



JOHAN VAN GRIEKEN
Partner Risk Advisory Department Deloitte België



KOEN MAGNUS
Director Risk Advisory Department Deloitte België

Crisisbeheer in de transportsector: geen tijd te verliezen!

Onze samenleving wordt dagelijks geconfronteerd met een veelheid aan risico's. Vroeg of laat krijgt iedere organisatie te maken met een crisis van welke aard dan ook. De transportsector ontsnapt hier evenmin aan. Dit artikel richt zich op de vele uitdagingen binnen het crisisbeheer in de transportsector. Hoe kan de transportsector betrokken zijn bij een crisis? Wie zijn hun stakeholders tijdens een crisis? Hoe kunnen overheids- en hulpdiensten de transportsector bijstaan in een crisis en omgekeerd?

Crisisbeheer betreft ook meer dan het (h)erkennen van stakeholders. Om een effectief crisisplan op te stellen, moeten bedrijven in de transportsector de verschillende risico's identificeren waaraan de sector blootgesteld wordt. Met deze kennis zijn bedrijven in staat om de juiste stakeholders bij de verschillende crisisscenario's te betrekken en deze op te nemen in hun respectieve crisisplannen. Verder kan een plan op papier effectief ogen, maar wordt het pas waardevol als het gekend en gebruikt wordt door de verschillende actoren. Het periodiek oefenen van een plan is daarbij essentieel. Eén ding is zeker: elkaar vroeg genoeg betrekken is de boodschap, want een goede voorbereiding loont.

Een crisis in de transportsector

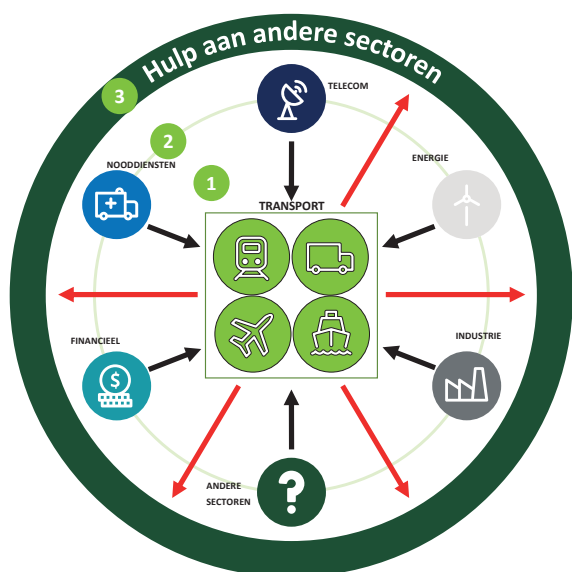
Het doel van de bedrijven binnen de transportsector bestaat erin om personen en/of goederen zo veilig en efficiënt mogelijk te vervoeren van A naar B. Ongeacht de modaliteit (wegverkeer, spoorvervoer, luchtvaart of scheepvaart) kent de sector veel gelijkaardige uitdagingen zoals technische defecten, strenge weersomstandigheden, stakingen of andere onverwachte incidenten die tot een crisis kunnen uitgroeien.

Een crisis in de transportsector moet echter worden breder aanschouwd dan een situatie waarbij een interventie van de hulpdiensten vereist is. Het betreft eveneens situaties waarin de continuïteit van de operaties in het gedrang komt en/of de reputatie van de organisatie geschaad wordt.

Bijzonder aan de transportsector is dat deze sector bij een crisis op drie verschillende manieren betrokken kan zijn. Dit wordt visueel weergegeven in figuur 1.

