



Crisistool – ‘Scenariodenken bij digitale verstoringen’

Project ‘digitale weerbaarheid’ – Versie juli 2023



Inhoudsopgave



- ❖ Waarom scenariodenken?
- ❖ Definitie 'Digitale weerbaarheid'
- ❖ Wanneer scenariodenken?
- ❖ Hoe scenariodenken? Stappenplan:
 1. Bepaal doel, doelgroep en op te leveren product.
 2. Breng de startsituatie in beeld en stel tussentijds bij.
 3. Maak één of meerdere tijdlijnen.
 4. Check: geen belangrijke zaken vergeten?
 5. Maak een actie- en besluitenlijst.
 6. Maak werkafspraken.
- ❖ Tien gouden tips voor scenariodenken

Waarom scenariodenken?



Aanleiding

- ❖ Traumacentrum Zuid-West Nederland (TCZWN) werkt sinds 2021 samen met GHOR regio's Rotterdam-Rijnmond, Zeeland en Zuid-Holland Zuid en Trimension, met het project 'Digitale weerbaarheid' aan het versterken van de digitale weerbaarheid van zorginstellingen. Uit verschillende (keten)activiteiten blijkt hoe uitdagend én belangrijk het is om als (crisis)organisatie bij digitale verstoringen verder vooruit te kijken, zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau.
- ❖ Scenariodenken is een essentiële crisisvaardigheid om bij digitale verstoringen, die vaak langdurig zijn, toch proactief te kunnen reageren en digitaal weerbaar te blijven. Daarom is vanuit dit project de crisistool '*Scenariodenken bij digitale verstoringen*' uitgewerkt.

Doelgroep

- ❖ Alle crisisfunctionarissen en OTO-functionarissen van zorginstellingen.

Doel

- ❖ Het doel van scenariodenken is beter vooruit kunnen kijken, waardoor je beter kunt prioriteren en proactiever kunt handelen en anticiperen. Hierdoor ben je als crisisorganisatie veerkrachtiger tijdens een crisis.
- ❖ Dit is een tool met concrete handvatten en tips hiervoor. Zowel voor in de voorbereiding op digitale verstoringen als tijdens.
- ❖ De tool is breed inzetbaar: zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau en zowel in de voorbereiding op crises (denk aan planvorming en Opleiden, Trainen en Oefenen (OTO) als tijdens.

Verder

- ❖ Deze tool is een aanvulling op de al bestaande '[Crisis Toolbox Digitale weerbaarheid](#)' waarin verschillende hulpmiddelen staan voor crisisorganisaties.
- ❖ Op de volgende sheet staat de definitie van digitale weerbaarheid die we binnen dit project hanteren.

Dreiging type 1 – Cyber !

Cyberdreiging: een opzettelijke en kwaadaardige poging van een persoon of organisatie om in te breken in de informatiesystemen van andere personen of organisaties

Voorbeelden van dreigingen:
Cybercriminaliteit, cybersabotage en cyberactivisme



Jouw organisatie



Dreiging type 2 – Verstoring of uitval IT !

Niet-opzettelijke storing of uitval van gedigitaliseerde processen of systemen door menselijk falen, technisch falen of natuurgeweld. Uitval van één systeem kan uitval veroorzaken op andere plekken (* definitie uit *Handreiking Cybergevolgbestrijding (CBG)*).

Voorbeeld van dreigingen:
Verstoring IT-systemen door stroomuitval



Indicatoren

Indicatoren van belang bij digitale weerbaarheid

1. Risicomanagement
2. Beveiligingsbewustzijn
3. Opleiden, Trainen, Oefenen
4. Crisismanagement



Doel: digitale weerbaarheid

Definitie: "Het vermogen om relevante risico's van digitale incidenten tot een aanvaardbaar niveau te reduceren. Dit door middel van een verzameling van maatregelen om incidenten te voorkomen, snel te ontdekken, schade te beperken en herstel eenvoudiger te maken."



