



RHEM

Riem Human Expertise Management

WHITEPAPER · CRISISMANAGEMENT

Crisisproof in 24 uur: de praktische gids

Hoe organisaties zich voorbereiden op het onverwachte en reputatieschade beperken in het eerste etmaal.

INTRODUCTIE

Waarom het eerste etmaal alles bepaalt

Elke organisatie kan worden geconfronteerd met een crisis. Een cyberaanval die de productie stillegt, een productfout die teruggeroepen moet worden, een incident dat binnen een uur op sociale media staat. De gebeurtenis zelf is zelden het grootste probleem. Wat het verschil maakt, is hoe snel en hoe zuiver er in de eerste 24 uur wordt besloten.

In dat etmaal wordt de toon gezet: wie de leiding neemt, welke feiten er liggen, wat er naar buiten gaat en wat er bewust nog niet. Organisaties die dat vooraf hebben geoefend, herstellen aantoonbaar sneller. Organisaties die het ter plekke uitvinden, verliezen tijd, vertrouwen en vaak ook mensen.

Wat u in deze whitepaper leest

- Waarom besluitvorming onder druk fundamenteel anders werkt dan besluitvorming in de lijn.
- Vier stappen naar een crisisorganisatie die het houdt: risico's, plan, oefening, verbetering.
- Een uur-voor-uur beeld van het eerste etmaal, met de valkuilen per fase.
- Praktijkvoorbeelden uit industrie, zorg en publieke veiligheid.
- Vijf vragen waarmee u vandaag kunt toetsen hoe voorbereid u werkelijk bent.

HET PROBLEEM

De druk stijgt sneller dan de voorbereiding

1 uur

Typisch venster waarin het incident publiek is voordat het eerste interne beeld compleet is.

4 uur

Realistische norm om een crisisteam op te schalen mét mandaat en een gedeeld situatiebeeld.

24 uur

Het etmaal waarin toon, regie en geloofwaardigheid van het hele traject worden bepaald.

Drie ontwikkelingen versterken elkaar. Ten eerste nemen digitale verstoringen toe: ransomware raakt niet alleen de IT, maar legt productie, logistiek en zorgprocessen plat. Ten tweede verspreidt nieuws zich sneller dan de interne feitencheck: een medewerkersfoto op sociale media is er eerder dan het eerste situatierapport. Ten derde zijn de verwachtingen van stakeholders opgeschoven — toezichthouders, klanten en media accepteren geen stilte meer, ook niet in het eerste uur.

Tegelijk is de voorbereiding in de meeste organisaties papier. Er is een crisisplan, er zijn rollen, er is een belboom. Maar het team dat straks in de crisisruimte zit, heeft nog nooit samen onder druk gewerkt, mandaten zijn niet expliciet, en de informatie die binnenkomt is te veel in plaats van te weinig. Het gevolg: besluiten wachten op consensus die niet komt.

Dat is geen kwestie van kwaliteit van mensen. Het is een kwestie van ervaring. Beslissen met onvolledige informatie, in tijdsdruk, met persoonlijke consequenties, is een vaardigheid die alleen door realistische beoefening ontstaat.

De genoemde termijnen zijn ervaringsnormen uit oefeningen en inzetten die RHEM begeleidt; zij dienen als richtlijn, niet als officiële statistiek.

Het eerste etmaal, fase voor fase

Vier fasen met telkens één dominante valkuil.

0-1 uur	Signaal en duiding. Valkuil: wachten op bevestiging terwijl het beeld al buiten circuleert. Beslis wie de leiding heeft en start de tijdlijn.
1-4 uur	Opschaling. Valkuil: een team zonder mandaat. Bevestig bevoegdheden, richt één informatiestroom in en stuur het eerste holding statement.
4-12 uur	Regie. Valkuil: informatie-overkill. Beperk het situatiebeeld tot wat een besluit verandert; scheid feiten, aannames en vragen.
12-24 uur	Volhouden. Valkuil: geen aflossing plannen. Zet ritme, bemensing en verantwoording neer voor de dagen erna.

INZICHTEN EN OPLOSSINGEN

Vier stappen naar een crisisbestendige organisatie

Vorbereiding is geen document maar een cyclus. Deze vier stappen vormen de kern van elk traject dat RHEM begeleidt.

Stap 1 — Identificeer de risico's die u werkelijk raken

Begin niet bij een generieke risicolijst, maar bij de scenario's die uw primaire proces stilleggen of uw geloofwaardigheid aantasten.

- **Risicoanalyse:** welke verstoringen zijn plausibel, en welke combinaties zijn nooit doordacht?
- **Impactbepaling:** wat kost een uur, een dag, een week stilstand — in continuïteit, veiligheid en vertrouwen?
- **Stakeholdermapping:** wie moet u binnen het eerste uur bereiken, en wie mag u niet via de media laten horen?

Toets: als u drie scenario's noemt die u nooit heeft geoefend, heeft u uw prioriteit gevonden.

