

# NAM CRISIS MANAGEMENT PLAN

## Structure, teams and responsibilities

### Document History:

Issue	Reason for change	Custodian	Owner	Approval	Date
1.0	First issue				
1.1	Update after exercises: <ul style="list-style-type: none"> <li>Paragraph 4.3 added</li> <li>Update appendix 4</li> </ul>				April 2011
1.2	Update: <ul style="list-style-type: none"> <li>Included UK-NL Crisis structure</li> <li>Update content and appendices</li> </ul>				June 2014
1.3	Update appendices and CMK number				April 2017

Distribution of this plan is limited to the following recipients:

- **NAM Crisis Management Team members**
- **NAM Emergency Incident Managers**
- **Shell Netherlands Crisis Management focal point**
- **Shell Netherlands Country Chair**

### *Confidential*

This document is classified as confidential and is intended for internal, limited distribution only. Neither the whole nor any part of this document may be disclosed to any third party without the prior written consent of the custodian. The responsibility for maintaining confidentiality rests with each recipient. Recipients are requested to destroy previous editions of the NAM Crisis Management Plan. Recipients also have the responsibility to update the plan with any new or revised pages and to ensure that superseded pages are destroyed.

=====

**NAM EMERGENCY DESK:**  
**(Centrale Meldkamer Assen, 24 hours service)**

=====

## Table of content

1	Crisis Management Framework .....	3
1.1	Purpose and Scope.....	3
1.2	Reference documents .....	3
2	Introduction to Crisis Management .....	4
2.1	Definition of a crisis in NAM .....	4
2.2	Crisis Management Guiding Principles .....	4
3	Crisis Management Structure.....	6
3.1	From Emergency Response to Crisis Management .....	6
3.2	NAM Crisis.....	6
3.3	Shell in Netherlands Crisis.....	6
3.4	Notification procedure.....	7
3.5	Role and responsibility of the NAM Crisis Management Team .....	7
3.6	Crisis Management arrangements in case of cross border incidents.....	8
4	NAM Crisis Management Organisation.....	9
4.1	CMT Permanent members.....	9
4.2	CMT Members specific to a crisis .....	10
4.3	Replacement of CMT during a crisis .....	12
5	Exercising and Training.....	12
6	Facilities.....	12
	Appendix 1: Response Protocol .....	13
	Appendix 2: CMT members .....	14
	Appendix 3: Contacts Stakeholders .....	15
	Appendix 4: Contact list Venture partners .....	16
	Appendix 5: Scenario analyse crisis communicatie Zware Aardbeving .....	25

# 1 Crisis Management Framework

## 1.1 Purpose and Scope

This plan describes the NAM crisis response arrangements, as required according to the Group Reputation Standard. It defines the structure of the NAM Crisis Management Organization, the members of the Crisis Management Team and how and when crisis teams should be mobilized. The plan is designed to ensure that everyone involved in a NAM crisis response is familiar with the mobilization and escalation procedures, as well as his or her individual roles and responsibilities. This plan should be used to prepare for Crisis situations. In Appendix 1a Response Protocol is included that should be used in case of a real crisis to improve the Crisis Management process.

## 1.2 Reference documents

This crisis plan has been developed in line with the [Group Reputation Standards](#) and the [RDS Crisis Management Standard](#) dated July 2012.

Other related documents are:

- [Shell Netherlands Crisis Management Plan](#): describing the crisis management arrangements and crisis management organisation for Shell in the Netherlands.
- [NAM Emergency Response Specification](#): describing the Emergency Response arrangements within NAM.
- [Onshore](#) and [Offshore](#) Contingency Plan: describing the Emergency Coordination Team organization and actions.
- [NAM Aardbevingen Emergency Response Plan](#): describing the specific actions of Emergency Coordination Team and Crisis Management Team members in case of an earthquake.
- NAM Influenza Pandemic Contingency Plan: describing the specific arrangements within NAM in case of an Flue Pandemic.
- Business Continuity Plans for individual parts of the NAM Business, p.e. Finance, IT, Facility Management

Separate crisis management plans for businesses, assets and/or locations in the country should be in line with this plan.