Indicatoren

Indicatoren van belang bij digitale weerbaarheid

5. Dagelijkse organisatie
6. Netwerk
7. Cybersecurity

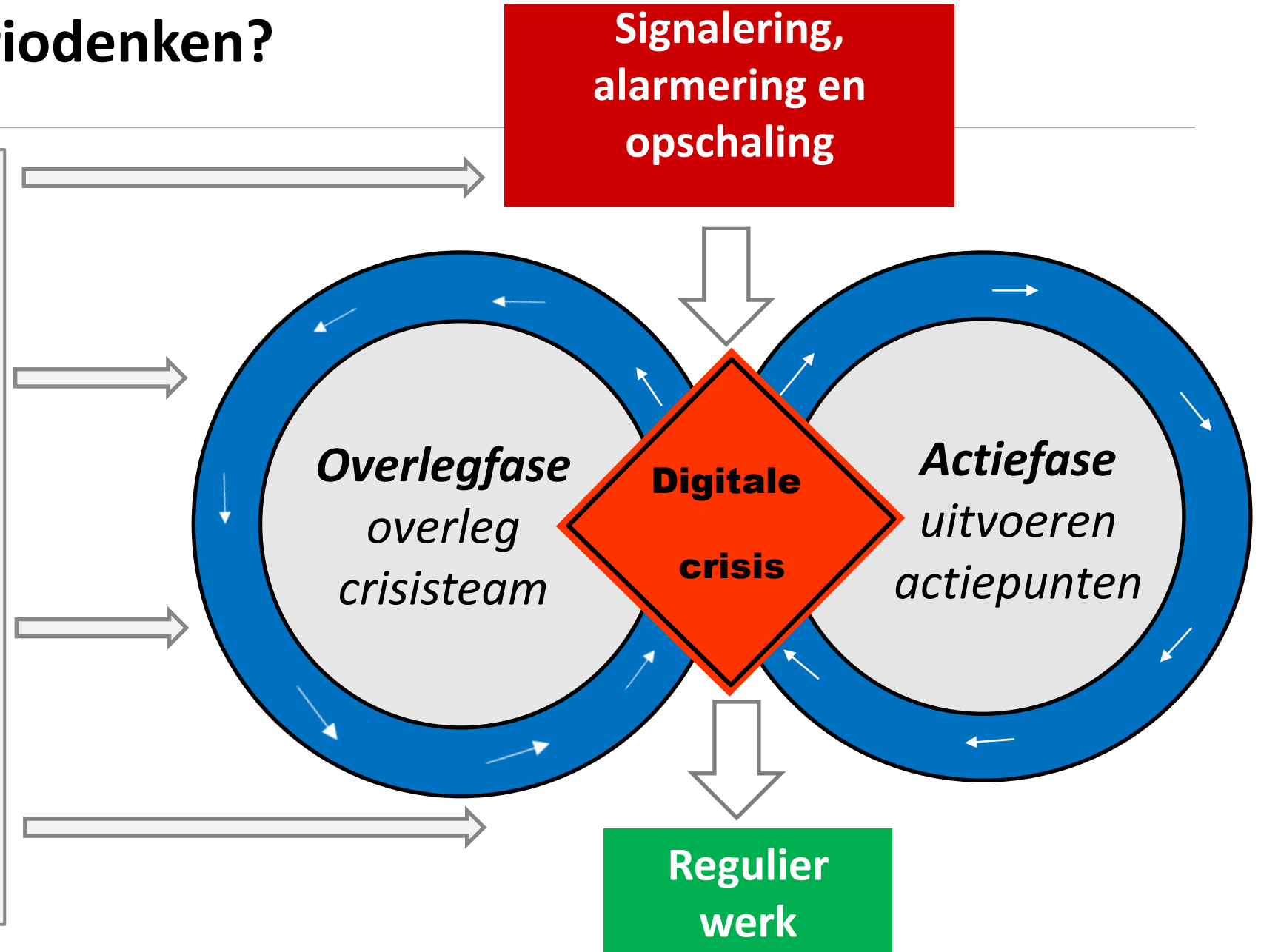
Verskil met reguliere crisisbeheersing

In de basis gaat het managen van een digitale crisis volgens dezelfde processen als een normale crisis. Echter zijn er een aantal verschillen die het managen van een digitale crisis net even iets anders maken, zoals (mogelijk) een onbekend brongebied, het vormen van twee teams (crisisteam en IT-team), aanvullende rollen in het crisisteam en mogelijke uitval van communicatiesystemen. Digitale crises zijn vaak langdurig.