1. **De transportsector kan zelf een crisis ondervinden.** Voorbeelden hiervan zijn een overvolle bus of tram die aangereden wordt, een ontsporing van een trein waarbij gevaarlijke producten vrijkomen, een stroompanne op een luchthaven, een cyberaanval die een (deel) van de transportsector platlegt etc.
2. **De transportsector kan worden geïmpacteerd door een crisis in een andere sector.** Een voorbeeld hiervan is een fabrieksbrand waarbij giftige stoffen vrijkomen en waarbij een bepaalde spoorlijn of waterweg binnen de gezette perimeter valt. Hierdoor moet het verkeer worden stilgelegd, want sporen en waterwegen kunnen nu eenmaal niet worden verlegd.
3. **De transportsector kan worden gevraagd extra ondersteuning te bieden voor een veilig en efficiënt crisisbeheer.** Een voorbeeld hiervan is het inzetten van extra bussen om gestrande treinreizigers veilig en efficiënt naar hun eindbestemming te brengen of het inzetten van bussen om geëvacueerde mensen na een grote brand uit een appartementsgebouw naar een tijdelijke opvanglocatie te brengen.

FIGUUR 1: CRISIS IN DE TRANSPORTSECTOR



Elkaar en elkaars werking en belangen (her)kennen

Wie zijn mijn stakeholders bij een crisis?

Voor het veilig en efficiënt afhandelen van een crisis is het noodzakelijk dat een bedrijf zijn stakeholders, alsook hun werking en belangen, (h)erkent. Dit helpt om zowel de rollen en verantwoordelijkheden, als de noden van verschillende stakeholders tijdens een crisis te identificeren en om te verzekeren dat alle stakeholders op de meest efficiënte manier betrokken worden.

Bedrijven in de transportsector kennen, net zoals andere grote bedrijven, vaak een hoge complexiteit in organisatiestructuur. Hierdoor zitten een aantal interne stakeholders die cruciaal zijn voor een efficiënt crisisbeheer, verspreid over verschillende departementen binnen het bedrijf. Bovendien zijn zij vaak niet gewend om in de dagdagelijkse werking samen te werken.

Bijkomend heeft de transportsector te maken met een grote hoeveelheid aan externe stakeholders die verspreid zitten in het overheids-, hulpdiensten- en transportlandschap. Afhankelijk van de regio of het risico waar men zich op voorbereidt, kunnen deze nog verschillen. Het spoorwegnet is bijvoorbeeld een stervormig net dat verschillende provincies/hulpzones beslaat. Afhankelijk van de locatie van een crisis, moeten er andere partijen worden betrokken. Elke regio heeft daarbij zijn eigen bijzonderheden wat infrastructuur betreft. Deze afhankelijkheden en bijzonderheden moeten worden erkend wanneer de verschillende stakeholders geïdentificeerd worden.

Wat zijn de belangen van mijn stakeholders tijdens een crisis?

Het tijdig (h)erkennen van de verschillende belangen van de stakeholders is essentieel en dit zowel bij het voorbereiden van plannen en het implementeren van preventieve maatregelen, als bij het nemen van herstelacties tijdens een crisis. Men moet immers weten hoe de verschillende stakeholders elkaar kunnen beïnvloeden in tijden van crisis en dit zowel positief (bevorderen van het afhandelen van een crisis), als negatief (vertragend werken, geen beslissingen (durven) nemen).

Neem bijvoorbeeld een crisis waarbij een perimeter ingesteld moet worden om de veiligheid in een bepaald gebied te kunnen garanderen. Bij het instellen van deze perimeter is de eerste bezorgdheid terecht de veiligheid van de personen in de onmiddellijke omgeving. Soms kan er echter een transportlijn nét binnen deze perimeter vallen. Dit heeft impact op het directe verkeer over deze lijn, maar heeft ook al snel impact op het hele transportnet. Het kan interessant zijn de perimeter zo in te stellen dat de transportlijn er net niet invalt zodat, enerzijds, personen zich van de plaats van het incident kunnen verwijderen (noodplanning) en, anderzijds, vanwege de economische belangen (bedrijfscontinuïteitsbeheer). Kleine afwijkingen van een cirkelvormige perimeter kunnen namelijk grote verschillen betekenen voor de bedrijfscontinuïteit van een aantal stakeholders. Hieruit blijkt dat de belangen van verschillende stakeholders wellicht niet gelijk aan elkaar zijn, maar mogelijk zo beschermd kunnen worden dat de (negatieve) impact vermindert.

