstoord. Schroom daarom niet om deze troefkaart uit te spelen. In verband hiermee proberen de reguliere contactpersonen van MOVARE zo snel mogelijk bij de Veiligheidsregio en de politie deelgenoot te laten maken van een eventuele kwestie.

05. Crisiscommunicatie

Dit hoofdstuk beperkt zich bewust tot de communicatie in de acute fase, dat wil zeggen de fase van de eerste uren nadat de crisis zich gepresenteerd heeft. Immers, het handboek crisiscommunicatie van MOVARE richt zich met name op de fase daar onmiddellijk na. Veel steun zult u daarbij ondervinden van de geprepareerde berichtgeving, namelijk de zogeheten modelbrieven bestemd voor enerzijds ouders en verzorgenden en anderzijds leraren. Handig én tijdbesparend, want anders zou de school deze zelf moeten opstellen.

Procescommunicatie versus inhoudscommunicatie
Los van het crisistype en de verantwoordlijkheden: het is zeer aan te raden om in de acute fase uitsluitend of voornamelijk procescommunicatie toe te passen. Hiermee wordt bedoeld dat het accent wordt gelegd op datgene wat de organisatie allemaal heeft ondernomen als respons: het crisisteam oproepen, in overleg gaan met de autoriteiten en de officiële hulpdiensten, het beschikbaar stellen van een apart telefoonnummer (met daarachter een telefoonteam), de Oudercommissie inlichten. Ook het schetsen van wat er organisatorisch op korte termijn gaat plaatsvinden past in dit beleid.

Dit advies heeft met verschillende zaken te maken:

- wat er precies is gebeurd is vaak niet of slechts gedeeltelijk duidelijk; dat kan nog wel uren op zich laten wachten
- er is weinig vervelender dan in de communicatie zaken te moeten rechtzetten, zeker als het om het menselijke aspect gaat
- er ligt in veel gevallen een onderzoekstaak voor de overheid, die daardoor in de eerste fase ook slechts heel summier zal communiceren.

Het risico bestaat dat ‘men’ een dergelijke opstelling afstandelijk en dus minder gepast vindt. Door empathie te tonen in bewoordingen en in gedrag kunt u deze kans aanzienlijk kleiner maken.

Het toepassen van procescommunicatie heeft overigens nóg een voordeel, want het gaat speculeren tegenover de buitenwacht – zoals de media –tegen. Dat wordt niet voor niets als een doodzonde in de crisiscommunicatie bestempeld.

Vindbaarheid

De belangrijkste communicatieve uitdaging die er in de eerste fase van een crisis voor MOVARE ligt is meerledig: vindbaar en ook anderszins toegankelijk zijn. Wegduiken is nu eenmaal geen serieuze optie. Daarom wordt ook dringend geadviseerd om een apart telefoonnummer beschikbaar te stellen, want de gebruikelijke telefoonlijn kan snel overbelast raken – met alleen al als gevolg veel irritatie bij bellers. Hetzelfde kan trouwens ook gelden voor de website, waarvan de server onvoldoende capaciteit kan hebben.

06. Nazorg

Het handboek crisiscommunicatie van MOVARE besteedt veel aandacht aan de nazorg voor leerlingen, ouders en leerkrachten. In het streven om toch met enige snelheid terug te keren naar de gebruikelijke werkzaamheden en patronen komt het thema nazorg nog wel eens in de verdringing. Vandaar dat op deze plaats verwezen wordt naar de talrijke nuttige handreikingen die het handboek crisiscommunicatie op dit gebied geeft. Professionals in de crisisbeheersing kennen als geen ander het fenomeen van de crisis na de crisis. Als het stof eenmaal is opgetrokken kan namelijk blijken dat er intern en/of intern scherpe kantjes zijn ontstaan, ondanks ieders ongetwijfeld beste bedoelingen. Irritaties, wrevel, gevoelens van falen of onmacht – het komt allemaal voor. Een diepgaande evaluatie, die toch al aan te bevelen is, zou daarom ook deze aspecten moeten meenemen.
Het is misschien goed om dit hoofdstuk te besluiten met een verzuchting van Kees van der Zweep. Hij was directeur van het eerdergenoemde Corbulo College toen dit te maken kreeg met een dodelijke steekpartij. Retorisch terugblikkend: 'Ik heb voor iedereen nazorg geregeld, tot in de puntjes zelfs. Maar wie heeft nazorg geregeld voor de directeur?'…
Vandaar dat MOVARE over gaat tot instellen van een permanente commissie Nazorg, bestaande uit onder meer enkele (ervaren) schooldirecteuren.