## 2 Introduction to Crisis Management

### 2.1 Definition of a crisis in NAM

*A NAM crisis is defined as a situation that falls outside normal business continuity and emergency response arrangements. It significantly threatens (potentially) the safety or well-being of people, the environment, NAM or Shell's reputation and/or its financial bottom line. Ultimately, it may put the NAM or Shell license to operate at risk.*

Other characteristics of a crisis are often:

- unexpected, immediate threat or damage; and
- a high level of interest and/or concern from external stakeholders e.g. governments, nongovernmental organizations (NGOs) and/or media, that needs to be addressed in a timely fashion.

Examples of situations in which the NAM Crisis Management Plan might be activated include but are not limited to:

Potential characteristics	Examples
Represents a significant risk to the reputation of NAM or Shell in the Netherlands	Major HSE accident (e.g. fire or explosion), major violation of business integrity, human rights violations. Major earthquake.
Major disruption of gas supply in the Netherlands.	Major HSE incident at Den Helder; extensive flooding of Province Groningen; long term disruption of energy supply to gas production locations.
Represents a risk to the safety and well-being of people in the Netherlands	Terrorist attack on an asset, emission/leak threatening a community
Actual or perceived threat to the public on environmental or health grounds	Major HSE accident or a massive media campaign against a Shell asset/facility on the ground of an alleged HSE threat
Outbreak of influenza pandemic in the Netherlands with major health impact on NAM personnel and families	Avian Flu Pandemic

The judgment on whether a situation is a crisis will often be subjective. It should (where possible) be taken in consultation with the key internal stakeholders. The classification is based upon the impact at NAM's **People, Primary process, Finance, Environment, Assets and / or Reputation (PPFEAR)**. The impact on all these elements individually or combined can lead to the declaration of a crisis.

Lengthy discussions about whether or not a situation constitutes a crisis and the level on which the crisis should be managed should be avoided. If unsure, the principle of prudent overreaction should be applied (i.e. immediately start managing the crisis). The Crisis Management Team Chair is responsible for declaring and de-escalating a crisis.

### 2.2 Crisis Management Guiding Principles

The response to a crisis at any level of the organization should be fully aligned with the Shell General Business Principles and driven by the following guiding principles:

1. minimizing harm to people;
2. minimizing environmental impact;
3. protecting NAM / Shell's reputation;
4. re-establishing business continuity;
5. minimizing company liabilities; and
6. learning to prevent reoccurrence.

Critical success factors in a crisis are:

- strong leadership;
- quick decision making;
- proactive action on behalf of any people affected;
- proactive action to mitigate any environmental impact;
- clear, proactive and continuous communication with internal and external stakeholders, including media;
- acting upon the discrepancy between carefulness of messaging by NAM and speed of media;
- clear roles and accountabilities for individual Crisis Management Team members;
- well trained and exercised teams;
- good stakeholder relationships;
- taking responsibility without being liable; not being afraid to say “sorry” (but do seek legal advice to avoid the risk of inadvertently admitting liability).

The company’s approach is based on Enterprise First behaviour in creating trained Crisis Management Teams that include the best available resources. This requires a heightened degree of consultation between management levels, especially in the early stages of a crisis.

### 3 Crisis Management Structure

#### 3.1 From Emergency Response to Crisis Management

In case of emergencies, the NAM Emergency Response Procedures will be followed to ensure proper and fast notification of external support services and the internal Emergency Response organization. Further escalation of an incident or emergency can lead to the mobilization of the NAM Crisis Management Team. This will be decided by the on duty NAM Crisis Management Team Chair in cooperation with the Emergency Incident Manager.