Ter illustratie wordt een samenvatting van de verschillende belangen weergegeven in tabel 1.

TABEL 1 – VOORBEELDEN VAN BELANGEN

Stakeholders	Belangen
Klanten	Particulier vervoer van commerciële goederen (cargo, containers ...)
Reizigers	Op plaats van bestemming geraken
Aandeelhouders	Economische/financiële belangen Reputatie Continuïteit van operaties
Overheid	Veiligheid Zorg voor burgers Publieke informatie Beheer eigen infrastructuur
Hulpdiensten	Bestrijding incidenten Preventie van escalatie Neutralisatie

Deze oplijsting is niet exhaustief en heeft louter als doel het spanningsveld tussen de verschillende belangen te duiden.

Wat is de rol van de stakeholders tijdens een crisis?

Na het identificeren van de stakeholders en hun belangen kan de exacte rol die elke stakeholder inneemt tijdens een crisis, worden bepaald:

- Stakeholders die beslissingen moeten nemen.
- Stakeholders die geconsulteerd moeten worden in het beslissingsproces.
- Stakeholders die louter geïnformeerd moeten worden.

Bij het definiëren van de rol van elke stakeholder tijdens een crisis – en dus de betrokkenheid van de stakeholder – wordt rekening gehouden met, enerzijds, de impact die een crisis op de stakeholder kan hebben en, anderzijds, het belang van zeggenschap van een stakeholder voor een veilig en efficiënt crisisbeheer. Dit wordt visueel weergegeven in figuur 2.

FIGUUR 2: ROL VAN DE STAKEHOLDER IN EEN CRISISPRINCIPESHEMA



Wanneer dienen overheid en/of hulpdiensten te worden gecontacteerd?

Voor bedrijven in de transportsector is het niet altijd duidelijk voor welke zaken men bij de overheid of hulpdiensten terecht kan of moet terecht kunnen. Een belangrijk punt is dat niet enkel tijdens een crisis, maar ook voordien, de bevoegdheden duidelijk moeten zijn. Indien deze afstemming tijdens een crisis zelf moet gebeuren, kan dit resulteren in een minder gestructureerde aanpak en een verminderde efficiëntie in de afhandeling van de crisis.

Een goede voorbereiding loont

De kracht van goede en herhaalde voorbereiding moet worden erkend. Door een goede voorbereiding kan een bedrijf tot op zekere hoogte anti-

ciperen op eventuele valkuilen, de samenwerking tussen de verschillende stakeholders efficiënter laten lopen en dusdanig de impact van een crisis beperken.

De identificatie van stakeholders, hun rollen en verantwoordelijkheden, alsook hun belangen, is een belangrijke stap binnen het voorbereiden van efficiënt crisisbeheer. De identificatie alleen is echter niet voldoende om een efficiënt herstelplan op te stellen. Een goede voorbereiding betekent ook de risico's die een bedrijf heeft, identificeren, alsook proactief en tijdig het herstelplan oefenen.

Welke risico's moeten worden afgedekt?

Eens men weet wie de actoren zijn en hoe deze elkaar kunnen beïnvloeden, is het aanbevolen om proactief na te denken over mogelijke scenario's waaraan het bedrijf en/of sector onderworpen kan worden. Aan welke risico's zijn we blootgesteld? Welke zijn onze kwetsbaarheden?