07. Praktische tips tot besluit

Op het gebied van crisismanagement kunnen wat de acute fase betreft nog de volgende adviezen gegeven worden:

- stap niet meteen in de auto, ook omdat intensief telefoneren en crisismanagement bedrijven geen goede combinatie vormen; neem zeker tien minuten om uw plan van aanpak te bedenken
- probeer SMART te communiceren en beperk u tot hoofdzaken (need to know versus nice to know)
- vraag aan degenen aan wie u opdrachten geeft deze met eigen woorden te herhalen, zodat de kans op misverstanden aanzienlijk verkleind wordt
- denk niet te gauw dat iemand aan een half woord wel genoeg zal hebben
- vraag van meet af aan om terugkoppeling en rapportage, maar dan wel heel beknopt.

Wat de communicatie in de acute fase aangaat volgen hier nog enkele tips:

- wees voorbereid op een flinke portie boodschappen via sociale media; boodschappen die ook nog eens bedreigend of intimiderend kunnen zijn
- beperk u als het even kan tot monitoring van die boodschappen
- realiseer u namelijk dat reageren tot werkelijke cascades kan leiden
- neem informatie niet te gauw voor waar aan; probeer berichten met belangrijke inhoud te verifiëren – bijvoorbeeld bij de overheid, of door middel van mediawatching (wat overigens nooit 100% zekerheid biedt)
- wees voorzichtig met stellig communiceren
- probeer met andere mogelijke 'zenders' tot afstemming te komen over wie wat gaat communiceren en wanneer; dit geldt met name voor de brandweer en de politie
- zie er op toe dat de namen van de personen en organisaties met wie respectievelijk waarmee contact is geweest, genoteerd worden (dus niet 'iemand van de brandweer').

Om goed voorbereid te zijn op een crisissituatie organiseert MOVARE periodiek crisistrainingen, o.a. voor leden van crisisteams.

Bijlage 1: Stakeholders in (en na) een crisissituatie

Stakeholders in (en na) een crisissituatie

Stakeholders: alle personen en organisaties die op enig moment betrokken kunnen raken bij wat er gebeurt, ongeacht of dit voor de getroffen organisatie een negatief, neutraal of positief effect heeft of kan hebben.

* Middel: telefoontje, mailtje, brief, mondeling, vergadering/bijeenkomst, etc.

Stakeholders	**Prioriteit 1, 2 of 3**	**Middel(en)***	**Planning**	**Actienemer**
leerlingen en hun ouders				
leerkrachten en overig personeel				
hulpverleners, inclusief huisarts(en)				
mede getroffen individuen en organisaties				
omwonenden en buurtbewoners, wijkplatform, etc.				
subsidieverleners, sponsors en donateurs				
Oudercommissie(s)				
toeleveranciers				
(eigen) toezichthouders				
Ondernemingsraad				
lokale bestuurders, politici en ambtenaren				
provinciale bestuurders, politici en ambtenaren				
onderwijssector				
vakbonden				
banken, verzekeraars en accountants				
juristen en advocaten				
andere adviseurs, zoals schade-experts				
lokale/regionale media				
landelijke en internationale media				
overheids- en andere inspecties				
spontane en 'reguliere' actiegroepen				