#### 3.2 NAM Crisis

If the impact of the crisis is limited to NAM it will be managed by the NAM Crisis Management Team. The Crisis Management Chair in close cooperation with the Shell Netherlands Country Chair will decide whether further escalation to a Shell in Netherlands crisis is necessary. If it is decided that the situation constitutes a local crisis, the identified local Crisis Management Team Chair is responsible for declaring and de-escalating a local crisis. The local Crisis Management Team Chair will be accountable for the outcome of the crisis. The Shell in the Netherlands Country Chair will continue to be accountable for the Group's reputation within the Netherlands.

#### 3.3 Shell in Netherlands Crisis

If the crisis has developed and impacts more parts of the Shell business in the Netherlands, a Shell in the Netherlands Crisis Management Team will take over the overall responsibility. Both teams (NAM and Shell Netherlands) will be in close contact to align plans and actions as the crisis progresses.

Further escalation to a Group crisis will be the responsibility of the Shell Netherlands Crisis Management Team.

The escalation process is described in Figure 1 below.

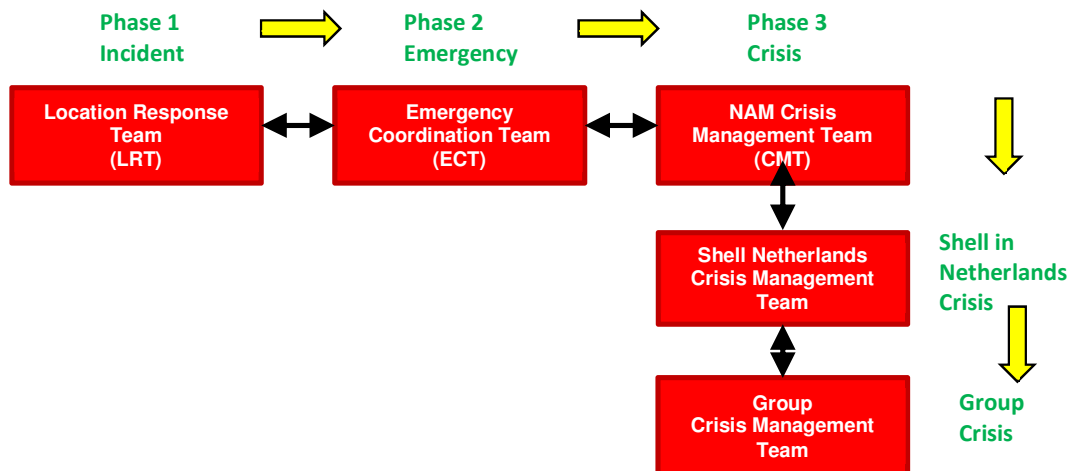


Figure 1: Escalation process within NAM and Shell from Incident to Crisis

### 3.4 Notification procedure

In case of mobilisation of the NAM Crisis Management Team the Centrale Meldkamer (Central Security Office, CMK) in the Head office in Assen will notify the persons on the duty rota. The permanent members of the NAM CMT will be present in the required facilities (see chapter 6) as soon as possible but at least within 3 hours after the first notification. The CMT members will be in contact virtually as soon as possible after the notification to take the first necessary actions immediately. They will also make sure that they remain in contact in the first hours of a crisis, p.e. by not driving a car themselves but arranging a taxi or other driver.

Other members will be present as soon as possible after they are contacted by the CMT.

In the event of a NAM Crisis, the NAM CMT informs at least the following people:

- NAM Director
- Country Chair Shell Netherlands
- ExxonMobil Benelux Breda
- ExxonMobil International London
- Shell Upstream International – Europe

### 3.5 Role and responsibility of the NAM Crisis Management Team

A phase 3 crisis within NAM is most likely to involve a Location Response Team (LRT), a NAM Emergency Coordination Team (ECT) and the NAM Crisis Management Team (CMT). The LRT handles the immediate physical response on site. The ECT supports the LRT on operational issues, e.g. technical support or relative response support. The NAM Crisis Management Team will manage the long term impact of a crisis and as part of this will liaise with the NAM Stakeholders.