In eerste instantie dient een bedrijf de risico's eigen aan de infrastructuur en activiteiten te begrijpen: van de buitenspanningstelling van de bovenleiding voor bluswerken tot de vergrendeling van sluisen bij duikwerkzaamheden. Daarnaast geldt opnieuw dat de transportsector buiten zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied moet kijken en dus de impact van kwetsbaarheden van andere (afhankelijke) sectoren op hun eigen sector proactief moet bepalen. Zo kan hij reeds in kaart brengen aan welke risico's de locaties of routes zijn blootgesteld en identificeren welke betrokken partijen in die regio's aanwezig zijn. Door preventief zulke lijsten op te stellen, inclusief contactgegevens, kan de efficiëntie tijdens een crisis al worden bevorderd.

Zijn de huidige (preventieve) maatregelen voldoende om het bedrijf te beschermen tegen de risico's?

Voor die scenario's waar preventieve maatregelen niet afdoende zijn, is er nood aan effectief en efficiënt continuïteits- en crisisbeheer. Het bedrijf dient in dat geval reeds een plan te hebben indien de situatie zich effectief voordoet. Men dient hierbij wel te benadrukken dat dit plan geen theoretisch naslagwerk moet zijn, maar dat men eerder gebruik moet maken van gebruiksvriendelijke, praktische documenten zoals actiekaarten, stappenplannen of een checklist. Deze crisisplannen bevatten dus niet eerdergenoemde preventieve maatregelen, maar voorzien beheer(s)- en herstelmaatregelen, welke als doel hebben om de impact van een crisis te minimaliseren en een uniforme reactie te garanderen.

Indien men een crisisplan opstelt, dient men meerdere zaken in kaart te brengen. Eerst en vooral kan een crisis enkel goed worden afgehandeld als alle stakeholders op het juiste moment op de hoogte zijn van hun rol en verantwoordelijkheden tijdens dergelijke crisis. Daarnaast is het belangrijk dat de partijen die tussenkomen in het beheersen van een crisis, een zelfde taal spreken, die alle betrokkenen begrijpen. Niet alleen de taal, maar ook de communicatiemethoden van verschillende stakeholders moeten worden onderzocht en geconsolideerd. Ook behoort men de confidentialiteit van de crisis te respecteren. Alle informatie die in het kader van een crisis uitgewisseld wordt, moet vertrouwelijk worden behandeld.

Wie doet wat tijdens een crisis?

De rollen en verantwoordelijkheden dienen op voorhand eenduidig te worden bepaald en gecommuniceerd aan de verschillende stakeholders. Dit betekent ook dat bij de vervaardiging van het crisisplan alle stakeholders betrokken dienen te worden, zodat de verschillende stakeholders inzicht hebben in elkaars functionaliteiten, werkzaamheden en communicatiekanalen. Om dit te vergemakkelijken dienen alle betrokken personen, zowel interne, als externe stakeholders, die tijdens de crisis zullen samenwerken, elkaar en elkaars noden te kennen. Dit gebeurt idealiter in de eerste fase op een informele wijze. Oefeningen of netwerkmomenten zijn ideale gelegenheden voor verdere communicatie.

Oefenen, oefenen, oefenen

Ten slotte dienen de ontwikkelde crisis-, nood- en bedrijfscontinuïteitsplannen tijdig en met regelmaat te worden getoetst aan de realiteit. Een plan is enkel van waarde als het gekend is bij, en getest is door de betrokken stakeholders. De organisatie van oefen- en testmomenten verzekert dat de ontwikkelde plannen en procedures om een crisis veilig en efficiënt het hoofd te bieden volledig, realistisch en correct zijn.

Het testen van crisisplannen gerelateerd aan de transportsector moet niet meteen via grootschalige inzetoefeningen gebeuren. Ook de organisatie van tafeloefeningen kan een meerwaarde bieden. Sterker nog, het is zelfs aangewezen hiermee te starten.

Minder complexe oefeningen geven de betrokken stakeholders eveneens de kans om meer inzicht te verkrijgen in wat eenieder van elkaar verlangt, hoe en naar wie men communiceert, alsook wat men nodig heeft voor het correct beheren en afhandelen van een crisis. Bovendien biedt het samen rond de tafel zitten de mogelijkheid om keuzes te motiveren en om de plannen beter op elkaar af te stemmen.

