

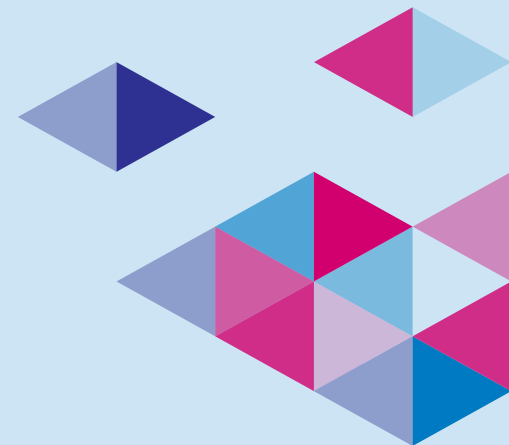
Crisismanagementoefening organiseren

Aan de slag met je eigen tabletop-oefening



Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
De basis.....	5
Tabletop-oefening.....	5
Stappen in het organiseren van een oefening.....	5
Vorbereiding.....	7
Doelen vaststellen	7
Scenario uitwerken.....	8
Oefenteam en responscel betrekken.....	9
Uitwerken evaluatievragen.....	9
Uitvoering en evaluatie.....	10
Setting	10
Rollen oefenvorbereider en waarnemer tijdens de oefening.....	10
Doornemen oefening met responscel.....	11
Spelregels tijdens de oefening.....	11
Uitwerken en presenteren evaluatie.....	12



Inleiding

Scholen hebben regelmatig te maken met incidenten en crisis. Dit kan bijvoorbeeld een brand zijn op een locatie, een geweldsincident of een hack. Door je goed voor te bereiden op een incident of crisis, kan jouw organisatie beter omgaan met de impact van zo'n situatie. Dit is één van de redenen waarom crisismanagement en oefenen terugkomen in het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy. Om te voldoen aan het Normenkader IBP gaan scholen aan de slag met crisisoefeningen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Ieder bestuur organiseert hiervoor jaarlijks een tabletop-oefening. Deze handleiding is onderdeel van hulpmiddelen bij het Normenkader IBP. We beginnen bij de basis en nemen daarna de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van een oefening door.



Dit document is een handleiding. Daarnaast zijn er nog 4 bijlagen op de [website](#) te vinden: checklists en templates voor de voorbereiding en evaluatie van de oefening.

Begrippenlijst

Om verwarring over de invulling van een aantal begrippen te voorkomen, lichten we hier de volgende begrippen toe:

De oefenvoorbereider is degene die de oefening voorbereidt en leidt. De oefenvoorbereider kan dus zelf niet meedoen, want hij/zij kent het scenario al. Deze rol kan worden ingevuld door de:

- ict-coördinator
- IBP-verantwoordelijke
- ict-manager
- (Cyber)security Officer
- Crisiscoördinator/crisismanager
- Degene die ook verantwoordelijk is voor fysieke veiligheid en (brand)oefeningen

De waarnemer stelt voorafgaand aan de oefening samen met de oefenvoorbereider een evaluatieplan op. Tijdens de oefening kijkt de waarnemer of de verwachte acties worden ondernomen en of de afgesproken procedures worden gevolgd. De waarnemer kan niet deelnemen aan de oefening en zal ook niet helpen in de spelleiding. Het is belangrijk dat de persoon die deze rol vervult de crisis- en incidentprocedures van de school goed kent en goed kan beschrijven welke stappen er in de oefening worden doorlopen.

Het oefenteam is de groep mensen die deelneemt aan de oefening. Het oefenteam bestaat uit de mensen die ook tijdens een échte crisis een rol zouden vervullen. Waarschijnlijk zijn dit dezelfde mensen die in het crisismanagementteam zitten. Het oefenteam mag vooraf niets weten over de inhoud van de oefening. Wel worden vooraf onder andere de spelregels voor de oefening gedeeld.

De responscel is de benaming voor de persoon (of groep personen) die de oefenvoorbereider helpt de oefening realistisch gaande te houden. Bij kleine oefeningen kan het ook de oefenvoorbereider zijn die respons geeft, door middel van injects. De responscel geeft tijdens de oefening nieuwe informatie en stelt vragen aan het oefenteam. Zij mogen van tevoren de gehele oefening en het hiervoor opgestelde draaiboek kennen. Ook moeten ze hun rol voorbereiden.