Wanneer scenariodenken?

Scenariodenken kan op verschillende momenten rondom digitale crises van waarde zijn:

- **Tijdens de voorbereiding:** bijvoorbeeld uitwerken van scenario's voor planvorming en opleiden, trainen en oefenen (OTO)
- **Tijdens signalering en alarmering:** bijvoorbeeld om te beoordelen of opschalen wenselijk is.
- **Tijdens het crisisonderzoek:** bijvoorbeeld om in korte tijd meer grip te krijgen op wat komen gaat.
- **Tijdens actiefase:** bijvoorbeeld om met inhoudskundigen uitgebreider(e) specifieke scenario('s) uit te werken om beter te kunnen anticiperen.
- **Rondom afschaling:** bijvoorbeeld om in een vroeg stadium al gestructureerd na te denken wanneer af te schalen en in te schakelen welke acties daarbij komen kijken.



Stappenplan



Toelichting

Scenariodenken kan op veel verschillende manieren. In deze tool combineren we een aantal methoden die we bij veel crisisorganisaties toegepast zien. **Bepaal altijd op basis van je gebruikelijke manier van scenariodenken en het beoogde doel je uiteindelijke werkwijze.** Het hieronder beschreven stappenplan geeft hiervoor een aantal handvatten.

Stappenplan (zie voor de uitwerking de volgende sheets)

1. *Bepaal het doel, doelgroep en op basis daarvan op te leveren product.*
2. *Breng startsituatie in beeld. Stel je scenario tussentijds bij op basis van nieuwe informatie.*
3. *Maak op basis van je doel en beschikbare tijd één of meerdere tijdlijnen voor de langere termijn.*
4. *Geen belangrijke zaken vergeten?*
 - *Stakeholderanalyse*
 - *Belangrijkste thema's*
5. *Actie- en besluitenlijst*
6. *Werkafspraken*

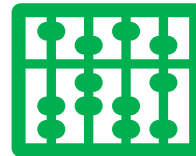


1. Bepaal doel, doelgroep en op te leveren product



Doel en doelgroep

- Waarom wil je een scenario uitwerken?
- Wie moeten concreet als eerste iets gaan doen met het scenario (wie is de opdrachtgever)?
- Wat wil je er mee bereiken, welk concreet effect en welke opbrengst moet het scenario opleveren?
- Wie wil je er bij betrekken?



Kenmerken

- Korte termijn of lange termijn?
- Operationeel, tactisch of strategisch?
- Hoog of laag abstractieniveau?
- Warme fase of koude fase?
- Crisismanagement of risicomanagement?
- Wetenschappelijk onderbouwd of professionele intuïtie?



Op te leveren product

- Visueel of tekst?
- Flipover met belangrijkste inzichten om in te brengen tijdens het crisioverleg?
- Bestuurlijk memo?
- Lijst met operationele actiepunten?
- Quick-and-dirty?
- Rapport?
- Enzovoort

2. Breng de startsituatie in beeld en stel tussentijds bij



Toelichting

Breng voor zover mogelijk de startsituatie in beeld. Dit kan op basis van een uitgebreid bestaand informatiebeeld zijn (bijvoorbeeld als de crisis al ver gevorderd is) of beknopt (bijvoorbeeld op basis van de beeldvorming van het eerste crisisonderzoek).

Let op: het situatiebeeld verandert continu. Dat betekent dus dat je het situatiebeeld én het scenario continu moet bijstellen om het relevant te houden. Maak met elkaar afspraken hoe en op welke momenten je dat doet.

Relevante variabelen om mee te nemen:

- Opzettelijk of niet opzettelijk?
- Kortdurend en langdurend?
- Oorzaak bij eigen organisatie en/of bij ketenpartners?
- Impact bij eigen organisatie en/of keten?
- IT in eigen beheer of niet?