Wanneer men voldoende vertrouwd is met het eigen crisisplan en de bijhorende rollen binnen het eigen bedrijf, kan de complexiteit van de oefening, het scenario en het aantal betrokken actoren gradueel worden opgebouwd. Een oefening moet in de eerste plaats een leermoment zijn, maar de actoren ook in een veilige (stressvrije) omgeving het nodige vertrouwen inboezemen dat er ruimte is om fouten te maken en hieruit te leren. Op die manier zullen procedures bijgestuurd kunnen worden zodat er tijdens een werkelijke crisis adequater opgetreden zal worden.

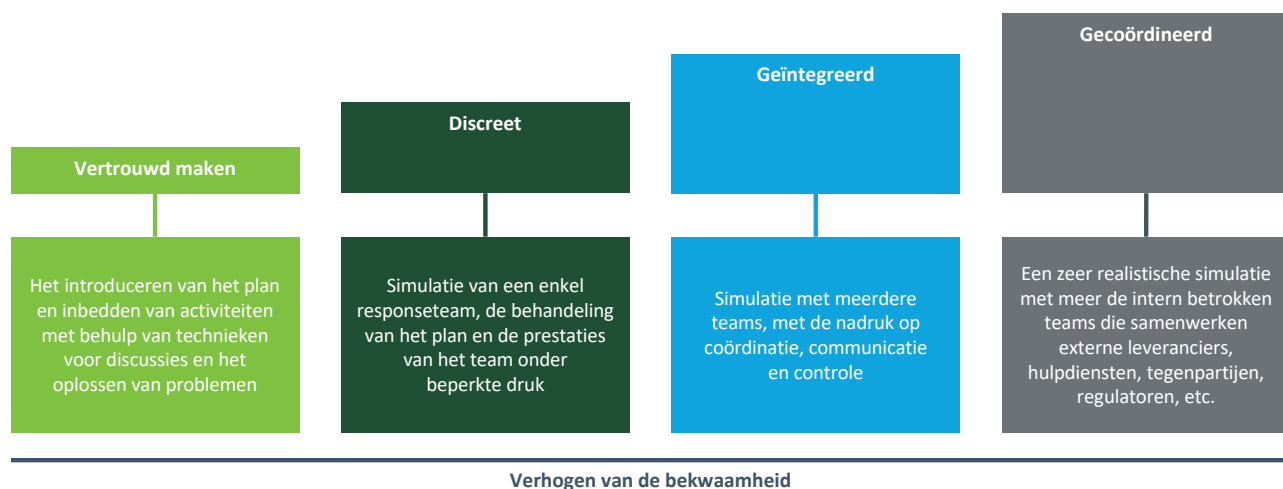
Ook zal het tijdens de oefening duidelijk worden waarom het belangrijk is om begrip te tonen voor de situatie en waarom bepaalde informatie binnen een bepaalde tijd doorgegeven moet worden. Het is van groot belang dat men weet welke informatie vereist is. Het principe is om geen informatie achter te houden, ook al gaat men ervan uit dat deze misschien niet belangrijk is voor een bepaalde stakeholder. Deze is zelf het meest in staat om de ontvangen informatie te filteren en te bepalen wat relevant is voor de uitvoering van zijn/haar taken.

Figuur 3 biedt inzicht in de verschillende oefenniveaus en het beoogde doel van de oefening. In de startfase is het doel voornamelijk om de stakeholder vertrouwd te maken met het crisisplan. Dit wordt uiteindelijk uitgebreid naar de organisatie van gecoördineerde simulaties tussen de verschillende partijen.

Voor welk type oefening het bedrijf in de transportsector ook kiest, het moet de stakeholders helpen elkaar en elkaars infrastructuur, werking en belangen gradueel steeds beter te leren kennen en begrijpen.