Bijlage 2: Besluitvorming in crisissituaties

Besluitvorming in crisissituaties

In een situatie waarin u onder hoge druk besluiten moet nemen, kunt u het beste methodisch en gestructureerd te werk gaan. Hierbij kunt u gebruik maken van de besluitvormingsmethodiek BOBOC. De letters BOBOC staan voor de verschillende, opeenvolgende fasen in een besluitvormingscyclus:

Beeldvorming - **O**ordeelsvorming - **B**esluitvorming - **O**pdrachtverstrekking – **C**oördinatie & **c**ontrole

1. Beeldvorming (vorm u een goed beeld van de situatie waar u voor staat)	Verzamel feitenmateriaal door observatie en het uitwisselen van kennis en informatie. Zo kunt u zich een goed beeld vormen van het probleem. Advies: maak actief gebruik van mediawatching!
2. Oordeelsvorming (vorm uw oordeel over de ernst van de situatie en de mogelijke impact op uw organisatie)	Analyseer de feiten en veronderstellingen, trek voorlopige conclusies en stel de behoefte aan mensen en middelen vast; bekijk vervolgens de voor- en nadelen van de oplossingen en van eventuele alternatieven. Houd rekening met twee of drie scenario's.
3. Besluitvorming (neem een of meer besluiten)	Kies hiervoor de naar uw mening beste strategie en neem een definitieve beslissing over de te varen koers. Zorg ervoor dat genomen besluiten voor alle betrokkenen duidelijk zijn.
4. Opdrachtverstrekking (geef opdrachten aan de organisatie of een organisatie-onderdeel)	Opdrachten kunt u het beste formuleren door voor uzelf de volgende vragen te beantwoorden: wie doet wat, waar, wanneer en hoe?
5. Coördinatie & controle (controleer of uw opdrachten kunnen worden uitgevoerd en ook goed worden uitgevoerd)	Nadat de opdracht is verstrekt, moet u controleren of de opdracht goed is overgekomen en kan worden uitgevoerd; zo niet, dan moet u de opdracht herformuleren.

Bijlage 3: De agenda van een crisisteam

De agenda van een crisisteam

1. Opening van de vergadering door de voorzitter (procesverantwoordelijke):

- aanleiding om bijeen te komen
- doelstelling van het team en eventuele andere teams, ook elders
- rol en betrokkenheid van het team bij deze crisis
- samenstelling van het team (inclusief nog afwezigen) op basis van aandachtsgebieden
- technische en logistieke zaken, waaronder het omgaan met communicatiemiddelen
- wijze van vergaderen en afstemming met eventuele andere teams of met de hiërarchie
- duur van deze en eventuele volgende vergaderingen
- wijze van verslaglegging

2. Beeldvorming en oordeelsvorming

- actuele situatie (bijvoorbeeld op basis van een situatierapport ofwel SITRAP): stakeholders, crisispartners, opponenten
- feiten scheiden van onduidelijkheden; aannames formuleren
- opstellen mogelijke scenario's (plus effecten op de organisatie) en verwacht tijdsverloop
- een probleemanalyse maken, daarbij betrekkend de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van crisispartners (met name overheden) plus de consequenties die e.e.a. kan hebben voor het eigen beleid
- prioritering

3. Eigen maatregelen die kunnen worden genomen (activiteiten, knel- en beslispunten)

- randvoorwaarden, beleid, communicatie, uitvoeringsrichtlijnen en nazorg

4. Besluitvorming (knelpunten en beslispunten)

- randvoorwaarden, beleid, communicatie, uitvoeringsrichtlijnen en nazorg
- omzetten in uit te voeren acties door de leden van het crisisteam

5. Sluiting

- bepalen tijd en plaats volgende bijeenkomst

Bijlage 4: Format logboek van een crisisteam

Logboek van een crisisteam

Startsituatie:

Samenstelling en taakverdeling crisisteam:

Crisisteam bijeen op: (datum)

Locatie:

Tijd	Gebeurtenis/inkomende informatie	Besluit/actie	Actienemer(s)	Bijzonderheden