3. Maak één of meerdere tijdlijnen



Toelichting

Maak op basis van je doel en beschikbare tijd één of meerdere (ruwe) tijdlijnen voor de langere termijn met de verwachte gebeurtenissen. Doe dit op basis van de informatie die je hebt en je intuïtie: welke gebeurtenissen verwacht je als professional(s) de aankomende tijd?

Bepaal op basis van je doel en beschikbare tijd:

- de tijdsduur van je tijdlijn (bijvoorbeeld 12/24/48/... uur vooruit)
- de manier van uitwerken:
 - één scenario (bijvoorbeeld het meest waarschijnlijke scenario)
 - een specifiek inhoudelijk scenario
 - meerdere scenario's (bijvoorbeeld *best case/meest waarschijnlijke/worst case*)

Op de volgende sheet staat een voorbeeld.

Voorbeeld

Melding: "Groot en mogelijk langdurig stroomuitval in regio"

Melding

Eerste impact op zorginstelling, inzetten noodaggregaat

Reguliere zorg in de knel, mogelijk problemen in de regio en keten

Deel zorg gaat door, deel mogelijk afgeschaald

Veel media aandacht en vragen over impact op de zorg

Einddoel: binnen XXX uur reguliere zorg hervatten

T+12

T+24

4. Check: geen belangrijke zaken vergeten?



Toelichting

Check of je niet per ongeluk enkele belangrijke factoren voor jouw specifieke situatie buiten beschouwing hebt gelaten. Bijvoorbeeld bepaalde stakeholders, thema's of omdat je het scenario te rooskleurig voor hebt gesteld. Dit kan je door middel van de volgende checkstappen (zie voor toelichting de volgende sheets):

- Stakeholderanalyse – Heb je de belangrijkste stakeholders meegenomen?
- Thema's – Heb je de belangrijkste thema's meegenomen?

Checklist - Stakeholderanalyse



1. Met welke partijen hebben we in deze crisis te maken?
2. Hoe lopen de informatielijnen met hen?
3. Welke belangen en rollen spelen een rol in deze crisis?



Praktische tips

- Mocht je kiezen om minder stappen te doen, of om een stap uit het proces te halen, dan is dat deze stap.
- Maak het visueel.
- Focus je in eerste instantie op de 3 belangrijkste stakeholders en focus je daarna pas op de rest. Zo voorkom je dat het een onoverzichtelijke stap wordt.
- In je tijdlijn heb je een aantal stakeholders in kaart gebracht, neem die in ieder geval mee en kijk of je hier nog aanvullingen op hebt.

Checklist - Thema's



Primaire proces

- ❖ Hoe kan ik levering van zorg (zo snel mogelijk) garanderen?
- ❖ Heeft dit gevolgen voor zorg elders?
- ❖ *Voorbeelden bij dit thema:*
 - *Welke rol speelt de GHOR?*
 - *Hoe raken de knelpunten van ketenpartners jouw organisatie en andersom?*

Personeel

- ❖ Heeft dit invloed op medewerkers?
- ❖ Heb ik voldoende personeel beschikbaar? (komende 24 uur)
- ❖ Heeft dit effect op personen buiten de organisatie?
- ❖ *Voorbeelden bij dit thema:*
 - *Hoe zorg je voor langere termijn voor voldoende/extra personeel? Kunnen ze naar de locatie komen of helpen ze op afstand?*

Financieel

- ❖ Heeft de crisis een financieel aspect? Welke precies?
- ❖ Welke extra kosten kan ik verwachten?
- ❖ Kan ik schadeclaims verwachten?
- ❖ *Voorbeelden bij dit thema:*
 - *Wel of niet betalen bij ransomware?*
 - *Wel of niet verzekerd voor extra kosten van externe IT-dienstverlener?*