Stap 2 — Ontwikkel een plan dat beslissingen mogelijk maakt

Een goed crisisplan beschrijft geen procedures maar bevoegdheden. Het antwoord op 'wie mag dit nu beslissen' moet in seconden te geven zijn.

- **Rollen en verantwoordelijkheden:** een crisisteam met benoemde plaatsvervangers en 24/7-bereikbaarheid.
- **Escalatieprocedures:** expliciete drempels — wanneer schaal de dienstdoende leidinggevende op naar de directie?
- **Communicatieprotocollen:** vooraf vastgestelde woordvoering, holding statements en één informatiekanal voor medewerkers.
- **Mandaatkaart:** op één A4 wie welk besluit neemt, tot welk bedrag en met welke informatie-eis.

Stap 3 — Oefen en test tot het ongemakkelijk wordt

Oefenen is geen demonstratie van wat al lukt. Een oefening die iedereen goed doorkomt, heeft niets opgeleverd.

- **Crisissimulaties:** realistische scenario's met tegenspel, tijdsdruk en onvolledige informatie.
- **Tabletop-oefeningen:** compact en frequent, gericht op de besluiten die het team lastig vindt.
- **Evaluaties:** beoordeel de kwaliteit van de besluiten, niet of het format is gevolgd.
- **Bestuurlijke deelname:** de raad van bestuur oefent mee, niet alleen de operatie.

Stap 4 — Verbeter continu

Lessen die niet in gedrag of documenten landen, zijn geen lessen maar notulen.

- **Lessons learned:** per oefening maximaal drie verbeterpunten, met eigenaar en datum.
- **Monitoring:** volg dreigingsbeeld, ketenafhankelijkheden en personele wisselingen in crisisrollen.
- **Actualisatie:** plannen herzien na elke inzet, reorganisatie of ketenverandering — niet jaarlijks uit gewoonte.

UIT DE PRAKTIJK

Wat voorbereiding concreet oplevert

Drie geanonimiseerde voorbeelden, herkenbaar samengesteld uit trajecten die RHEM begeleidde.

Internationale producent — cyberaanval legt productie stil

Een ransomware-aanval zette twee productielocaties stil. Omdat rollen, escalatiedrempels en woordvoering vooraf waren vastgelegd en beoefend, was het crisisteam binnen vier uur operationeel met mandaat, waren klanten en toezichthouder dezelfde dag geïnformeerd en kon de directie zich richten op continuïteit in plaats van op coördinatie.

De winst zat niet in de techniek, maar in de vooraf belegde bevoegdheid om te beslissen.

Ziekenhuis — opschaling terwijl de zorg doorloopt

Bij een langdurige uitval van klinische systemen bleek het knelpunt niet de uitwijkprocedure, maar de vraag wie schaarste mocht toewijzen terwijl dezelfde artsen aan het bed nodig waren. Na het expliciet maken van mandaten en het oefenen van schaarstebesluiten daalde de tijd tot een gedragen besluit aanzienlijk.

Een crisisorganisatie werkt alleen als zij het uithoudt naast het primaire proces.

Publieke organisatie — bestuurlijke en operationele druk tegelijk

Tijdens een incident met maatschappelijke impact kwam de politieke druk eerder binnen dan het operationele beeld. Door één gedeelde besluitentaal tussen operatie en bestuur te oefenen, verdween het dubbele besluitcircuit dat eerdere inzetten had vertraagd.

Eén lijn van de meldkamer naar de bestuurstafel scheelt uren in het eerste etmaal.

CONCLUSIE

Crisismanagement begint lang voor de crisis

Organisaties die investeren in voorbereiding, training en heldere bevoegdheden reageren sneller, beperken schade en herstellen aantoonbaar beter. Niet omdat zij het scenario hadden voorspeld, maar omdat het besluitproces al eens onder druk heeft gestaan.

De vraag is dus niet of u een crisisplan heeft. De vraag is of uw mensen de besluiten die erin staan al eens echt hebben genomen.

Vijf vragen om vandaag te stellen

- Weet iedereen binnen één minuut wie de leiding heeft — ook op zondagnacht?
- Kunnen wij binnen vier uur een crisisteam met mandaat operationeel hebben?
- Is er een holding statement dat vandaag zonder aanpassing de deur uit kan?
- Wanneer heeft ons bestuur voor het laatst zelf een crisisbesluit genomen in een oefening?
- Zijn de verbeterpunten van de vorige oefening aantoonbaar doorgevoerd?

VOLGENDE STAP

Doe de Crisis Quick Scan

In een gesprek van twintig minuten met Melvin Riem lopen we door hoe uw besluitvorming is georganiseerd en waar de druk het eerst zichtbaar wordt. U ontvangt een korte schriftelijke samenvatting van de bevindingen.

Vraag de gratis quick scan aan via rhem.eu

Plan een vrijblijvend adviesgesprek

Laat een crisissimulatie op maat opzetten voor bestuur of crisisteam

RHEM · Melvin Riem · info@rhem.eu · rhem.eu

© RHEM — Riem Human Expertise Management. Deze whitepaper mag binnen uw organisatie vrij worden gedeeld. Overname van tekst graag met bronvermelding.