In case of a NAM crisis (local crisis), the role of the NAM Crisis Management Team is to:

- Ensure an effective operational response by the ECT is in place and adequately resourced and any additional actions required are underway (e.g. respond to community, family or environmental concerns);
- Develop and implement an overall crisis response strategy and manage NAM's reputation in the Netherlands.
- Provide advice and support to the ECT where necessary;
- Ensure timely and consistent communication with all internal and external stakeholders. This should include an effective media management strategy, as well as engagement with key external stakeholders including Gasterra/Gasunie (if applicable to the crisis), the government, NGO's and the general public;
- Ensure all those who need to be alerted/aware internally NAM are regularly updated;
- Develop scenarios in order to be able to anticipate likely issues and/or developments, including any wider business continuity and reputation issues; and
- Continuously monitor the situation and escalate to Country level if necessary. In case of doubt, prudent overreaction prevails.

In Appendix 1 a Response Protocol is included. This can be used during a crisis by the Crisis Management Team to assess the situation and define the appropriate actions.

In case of a Shell Netherlands crisis, the Shell Netherlands Crisis Management Team has been formed and will be accountable for the overall outcome of the crisis. The NAM Crisis Management Team is responsible for tailoring any strategic direction or decisions given by the Shell Netherlands team to the NAM-specific situation and implementing them. The NAM CMT also has to continuously monitor the situation and report to the Shell Netherlands Crisis Management Team in charge regularly. The Shell Netherlands Country Chair remains responsible for reputation management in the Netherlands.

### 3.6 Crisis Management arrangements in case of cross border incidents

The NAM (UPO) organization includes the Shell UK Assets in the Southern North Sea (ONEgas West) including the corresponding onshore locations. The Emergency Response and Crisis Management process in case of incidents on these assets are the responsibility of the Shell UK organization, so the Shell UK ERT and the Shell UK CMT are in the lead (see figure 2). However, the NAM ECT and CMT and the Shell Netherlands CMT can be mobilized to support the response.

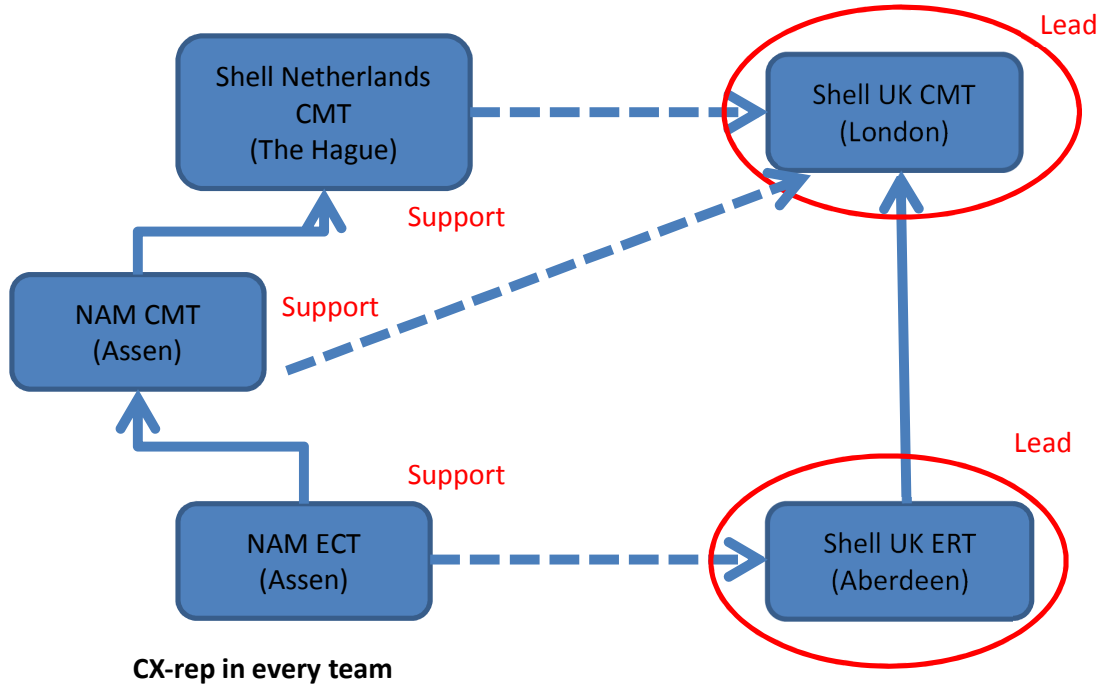


Figure 2: Emergency Response and Crisis Management arrangements in case of ONEgas West incidents