Injects zijn de acties van de responscel of van de oefenvoorbereider om de oefening gaande te houden of deze een nieuwe wending te geven. Bijvoorbeeld: een gesimuleerde journalist belt met vragen over de crisis: dat is een inject.

De basis

Tabletop-oefening

Er bestaan verschillende soorten oefeningen die schoolbesturen kunnen organiseren. Dit varieert van het doorspreken van een scenario tot een meerdaagse simulatie-oefening. Deze handleiding focust op tabletop-oefeningen. De definitie die SURF hanteert voor dit type oefening is:

Bij een tabletop-oefening worden aspecten van het crisismanagement doorlopen. Spelers krijgen van tevoren dezelfde informatie over de gesimuleerde crisissituatie en over hun rol. Tijdens de oefening kunnen spelers gebruikmaken van gesimuleerde (media)berichten. Het crisisteam kan met de tabletop relevante informatie delen, overzicht krijgen en (adequate) besluiten en (communicatie)maatregelen nemen. Een tabletop is een goede optie voor wie in relatieve rust de crisisstructuur en de onderlinge samenwerking wil oefenen en/of specifieke vaardigheden wil trainen.

Bij een tabletop-oefening zit de groep mensen die gaat oefenen meestal in één ruimte. De deelnemers krijgen aan het begin van de oefening informatie over de crisis die op dat moment gaande zou zijn. Op basis van de informatie die de groep tijdens de oefening krijgt, moeten zij beslissingen nemen. Een tabletop-oefening duurt kort. Daarom moet de crisis in een korte tijd worden opgebouwd en afgehandeld.

Stappen in het organiseren van een oefening

Je kunt het organiseren van de oefening opdelen in de stappen:

1. Voorbereiding
2. Uitvoering
3. Evaluatie

Hieronder vind je de onderdelen van elke stap. In de volgende hoofdstukken wordt elke stap uitvoeriger uitgelegd.

Voorbereiding

- ▶ oefenvorbereider en waarnemer aanwijzen;
- ▶ doelstellingen oefening vaststellen;
- ▶ datum en tijd voor de oefening bepalen;
- ▶ scenario voor eigen organisatie uitwerken;
- ▶ oefenteam bepalen en betrekken;
- ▶ (responscel bepalen en betrekken)
- ▶ ruimte(s) reserveren voor het oefenteam (en de responscel);
- ▶ evaluatievragen uitwerken;
- ▶ korte doorlooptoefening met de responscel.



Uitvoering

- ▶ een paar dagen van tevoren een reminder sturen naar het oefenteam;
- ▶ een paar dagen van tevoren een reminder sturen naar de responscel;
- ▶ begin oefening: casus en aanpak oefening toelichten aan het oefenteam;
- ▶ (responscel instrueren voor injects) of zelf injects voorbereiden;
- ▶ oefening waarnemen.

Evaluatie

- ▶ *hot wash*: direct na de oefening: eerste reacties oefenteam en responscel ophalen (mondeling);
- ▶ eigen observaties en observaties oefenteam (en responscel) uitwerken in adviesdocument;
- ▶ advies aan de relevante groep(en) vastleggen en presenteren;
- ▶ leerpunten formuleren;
- ▶ verbeteringen benoemen en vervolgacties uitzetten.

Je vindt deze lijst ook als aanpasbare checklist op de [website](#) als download in Bijlage 1.

Hierin staat hoe je de taken onderling het beste kunt verdelen.



Vorbereiding

Doelen vaststellen

Stel voor jouw school of bestuur vast wat je uit deze oefening wilt halen. Stem dit eventueel af met je schoolbestuur en/of andere scholen waaraan jouw school is verbonden.

Mogelijke doelen:

- ▶ bewustwording creëren;
- ▶ bekendheid met crisismanagementprocessen verbeteren;
- ▶ andere kennis vergoten en vaardigheden verbeteren;
- ▶ samenwerking verbeteren;
- ▶ experimenteren met nieuwe processen of werkwijzen;
- ▶ een proces testen.

