



Crisis en crisismanagement

Dit document is een format voor het hanteren van crises in zorgorganisaties, en staat stil bij verschillende begrippen ten aanzien van crisis en het beheersen daarvan (hoofdstuk 1), beschrijft de aanpak en werkwijze ter beheersing/bestrijding van de crisis (hoofdstuk 2) en bevat tot slot een procesbeschrijving (hoofdstuk 3). Het document is tot stand gekomen op basis van de crisisdocumentatie van zorgorganisatie en Valente-lid [HVO-Querido](#).

1 Begripsbepaling

In dit document wordt een crisis gezien als *gevolg* van een incident, calamiteit of ramp. Deze begrippen worden vaak door elkaar gebruikt, daarom volgt ter verduidelijking een omschrijving ervan.

Crisis: Gevolg van een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis waardoor gevaar voor personen kan ontstaan en/of de continuïteit, reputatie en integriteit van een organisatie in gevaar kan komen

Kenmerken crisis¹:

- Het gebeurde valt buiten het reguliere zorg- of bedrijfsproces
- Er is grote kans op (negatieve) publiciteit
- Er is een gevoel van grote druk
- Beschikbare informatie is vaak incompleet en tegenstrijdig
- Er is sprake van grote afbreukrisico's
- Snel handelen is vereist

Een crisis is dus een gevolg van een plotselinge en onverwachte gebeurtenis. Onverwachte gebeurtenissen kunnen oplopend naar aard en omvang worden onderscheiden in incident, calamiteit of ramp.

Incident: Betreft een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt in:

Incident zorg: ieder voorval in de zorg (verpleging, begeleiding, behandeling, onderzoek, verblijf) waarbij de cliënt schade heeft opgelopen of had kunnen oplopen.

Incident medewerker: ieder voorval waarbij een of meer medewerkers schade hebben opgelopen of hadden kunnen oplopen tijdens hun werk of op hun werkplek.

Een incident leidt in de regel niet tot een crisis.

Calamiteit: Betreft een zeer ernstig incident waarbij ernstige schade is opgetreden of zal optreden voor personen of bedrijfsonderdelen van onze organisatie.

¹ Definitie en kenmerken: H. Slaman, *Crisismanagement, orde in de chaos*, Boom/Nelissen, 2011



De Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) hanteert binnen deze omschrijving de volgende zorg-gerelateerde definitie: Een calamiteit is 'Iedere niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis die betrekking heeft op de kwaliteit van zorg en die tot de dood of een ernstig schadelijk gevolg voor een patiënt of cliënt van de instelling heeft geleid.' (Kwaliteitswet Zorginstellingen)

Zorginstellingen zijn verplicht tot het melden van zorg-gerelateerde calamiteiten bij IGZ (niet verplicht voor incidenten).

Ramp (of zwaar ongeval): Gebeurtenis waardoor een ernstige verstoring van de openbare veiligheid is ontstaan, waarbij het leven en de gezondheid van vele personen, het milieu of grote materiële belangen in ernstige mate worden bedreigd of zijn geschaad, en waarbij een gecoördineerde inzet van diensten en organisaties van verschillende disciplines is vereist om de dreiging weg te nemen of de schadelijke gevolgen te beperken. (Wet rampen en zware ongevallen)

Een ramp is ook wel te zien als een calamiteit met gevolgen voor vele personen en/of de organisatie als geheel of belangrijke onderdelen daarvan.

Op grond van bovenstaande definities is een crisis dus veelal het gevolg van een calamiteit of ramp. Een crisis kan naar zijn aard worden onderscheiden in:

- Cliënt-gerelateerde crisis: betreft een (mogelijke) crisis als gevolg van een gebeurtenis waarbij één of meerdere cliënten – als dader en/of slachtoffer - zijn betrokken. Soms is hierbij tevens sprake van:
- Zorg-gerelateerde crisis: gevolg van een gebeurtenis die betrekking heeft op de kwaliteit van zorg (verplichte melding aan inspectie). Soms is hierbij tevens sprake van:
- Bedrijf-gerelateerde crisis: gevolg van een calamiteit, zwaar ongeval of ramp met schadelijke gevolgen voor personen en/of bedrijfsprocessen of –onderdelen. Of naar aanleiding van afpersing, bedreiging, chantage etc.
- Medewerkers-gerelateerde crisis: waarbij sprake is van grote personeelsonrust, –acties en/of arbeidsconflicten.
- Governance en integriteit-gerelateerde crisis: bij ernstige conflicten tussen/binnen bestuur/MT/RvT en/of met toezichthouder, fraude en malversaties, lekken vertrouwelijke informatie etc.
- Reputatieschade: als gevolg van geruchten, actiegroepen, boycot, conflicten met stakeholders, ernstige financiële schade etc.