## 4 NAM Crisis Management Organisation

The composition of the NAM Crisis Management Team will vary depending on the type of crisis and the resources required managing it. The CMT will always consist of the permanent members (see paragraph 4.1). In addition, as part of the first assessment of the crisis situation, the NAM Crisis Management Team Chair will consider the required specialists to ensure the right resources are available to manage the crisis situation. As a crisis develops, it may be necessary to change the composition to reflect the specific management needs of the crisis.

Within NAM there is no schedule for replacing ECT or CMT members after a certain time on duty. It is assumed that after the first hours (max. 1 day) actions of the CMT, an ongoing crisis will be managed by a dedicated team, specifically nominated for this by the NAM Director.

### 4.1 CMT Permanent members

The NAM Crisis Management Team will have four permanent members:

- Chair;
- Coordinator;
- Communications; and
- Administrator.

The people in these roles should be contacted immediately in the event of a crisis.

The following notes provide guidance as to what is expected from key CMT members. Other responsibilities might be required and will be assigned by the CMT as necessary.

#### Chair

The Chair of the Crisis Management Team has executive responsibility to manage the crisis and is ultimately the decision maker on behalf of the Crisis Management Team. The NAM CMT is likely to be led by a senior line-manager within the NAM Organisation.

The Crisis Management Team Chair:

- Chairs all Crisis Management Team meetings;
- Is responsible for making decisions;
- Mobilizes the Crisis Management Team;
- Allocates roles and responsibilities;
- Briefs the team;
- Evaluates level of crisis and escalation potential;
- Initiates the escalation process in conjunction with the NAM Director;
- Identifies additional resources to help the CMT where relevant;
- Alerts relevant business leaders and ensures that they are regularly briefed;
- Delegates all non-crisis related tasks and establishes continuity for unaffected businesses;
- Creates time to think;
- Ensures swift approval of communication material, e.g. holding statements, internal and external key messages;
- Is accountable for action taking and a proper crisis log (supported by the Administrator and guided by Legal);
- In conjunction with the NAM Director decides when the CMT will be stood down; and
- In conjunction with the NAM Director ensures a post-crisis program is planned and implemented.

#### Coordinator

Process management is a critical capability in a crisis and responsibility for it is focused on one individual – the Coordinator. The Coordinator is also responsible for the day-to-day functioning of the Crisis Management Team – he/she is, in effect, the chief of staff to the Crisis Management Team Chair, selected for his/her organizational skills rather than functional expertise.

The Coordinator:

- Supports the Chair in structuring the crisis organisation, identifying different work streams and smoothly running the team meetings;
- Collates information (p.e. by listening in at the briefings of the ECT), identifies gaps and arranges for them to be filled; disseminates information within and between CMTs;
- Oversees the timely delivery of all work stream outputs and reassigns tasks; and
- Co-ordinates action taking and the set-up of a proper crisis log (with guidance from Legal), on behalf of the Chair.

### **Communications**

Crises require frequent, skillful and consistent communications to a wide range of stakeholders. It is therefore imperative that Crisis Management Teams contain a senior Communications (CX) member who will often be supported by a CX support team to manage communications activities. In case of mobilization of the CMT, the responsibility for the content of all communication messages will be with the CMT, however some communication actions will be executed by the Communications member of the ECT.