Juridisch

- ❖ Kan ik blijven voldoen aan de wettelijke verplichtingen?
- ❖ Kan ik aansprakelijk worden gesteld?
- ❖ Kan ik anderen aansprakelijk stellen?
- ❖ *Voorbeelden bij dit thema:*
 - *Wat wordt vanuit de AVG van jouw organisatie verwacht?*

Directe omgeving

- ❖ Zijn er effecten waarneembaar/ te verwachten in de directe omgeving?
- ❖ *Voorbeelden bij dit thema:*
 - *Zorgt dit voor een toestroom van bezorgde naasten naar de zorginstelling? En zo ja, hoe ga je daarmee om?*

Middelen en eigendommen

- ❖ Worden middelen en eigendommen bedreigd door de crisis?
- ❖ Heb ik extra middelen nodig en hoe kan ik die regelen?
- ❖ *Voorbeelden bij dit thema:*
 - *Welke regelingen zijn er al rondom bijvoorbeeld noodaggregaten en 'terugvalopties' zoals werken op papier?*

Reputatie

- ❖ Welk effect heeft dit op mijn imago?
- ❖ Hoe voorkom ik verdere reputatieschade?
- ❖ *Voorbeelden bij dit thema:*
 - *Welke interne en externe communicatiemiddelen zijn nog beschikbaar?*

Nazorg

- ❖ Hoe ziet de nafase eruit?
- ❖ Wat kan ik nu alvast regelen voor de nafase?
- ❖ Welke partijen kan ik daarbij betrekken?
- ❖ *Voorbeelden bij dit thema:*
 - *Inplannen van (tussentijdse) evaluatiebijeenkomsten om te leren en/of stoom af te blazen.*
 - *Meenemen van IT-partijen bij externe evaluatie en verantwoordingsvraag.*

5. Actie- en besluitenlijst



Toelichting

De tijdlijn geeft nieuwe inzichten. Tijdens deze stap breng je de uit te voeren acties en besluiten in kaart op basis van *backwards* plannen: wat moeten we wanneer besluiten, uitvoeren, voorbereiden?

Acties

- Welke acties die voortkomen uit je tijdlijn kan/wil/moet jij/anderen nu al uitvoeren?
- Welke acties die voortkomen uit je tijdlijn kan/wil/moet jij/anderen (mogelijk) later uitvoeren waar je nu al op wil anticiperen?