De aard en omvang van de crisis zijn uiteraard van invloed voor de samenstelling en werkwijze voor het crisisteam dat belast is met beheersing van de crisis.



2 Crisismanagement

2.1 Functie en samenstelling crisisteam

Als zich een calamiteit (of ramp) voordoet, moet zo snel mogelijk een centraal crisisteam worden samengesteld dat verantwoordelijk is voor (a) het in kaart brengen van de calamiteit en de mogelijke gevolgen daarvan, (b) het bestrijden van de calamiteit en het beperken van de gevolgen, (c) de in- en externe communicatie aangaande de calamiteit en (d) de afhandeling, evaluatie en eventuele nazorg.

Voorwaarden voor een goed en slagvaardig opererend centraal crisisteam zijn:

- Beperkt in omvang c.q. kleine bezetting
- Voldoende deskundig c.q. getraind in crisisbeheersing
- Uitgebreid mandaat c.q. voldoende beslissingsbevoegd

Het crisisteam bestaat in ieder geval uit de volgende functionarissen:

- bestuurder of meest betrokken directielid. Is als voorzitter verantwoordelijk voor het samenstellen en bijeenroepen van het crisisteam, tevens eindverantwoordelijk voor alle besluiten en acties door/namens het crisisteam
- bestuurssecretaris, treedt op als secretaris van het crisisteam, o.a. verantwoordelijk voor de verslaglegging van de acties en besluiten
- teammanager communicatie, belast met (de coördinatie van) alle in- en externe communicatie
- betrokken direct leidinggevende (teammanager, afdelings- of diensthoofd), verstrekt de nodige informatie aan het crisisteam en is belast met de communicatie van/naar betrokken team, cliëntenpopulatie en andere direct betrokkenen (familie, omwonenden etc.)

Elk lid heeft een vaste plaatsvervanger.

Dit kernteam kan op geleide van de aard en omvang van de calamiteit en crisis worden uitgebreid met:

- hoofd BHV en Veiligheid, indien de crisis betrekking heeft op calamiteiten zoals genoemd in het vigerende bedrijfsnoodplan
- adviseur HRM, ten behoeve van eventuele personele implicaties
- deskundige(n) met specifieke kennis m.b.t de onderhavige calamiteit (doelgroep, technische zaken, huisvesting etc.)

De voorzitter van het crisisteam besluit over toetreding van extra leden.

NB: Indien de calamiteit zich uitstrekt tot voorbij (de bevoegdheden van) onze organisatie en haar management – als bijvoorbeeld sprake is van ernstige schade voor omgeving en omwonenden of als meerdere partijen (hulpverlening, woningcorporatie, nutsbedrijven, etc.) betrokken zijn – dan kan de crisisbeheersing op last van stadsdeel/bestuurdienst of gemeente worden opgeschaald naar een hoger niveau. De eindverantwoordelijkheid komt dan buiten onze organisatie – bij voornoemde bestuursdienst of gemeente – te liggen.



2.2. Taken en aandachtspunten crisisteam

De taak van het crisisteam omvat:

- komen tot beheersing en beëindiging van de crisis
- afstemmen met en onderhouden van contacten met externe hulpverleningsdiensten, ketenpartners (bv. behandelaar), lokale overheid
- verstrekken van informatie aan in- en externe betrokkenen/stakeholders inzake de crisis
- verzorgen van perscontacten c.q. verstrekken van informatie aan pers/media
- initiëren en coördineren van de nazorg
- melding van c.q. eventuele rapportage over calamiteit en crisis aan bevoegde instanties (IGZ, Inspectie Jeugdzorg etc.)
- evalueren – en de verslaglegging daarvan - van de aanpak en werkwijze van het crisisteam
- zo nodig bijstellen van de checklist crisisteam (zie 4) aan de hand van de evaluatie

Een goed functionerend crisisteam:

- toont daadkracht (is directief en duidelijk)
- voert een duidelijke regie c.q. zorg voor verdeling van rollen en aandachtsgebieden
- creëert rust (zorg voor 1e opvang informatieverzoeken, in- en externe berichtgeving etc.)
- ontwerpt alternatieve scenario's (wat als)
- checkt bestaande protocollen en plannen
- werkt pragmatisch (gezond verstand)
- houdt een logboek bij (verslaglegging wie, wat, wanneer)
- draagt zorg voor formele afronding (opheffing crisisteam)
- evalueert en legt bevindingen vast

3 Processtappen crisismanagement

	Wat	Door wie
1	Signalering incident (c.q. calamiteit, ramp)	direct betrokken medewerker (evt. via cliënt of derde)
2	Melding aan direct leidinggevende (of vervanger/waarnemer) op grond van inschatting van de ernst van incident (moet onmiddellijk worden gemeld of kan dit wachten?)	direct betrokken medewerker
3	Bepaling ernst en omvang incident (is sprake van calamiteit?)	leidinggevende (teammanager, voorwacht, MT-lid)
3a	Indien geen calamiteit: afhandelen conform afspraken inzake incidentafhandeling	direct betrokken medewerker en leidinggevende
3b	Indien calamiteit (zie definitie): informeer onmiddellijk betrokken directielid of bestuurder	direct betrokken leidinggevende
4	Beoordeling situatie en bepaling of crisisteam moet worden ingesteld.	bestuurder of betrokken directielid
5	Stel crisisteam in en beleg z.s.m. 1 ^e crisisbijeenkomst	bestuurder of betrokken directielid
6	Voer taken crisisteam uit (zie 2.1 en 2.2.).	voorzitter crisisteam

7	Rond werkzaamheden crisisteam af, evalueer de werkzaamheden en bepaal of de checklist crisisteam bijstelling moet worden bijgesteld. Hef hierna het crisisteam op (zie 2.1 en 2.2).	voorzitter crisisteam
8	Bepaal of nader onderzoek naar de toedracht van het incident nodig is (t.b.v. interne verantwoording en/of melding aan inspectie etc.)	bestuurder

Zie ook bijbehorend processchema crisismanagement.

4 Checklist crisisteam

Ten behoeve van de werkzaamheden van het crisisteam geldt onderstaande checklist. De inhoud van de checklist is optioneel; afhankelijk van de aard en inhoud van de crisis wordt aangevinkt welke aandachtspunten van toepassing zijn (X bij ja) en bij wie de activiteiten die daaruit voortvloeien, worden belegd.

Checklist aandachtspunten crisisteam		
Van toepassing?	Aandachtspunten	Belegd bij
X	<u>Samenstelling crisisteam</u> <ul style="list-style-type: none"> • Is binnen het crisisteam (in eerste instantie het kernteam) voldoende mandaat en expertise aanwezig om de crisis adequaat aan te pakken? • Zo ja, handhaaf de primaire bezetting. • Zo nee, bepaal wie aan dit team moet worden toegevoegd (zie 2.1) en regel uitbreiding (zie 2.1). 	voorzitter kernteam
X	<u>Belangrijke gegevens</u> Stel een lijst samen van instanties en in- en externe personen die direct of indirect bij het incident betrokken zijn en/of van belang bij de werkzaamheden van het crisisteam. <i>(Tip: sla belangrijke telefoonnummers (leden kernteam, hoofd BHV, algemene alarm- en toegangsnummers hulpdiensten, etc.) op in mobiele telefoon onder aparte groep crisisteam).</i>	bestuurssecretaris, lid kernteam
	<u>Protocollen</u> Check of protocollen beschikbaar zijn voor het type incident (zie hoofdstuk 5). Als dit het geval is, volg dan de richtlijnen c.q. doorloop de stappen die daarin beschreven staan.	
	<u>Niveaubepaling</u> <ul style="list-style-type: none"> • Overstijgt het incident de verantwoordelijkheid en bevoegdheden van het management van onze organisatie? • Zo ja, stel vast welke andere partijen daarbij betrokken zijn (bijv. woningcorporatie als het incident meerdere 	