Kies één of meer van bovenstaande doelen en scherp voor jouw school aan wat dit betekent: om welk proces gaat het, wiens kennis, vaardigheden of samenwerking moet worden verbeterd et cetera. Bepaal daarna hoe je de doelen gaat behalen met de oefening. Zorg dat je niet te veel doelen hebt voor één oefening. Bij meer dan vijf doelen wordt het moeilijk om gericht te observeren en evalueren. Heb je nog weinig ervaring met het organiseren van een oefening, kies dan maximaal twee doelen. Durf prioriteiten te stellen.

Keuze: bewustwording/teambuilding of schoolspecifieke doelen?

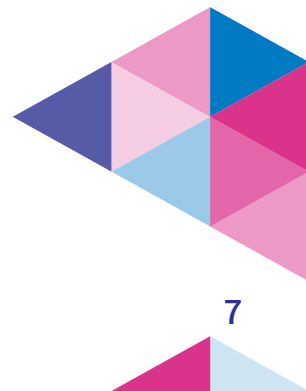
Als je puur oefent om een team te laten nadenken over cybercrisismanagement of om teambuilding te verbeteren, zijn er veel kant-en-klare oefeningen te vinden die je zonder veel aanpassingen kunt uitvoeren.

Zoals [Granny Smith hackt](#) of [Bewaak je privacy](#) vanuit het initiatief [Cybersave Yourself](#). Maar als je wilt toetsen hoe men zou handelen in een voor jouw school realistisch en relevant scenario, dan zal je zelf aan de slag moeten om óf zelf een scenario te bedenken, óf voorbeeldmateriaal aan te passen. Als je voor het eerst met tabletop-oefeningen aan de slag gaat: Kennisnet heeft materiaal om ervaring op te doen met de rollen van [een crisismanagementteam](#) en de [BOB-structuur](#): een overlegmodel voor crisismanagementteams.

Keuze: nadruk op het oefenen van procedures of het oefenen van reactiesnelheid

Je kunt rondom een scenario een draaiboek maken van ongeveer één uur, voor een ingeplande oefening met een aangekondigd begin en einde. Voordelen: je kunt in een kort tijdsbestek kijken of de vastgestelde procedures worden gevolgd en iedereen die officieel bij zo'n incident betrokken zou moeten zijn kan mee-oefenen.

Maar als één van de oefendoelen is om te kijken hoe snel men reageert op indicaties van een crisis, dan kun je ervoor kiezen om niet precies aan te geven wanneer de oefening plaatsvindt. Het scenario kan dan worden aangepast met een langere aanloop. Let er hierbij wel op dat het voor de waarnemer moeilijker zal zijn om er zicht op te houden welke acties allemaal worden ondernomen.



Scenario uitwerken

Als je de oefendoelen van jouw bestuur hebt vastgesteld, kun je het scenario verder schrijven, aanpassen en uitwerken. Scenario's beginnen met een inleiding van de casus: wat is de crisis? Daarna volgt het draaiboek waarin je per 5-10 minuten injects kunt verwerken.

Vragen om jezelf te stellen bij het uitwerken van de casus:

- ▶ Welk systeem wordt geraakt?
- ▶ Wat voor impact heeft dit op jouw school?
- ▶ Welke processen moeten worden stopgezet?
- ▶ Welke data worden aangepast?

Vragen om jezelf te stellen om het draaiboek uit te werken:

- ▶ Welke stakeholders worden geraakt door de casus?
- ▶ Hoe zouden interne betrokkenen hierop reageren?
- ▶ Hoe zouden externe betrokkenen hierop reageren?
- ▶ Zouden de media betrokken raken en zo ja, hoe?
- ▶ Welke informatie heeft het oefenteam nodig om beslissingen te nemen?
- ▶ Welke stappen moet het oefenteam doorlopen om je doelstellingen te behalen?