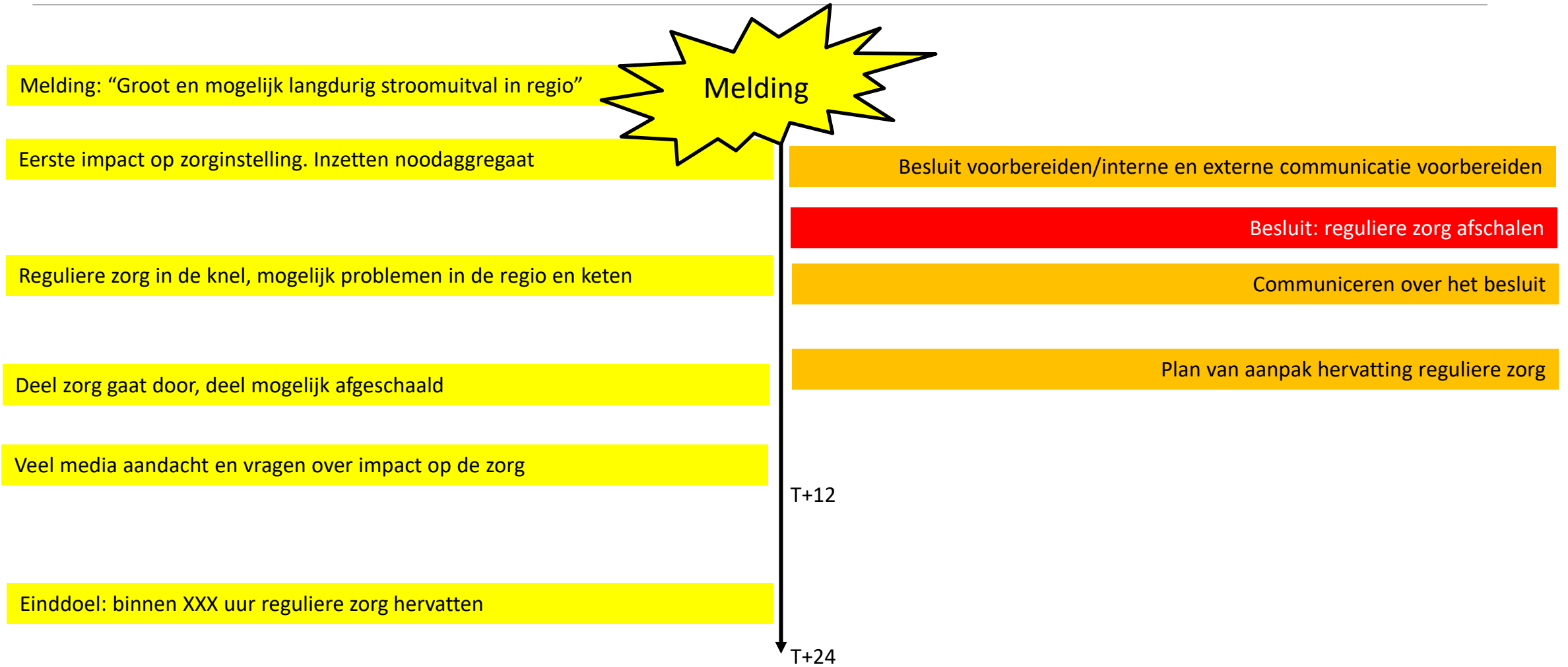
Besluiten

- Waarover zullen lastige besluiten genomen of voorbereiden moeten worden, bijvoorbeeld op bestuurlijk niveau?
- Waarover zullen anderen lastige besluiten moeten gaan nemen en wat hebben ze daarvoor nodig?

Op de volgende sheet staat een voorbeeld.



Voorbeeld



Werkafspraken



Toelichting

Maak werkafspraken om de verwachtingen over de werkwijze en de kaders bij iedereen scherp te krijgen. Denk bijvoorbeeld aan de volgende vragen:

- Op welk(e) moment(en) in de toekomst wil je het scenario analyseren?
- Wie moet je tussentijds informeren?
- Wanneer moet het product (scenario) klaar zijn?
- Hoeveel tijd heb je beschikbaar?
- Het situatiebeeld verandert continu. Dat betekent dus dat je het situatiebeeld én het scenario continu moet bijstellen om het relevant te houden. Maak met elkaar afspraken hoe en op welke momenten je dat doet.
- Enzovoort

Tien gouden tips voor scenariodenken



1. *Doe aan 'timeboxen': verdeel je tijd goed over de stappen en hou aan het einde wat 'reflectietijd' over.*
2. *Start met voldoende schrijfruimte (bijvoorbeeld flaps aan de muur) voor de stappen.*
3. *De meerwaarde van scenariodenken zit in het vooruit kijken. Zorg dus dat de termijn die je bekijkt niet te beknopt is.*
4. *Werk van grof naar fijn: verlies in het begin niet te veel tijd met de details, maar doorloop de stappen in eerste instantie om de grote lijnen vast te leggen. Verfijn later.*
5. *Blijf niet te lang hangen in discussie: noteer de achterliggende vraag of aanname die nodig is om uitsluitel te krijgen over het onderwerp van discussie. Zo kun je wel vooruit met je scenario, maar zorg je later voor een check van je aanname.*
6. *Vertrouw op de stappen: ze voeden je hersenen en stimuleren je creativiteit.*
7. *Houd de groepsgrootte initieel beperkt: 2, 3 of 4 mensen werkt beter dan 7 of 8.*
8. *Elke stap levert ideeën op voor de andere stappen: noteer de ideeën meteen bij die stappen en spring zo op een neer tussen de stappen.*
9. *Soms doet een schematische tekening van de situatie wonderen: visualiseer waar mogelijk om je hersenen te stimuleren.*
10. *En zoals zo vaak binnen crisisbeheersing... oefening baart kunst! Succes 😊*