	<p>woningen, ook van anderen, betreft, of gemeente als sprake is van ernstige verstoring van openbare orde)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn, als sprake is van meerdere partijen, de verantwoordelijk- en bevoegdheden goed op elkaar afgestemd? • Wie heeft/onderhoudt contact met betreffende organisatie(s) en instantie(s)? 	
	<p><u>Slachtoffers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke personen zijn het slachtoffer van het incident geworden (cliënten, medewerkers, externe hulpverleners, naastbetrokkenen, burens etc.)? • Zijn er cliënten onder de slachtoffers? Zo ja, hebben zij tevens een behandelaar? Zo ja, wie zorgt voor het contact met behandelaar? • Is er opvang/ondersteuning geregeld voor het/de slachtoffer(s)? • Wie zorgt voor adequate opvang/begeleiding van het/de slachtoffers? • Wie zorgt voor de contacten met het/de slachtoffer(s). • Wie informeert eventuele familie/relaties? (van cliënten en/of medewerkers) 	
	<p><u>Gedupeerden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie zijn verder bij het incident betrokken en kunnen zich als gedupeerden beschouwen (<i>medecliënten, medewerkers, naastbetrokkenen, omwonenden etc.</i>)? • Wie zorgt voor de contacten met gedupeerden? • Wie informeert eventuele familie/relaties? 	
	<p><u>Hulpdiensten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn er interne hulpdiensten (<i>BHV, collega-medewerkers</i>) bij het incident betrokken? • Zo ja, wie communiceert met hen en zorgt voor adequate aansturing? • Zijn er externe hulpdiensten (politie, ambulance, brandweer)? • Zo ja, wie onderhoudt contact met deze diensten? 	
	<p><u>Overige betrokken personen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn er 'derden' (<i>anders dan slachtoffers of gedupeerden, denk aan buurtbewoners die getuige waren van het incident of omwonenden</i>) betrokken bij dit incident? • Zo ja, wat wil/kan onze organisatie voor hen betekenen? • Wie communiceert met deze personen? 	
	<p><u>Overige betrokken organisaties</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn er andere organisaties die het bij dit incident betrokken waren of daarvan op de hoogte moeten worden gebracht? (<i>denk aan keten- en andere samenwerkingspartners, verwijzers, woningcorporaties, wijkregisseur etc.</i>)? • Zo ja, wie heeft/onderhoudt het contact met deze organisaties? 	

	<u>Betrokken instanties</u> <ul style="list-style-type: none"> • Moeten overheids- en andere instanties (gemeente, justitie, Inspectie, brancheorganisaties) over het incident en de eventuele gevolgen daarvan worden geïnformeerd? • Zo ja wie bepaalt de inhoud/strekking van de berichtgeving en/of wie treedt namens de organisatie als woord- of penvoerder op? 	
	<u>Interne communicatie</u> <ul style="list-style-type: none"> • Moet over het incident en de eventuele gevolgen daarvan intern (aan medewerkers, cliënten, medezeggenschapsorganen en/of Raad van Toezicht) gecommuniceerd worden? • Zo ja, wie bepaalt de inhoud/frequentie en reikwijdte van de berichtgeving en wie zorgt voor de uitvoering? 	
	<u>Externe communicatie</u> <ul style="list-style-type: none"> • Moet over het incident en/of de gevolgen daarvan extern (<i>denk aan samenwerkingspartners, verwijzers, etc.</i>) gecommuniceerd worden? • Zo ja, wie bepaalt de inhoud/frequentie en reikwijdte van de berichtgeving en wie zorgt voor de uitvoering? • Is voor/bij de communicatie ondersteuning nodig? Wie biedt dat? • En wie onderhoudt het contact met deze persoon/organisatie? 	
	<u>Media/perscontacten</u> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn media reeds op de hoogte van het incident? • Zo ja, wie onderhoudt het contact met hen c.q. treedt namens onze organisatie als woordvoerder op? 	
	<u>Oorzaken, gevolgen, risico's en effecten van het incident</u> <ul style="list-style-type: none"> • Is de oorzaak van het incident bekend? • Is de organisatie verantwoordelijk voor de oorzaak, gevolgen en/of effecten van het incident? • Is er kans op reputatieschade en hoe kunnen we die kans zoveel mogelijk voorkomen of beperken? 	

Denk naast deze checklist ook aan bijvoorbeeld:

- Bedrijfsnoodplan
- Procesbeschrijving brand
- Leidraad meldingen Inspectie
- Crisisondersteuning Communicatie
- Processchema crisismanagement
- Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling
- Suicideprotocol
- Sanctieprotocol
- Kader huisregels
- Protocol omgaan met agressie