

Nieuwe Crises, Klassieke Structuren: Op weg naar aangepaste arrangementen

Welke rol voor OTO-experts?

Prof. dr. Arjen Boin
Universiteit Leiden/Crisisplan BV
OTOPIA III, Vught
28 juni 2018

Nieuwe Crises, Klassieke Structuren: Op weg naar aangepaste arrangementen

Welke rol voor OTO-experts?



Universiteit
Leiden

Prof. dr. Arjen Boin

Universiteit Leiden/Crisisplan BV

OTOPIA 3, Vught

28 juni 2018

Samenvatting

1. Grensoverschrijdend crisis management:
Nieuwe uitdagingen (TGB)
2. Voorbereiden op een effectieve en legitieme
respons
3. Succes- en faalfactoren
4. Wat betekent dit voor OTO-experts?

Een wereld van crises

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



September 11, 2001 Photo © 2001 B1



Context: De Grensoverschrijdende Crisis

- Moderniteit produceert onverwachte, ongekennde crises (complexiteit en verweving kritieke systemen)
- Komt door:
 - Toenemende complexiteit en verweving kritieke systemen (Perrow, 1984)

Klassiek probleem, recente versnelling

- “Versnellers”:
- Razendsnelle technologische ontwikkelingen (ICT, DNA editing, 3D printing, vliegende auto’s etc)
- Immigratie
- Klimaat
- Geo-politieke druk
- Politieke fragmentatie
- Lage rentes, financieel geweld

Uitdaging

- Behoeftte aan grensoverschrijdende crisisbeheersingsarrangementen
- Maar waar moeten die arrangementen aan voldoen?

Doelen Crisis Management Arrangementen

- Snelle en accurate informatievoorziening
- Allocatie besluiten & implementatiecapaciteit
- Communicatie naar publiek & partners
- Verantwoording

Uitdagingen voor OTO-professionals

- Selectie (competenties)
- Training (individuele & groepsvaardigheden)
- Oefenen (proces & product)
- Evaluatie (output criteria)

De grote OTO-uitdaging: Strategisch Crisis Management

In de basis zit het wel goed (dankzij OTO-professionals!)

Aan de top is het een kwestie van “leiderschap” en “improvisatie”

Uitdaging: Strategisch niveau naar een hoger niveau tillen. Te beginnen met de strategische adviseurs.

1. Crisis detectie & activering

- Uitdaging: hoe herken je een probleem “ergens” in de omgeving?
- Wanneer wordt een probleem een grensoverschrijdende crisis?
- Wie bepaalt dat?

2. Sense-making

- 1) Kernuitdaging: “Shared picture of the situation”
- 2) Hoe komen we snel aan de juiste informatie?
Welke informatie hebben we eigenlijk nodig?
- 3) Het probleem van informatiedeling tussen organisaties
- 4) Het probleem van informatiedeling binnen organisaties

3. Kritieke besluitvorming

- Wat is het?

Identificeren en nemen van kritieke besluiten (die besluiten die alleen op dit niveau genomen kunnen en moeten worden)

Focus op onderscheid operationele en strategische issues voorkomt micromanagement

Intermezzo: De Weeffout

Patroon: Wederzijdse frustratie

- Strategisch niveau: “We hebben meer informatie nodig”
- Operationeel niveau: “Waar bemoeien zij zich mee?”
- Strategisch niveau: “Wij worden niet bediend”
- Operationeel niveau: “Laat ze iets strategisch gaan doen”
- Strategisch niveau: “Strategisch: wat is dat eigenlijk?”

Probleemanalyse

- 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

Tactisch niveau
heeft niets
voorbereid



Strategisch niveau
heeft niets te doen

Oplossingsrichtingen

- Training informatiemanager: van “push” naar “pull”
- Invullen strategische leemte: De 10 families

10 Families Strategische Besluiten

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

4. Coördinatie

- Wat is het?

Orkestreren van horizontale en verticale samenwerking.

Wie doet wat? Wie besluit?

Zelden goed vastgelegd voor nieuwe crises (Black Swans) en/of grensoverschrijdende crises

Het belang van publiek-private samenwerking

- Overheid heeft private sector nodig: beschikt over kritieke informatie en middelen
- Overheid kent private sector niet goed (andere werkwijze, benadering)
- Private sector begrijpt overheid niet
- Nog weinig geïnstitutionaliseerde kanalen

Het belang van internationale samenwerking

- Zijn we bekend met internationale partners?
- Zijn we bekend met internationale organisaties (zoals EU) die kunnen helpen tijdens een grote crisis?

5. Zingeving

- Wat is het?

Formuleren van een boodschap die duidelijkheid, hoop en vertrouwen biedt.

- Gaat niet altijd om de feiten; gaat om beeldvorming
- Het beste verhaal wint: geloofwaardig, inspirerend, haalbaar
- Hoe om te gaan met gevoelige informatie?
- Extern v. intern

6. Communicatie

- Wat is het?

Zorgen dat je boodschap wordt gehoord en begrepen.

Slechte informatievoorziening wordt leiders zwaar aangerekend en ondermijnt legitimiteit.

Politie en brandweer ondergeschikt aan gezag in het communicatieproces

7. Verantwoording

- Wat is het?

Uitleggen wat je hebt gedaan en waarom je het zo hebt gedaan.

Verantwoordingsproces kan legitimiteit van de overheid versterken.

Tegenstroom: politisering, verkramping, schaduw van de onderzoekscommissie

Wat is nodig?

- Benoemen functionele (taakgerichte) competenties*
- Training: de groep moet producten kunnen leveren
- Oefenen: eerst afzonderlijke taken, opbouwen naar interactieve oefening
- Evaluatie: duidelijke criteria en meetbare indicatoren

Discussie voor OTO-professionals: Competenties?

- Detectie: Hoe een crisis te herkennen?
- Sense-making: Welke methoden werken voor operationeel/strategisch niveau?
- Besluitvorming: Hoe strategische issues uit operationele informatie te destilleren?
- Zingeving: Hoe een goed verhaal formuleren dat breed wordt gedragen?
- Verantwoording: Hoe om te gaan met principes van transparantie en responsiviteit?

Discussie: Trainen v. oefenen

- Beginnen met trainen van basisvaardigheden
- Pas als iedereen vaardigheden onder de knie heeft, oefenen met het team
- Dan pas met andere teams oefenen

Workshops

- Workshop 1 (Herman van Hijum): Nieuwe structuren voor samenwerking
- Workshop 2 (Maikel Lenssen): TGB – wat mogen we van het rijk verwachten?
- Workshop 3 (Menno van Duin): Hoe tot verbeteringen komen?
- Workshop 4 (Gerald Veldhuis & Wieke Oldenhof): learning analytics
- Workshop 5 (Ronald Christiaans & Rombout Karelse): VR
- Workshop 6 (Vincent Hoek & Simone Dobbelaar): skills & improvisatie

Discussie

- Vragen?
- Opmerkingen?

- Contact:

- boin@crisisplan.nl