Tips bij het uitwerken van het scenario

- ▶ Probeer een aantal mensen die niet in het oefenteam zitten een keer te laten meekijken naar je scenario, zodat je vanuit meerdere invalshoeken hebt gecheckt of het verloop van het scenario realistisch is.
- ▶ Plan niet je hele draaiboek op de minuut vol. Uiteindelijk zullen er altijd onverwachte dingen gebeuren tijdens de oefening, waardoor alles sneller of langzamer gaat dan verwacht. Je zal dan samen met de responscel moeten improviseren, als je gebruikmaakt van een responscel.
- ▶ Bij een strategisch scenario: denk goed na over de zaken die op strategisch niveau gevoeld zullen worden: claims, persoonlijke reputatie, reputatie van de organisatie, bestuurlijke aansprakelijkheid en ethische kwesties.
- ▶ Leg de crisis- en incidentprocedures naast de verwachte acties in het scenario. Moet er bijvoorbeeld pas naar het strategische niveau worden geëscaleerd als er sprake is van een dreiging van meer dan 4 uur uitval van een kritisch bedrijfsproces? Dan kun je dit erbij zetten om te zien of er niet te snel of te laat wordt geëscaleerd.

Optie: tijdsprong

Hebben jullie al een aantal oefeningen georganiseerd en wil je het oefenteam extra uitdagen, overweeg dan om een tijdsprong aan het scenario toe te voegen. Laat de oefening bijvoorbeeld verspringen naar een later moment op dezelfde dag of zelfs een later moment in de week. Deze aanpassing kan ervoor zorgen dat het oefenteam beter moet nadenken over het zomaar uitzetten of offline halen van een systeem.

Oefenteam en responscel betrekken

Bepaal de precieze samenstelling van je oefenteam en responscel zo lang mogelijk voor de oefening. Leg het oefenmoment vast in de agenda. Als je niet voor een verrassingseffect gaat, is het natuurlijk belangrijk om de oefening ook tijdig vast te leggen in de agenda van je oefenteam.

Uitwerken evaluatievragen

Om tijdens de oefening de observaties van de waarnemer gelijk te kunnen koppelen aan de oefendoelen, is het van belang om voorafgaand aan de oefening uit te werken welke vragen de waarnemer zichzelf kan stellen. Gebruik hiervoor het [Formulier waarneming](#) in Bijlage 2.



Uitvoering en evaluatie

Setting

Een klassieke tabletop-oefening wordt gehouden met het oefenteam in één ruimte aan een vergadertafel en de responscel in een ruimte daarnaast. De oefenvoorbereider en waarnemer zitten in de ruimte bij het oefenteam; de oefenvoorbereider geeft extra aanwijzingen digitaal door aan de responscel. Als er geen gebruik wordt gemaakt van een responscel, geeft de oefenvoorbereider de reacties op het team.

Rollen oefenvoorbereider en waarnemer tijdens de oefening

Tijdens de oefening zal de oefenvoorbereider aanwezig zijn bij het oefenteam en via chat of mail contact houden met de responscel. De oefenvoorbereider kan er ook voor kiezen om tussen het oefenteam en de responscel heen en weer te lopen. Als jouw organisatie zonder responscel oefent, geeft de oefenvoorbereider respons op de acties en vragen van het crisismanagementteam. Tijdens de oefening zal de oefenvoorbereider het scenario in de gaten houden en zorgen dat de crisis door meer of minder injects sneller of langzamer verloopt.

Tijdens de oefening zal de waarnemer constant bij het oefenteam in de ruimte aanwezig zijn. De waarnemer houdt op het [Formulier waarneming](#) (Bijlage 2) bij wat er tijdens de oefening gebeurt.

Taken van de waarnemer:

- ▶ luisteren, aandacht voor verbale en non-verbale signalen;
- ▶ het effect zien van gedrag van één deelnemer op andere deelnemers;
- ▶ onderscheid maken tussen feitelijk gedrag en aannames;
- ▶ verbanden leggen op basis van de gegeven teamdynamiek;
- ▶ (potentiële) problemen/knelpunten in het teamproces signaleren;
- ▶ individuele en teamcompetenties uit gedrag destilleren;
- ▶ overzicht houden en aandacht verdelen over de verschillende deelnemers.