Door stakeholders tijdens de voorbereidingsfase samen te brengen en elkaar mee te nemen in het traject dat afgelegd moet worden om een crisis veilig en efficiënt het hoofd te bieden, wordt er een gezamenlijk draagvlak (ook 'buy-in' genoemd) gecreëerd. Dergelijk draagvlak werpt

FIGUUR 3: OEFENNIVEAUS





zijn vruchten af tijdens een crisis zelf. De organisatie van periodieke oefeningen zorgt ervoor dat het bewustzijn hoog blijft, de banden goed en ook nieuwe medewerkers – vergezeld van hun meer ervaren collega's – de kans krijgen zich voor te bereiden in een veilige omgeving.

Conclusie

Er zijn verschillende maatregelen die een bedrijf in de transportsector kan nemen om een crisis het hoofd te bieden. Een belangrijke eerste stap in efficiënt crisisbeheer betreft stakeholdermanagement. Het is van groot belang dat de interne en externe stakeholders gekend zijn en dat hun belangen meewegen bij (voorbereidende) herstelplannen van een crisis. Men moet duidelijk in kaart brengen hoe interne en externe stakeholders elkaar kunnen beïnvloeden, zodat de hoogste mate van efficiëntie binnen crisisbeheer bereikt kan worden.

Naast de identificatie van stakeholders is het essentieel om verschillende crisisscenario's te (h)erkennen en de uitwerking hiervan op te nemen in een crisisplan. De acties om de dienstverlening te herstellen en de nodige herstelacties voor eventueel getroffen infrastructuur te initiëren, kunnen worden uitgewerkt in een continuïteitsplan. Niet iedere crisis zal dezelfde stakeholders beïnvloeden, waardoor het belangrijk is goed te kijken wie waardoor geïmpacteerd kan worden en in welke mate stakeholders betrokken moeten worden. In het crisisplan dient een bedrijf ook op te nemen hoe men de situatie zal aanpakken en te bepalen wie welke rol en verantwoordelijkheden toegewezen krijgt. De juiste man op de juiste plaats hebben, is een sleutelfactor voor een effectief en efficiënt crisisbeheer.

Ten slotte geldt: "Oefening baart kunst". Het oefenen van crisis- en continuïteitsplannen is cruciaal om te verzekeren dat de ontwikkelde procedures veilig, efficiënt en werkbaar zijn voor alle stakeholders. Deze oefeningen hoeven geenszins direct volledige rampenoefeningen te zijn. Het is juist aangeraden om met kleinere oefeningen te beginnen om de huidige kwaliteit van de herstelplannen te beoordelen en om mensen in een vertrouwde, veilige omgeving kennis te laten maken met het crisisbeheer.



Gestion des crises dans le secteur des transports : pas de temps à perdre !

Notre société est quotidiennement confrontée à une multitude de risques. Tôt ou tard, chaque organisation doit faire face à une crise, quelle qu'en soit la nature. Le secteur des transports n'échappe pas à la règle. Le présent article se concentrera sur les nombreux défis liés à la gestion des crises dans le secteur des transports. Comment le secteur des transports peut-il être impliqué dans une crise ? Qui sont les intervenants en cas de crise ? Comment les services publics et de secours peuvent-ils aider le secteur des transports en cas de crise et vice versa ?

La gestion de crise va par ailleurs au-delà de l'identification et de la reconnaissance des intervenants. Pour développer un plan de crise efficace, les entreprises du secteur des transports doivent identifier les différents risques auxquels le secteur est exposé. Grâce aux connaissances dont elles disposent ainsi, les entreprises sont en mesure d'impliquer les bons intervenants dans les différents scénarios de crise et de les inclure dans leurs plans de crise respectifs. En outre, un plan peut paraître efficace sur papier, mais il ne devient réellement utile que si les différents acteurs en prennent connaissance et s'en servent effectivement. La mise en pratique régulière d'un plan est essentielle. Une chose est sûre : il s'agit de s'impliquer suffisamment tôt les uns les autres, car une bonne préparation est payante.