Het is daarbij van belang om in de verslaglegging een duidelijk verschil te maken tussen waarneming en oordeelsvorming. Sommige scholen werken met twee waarnemers voor een betere en objectievere verslaglegging. Zeker als er meerdere teams in meerdere ruimtes actief zijn, is het nuttig om meerdere waarnemers in te zetten.



Doornemen oefening met responscel

Neem voorafgaand aan de oefening met de mensen uit je responscel het scenario door en besteed daarbij in ieder geval aandacht aan het volgende:

- ▶ Bespreek met de responscel of de geplande acties realistisch en logisch zijn bij het desbetreffende incident.
- ▶ Zorg ervoor dat je per rol hebt uitgewerkt wie wat wanneer zegt.
- ▶ Neem met de responscel door op welke manier zij hun injects uitvoeren. Moet elk persoon bijvoorbeeld naar binnen lopen? Of laat je hen allemaal bellen? Probeer injects via de mail te beperken, om de oefening overzichtelijk te houden.
- ▶ Zorg ervoor dat het voor het oefenteam duidelijk is welke rol de leden van de responscel op een specifiek moment hebben. Het kan zijn dat ze gedurende de oefening meerdere rollen hebben. Dat moet dan geen verwarring opleveren bij het oefenteam.
- ▶ Druk je responscel op het hart om niet zelf te gaan improviseren. De oefenvoorbereider beslist tijdens de oefening of er een extra inject nodig is en geeft dit door aan de responscel.

Als je geen gebruik maakt van een responscel kan de waarnemer meedenken met de oefenvoorbereider over de invulling van bovenstaande punten.

Spelregels tijdens de oefening

Neem met je oefenteam (en responscel) voorafgaand aan de oefening de volgende spelregels door:

- ▶ De oefening is op papier, niets is in het echt verstoord.
- ▶ Als je tijdens de oefening contact wilt opnemen met iemand die niet mee-oefent, kan de oefenvoorbereider (of de responscel) de reactie van die persoon spelen of via een inject aan het team geven.
- ▶ De oefenvoorbereider geeft de start en het einde van de oefening aan.
- ▶ NO PLAY, als er tijdens de oefening een crisis aan de hand is op je eigen school of op de oefenlocatie dan zal de oefening worden stilgelegd door de oefenvoorbereider met de woorden: NO PLAY
- ▶ Mocht je tijdens de oefening zelf verhinderd zijn, neem dan contact op met je oefenvoorbereider. In samenspraak zorg jij voor vervanging.

Deze spelregels kun je ook van tevoren rondsturen naar de betrokkenen in de vorm van een briefing. In [Bijlage 4](#) vind je een voorbeeld van een briefing.

Uitwerken en presenteren evaluatie

De waarnemer werkt na de oefening zijn observaties en die van alle aanwezigen samen met de oefenvorbereider uit in een adviesdocument. Gebruik hiervoor het template in [Bijlage 3](#). Zorg ervoor dat de geformuleerde adviezen zo snel mogelijk worden gedeeld binnen de school. Plan als het mogelijk is gelijk een moment in om met de relevante mensen het adviesplan door te lopen. Zorg er daarnaast voor dat je een verslag van de oefening deelt met het hele schoolteam, zodat iedereen ervan weet.



Colofon

Crisismanagementoefening organiseren

Datum van uitgave
September 2024, versie 1.0

Auteur(s)
Charlie van Genuchten (SURF)

Redactie
Lisette Blankestijn (Kennisset)

Eindredactie
Nanda van Dijk (Kennisset)

Vormgeving
Madwi Ratchasing (Kennisset)
The Creative Hub Canon

Sommige rechten voorbehouden
Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisset geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

Over Kennisset
Goed onderwijs legt de basis voor leven, leren en werken en daagt leerlingen en studenten uit om het beste uit zichzelf te halen. Dat vraagt om onderwijs dat inspeelt op sociale, economische en technologische ontwikkelingen. Kennisset ondersteunt besturen in het primair onderwijs (po), het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) bij een professionele inzet van ict en is voor scholen de gids en bouwer van het ict-fundament.

Kennisset wordt gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).



kennisset.nl

Kennisset
Postbus 778
2700 AT Zoetermeer

T 0800 321 22 33
E support@kennisset.nl
I kennisset.nl