The Communications CMT member:

- Identifies medium- and long-term reputation risks, trigger point and scenarios;
- Is the liaison between NAM and major external stakeholders and representatives;
- Provides specialist stakeholder knowledge as part of all decision-making;
- Is responsible for the development and implementation of a reputation response strategy -including messaging- which covers all internal and external stakeholders;
- Coordinates consistent messaging and effective division of tasks of CX in the business and/or in Group including Group Media Relations and/or Investor Relations (where relevant);

### **Administrator**

The Administrator role is not a functional role within the normal NAM organization. In order to make use of the already available Emergency Response and Crisis Management duty persons, one of the Asset Liaison persons in the Emergency Coordination Team will be nominated for this role. This will be decided by the Crisis Management Chair in cooperation with the Emergency Incident Manager.

The administrator:

- Has overall responsibility to provide technical and administrative support to the Crisis Management Team;
- Ensures crisis management facilities are activated and immediately available;
- Is responsible for logging of crisis meetings (both action & decision logging and board writing);
- Creates and manages clear filing system for e-mails; media statements; strategy documents; log sheets etc – supported by the Coordinator and guided by Legal;
- organizes catering, transport, hotel accommodation etc; and
- Identifies and briefs additional administrative support staff if needed.

## **4.2 CMT Members specific to a crisis**

Besides the permanent members of the Crisis Management Team (see above) any additional members can be mobilized, depending on the type of crisis and the resources required managing it. The CMT Chair will decide which resources are required and will assure these are mobilized. The role of these additional CMT members in a crisis will be similar to the roles that they hold normally (i.e. the HR representative on the Crisis Team will be an HR professional).

Highlighted below are the roles often of greatest significance in a crisis.

**Human Resources**

To develop an HR strategy e.g. to:

- Activate and manage processes to respond to relatives (in cooperation with the Emergency Coordination Team)
- Liaise with HR colleagues who are managing the people directly or indirectly affected by the crisis (staff and contractors) and their families/dependents;
- Provide specialist help and/or additional HR resources, including access to specialist external resources such as post-incident counselling;
- Liaise with trade unions (or their equivalent), if authorised by the Crisis Management Team chair;
- Liaise with the police (or their equivalent) regarding interaction with families; and/or dependents;
- Identify medium to long-term HR issues;
- Establish the financial arrangements to implement Shell's HR response; and
- Liaise with HR Directors of JV partners/contractors as appropriate.

**Legal**

To develop a legal strategy and oversee business protection measures, e.g. to:

- Advise on immediate legal liabilities, risks and issues;
- Establish protocols to manage confidential or privileged documents/information; and
- Have overall responsibility for the 'audit trail', including a record of decisions made (and the rationale for them) and records of all documents shared with external stakeholders.

**Finance**

To manage the financial implications of the crisis in the short, medium and long-term to:

- Ensure financial and insurance implications are identified (e.g. the possibility of a significant penalty or fine) and flagged to the Crisis Management Team; and
- Involve internal/external insurance advisors as required.

**IT**

To ensure the business can continue to function by providing additional IT support and implementing business continuity measures, inter alia to:

- Assess the overall impact of the crisis on IT in NAM
- Ensure continuity measures are adequate;
- Assess the need for additional internal or external IT support; and
- Consider the medium- to long-term impact on Shell IT Services.

**Security**

To provide security advice and support on request, e.g. to:

- Collect, evaluate and disseminate security information related to the crisis;
- Activate the external security network to exchange security information and best practices; and
- Keep a record of major security events.

**HSE**

To provide a clear understanding of any Health, Safety and Environmental (HSE) issues, inter alia to:

- Consider any immediate HSE implications for other businesses and/or countries potentially involved;
- Consider the potential medium to long-term HSE issues arising from the crisis;
- Ensure compliance with HSE standards/policies as well as being available to engage with relevant regulatory authorities on HSE matters;
- Advise on the notification of regulatory authorities.

### 4.3 Replacement of CMT during a crisis

The duration of a crisis can never be predicted. When a crisis lasts for too long for the acting (members of a) Crisis Management Team, causing fatigue and lack of concentration and attention, the managing of the crisis should be handed over to a new CMT. Individual handover of roles can be done per CMT discipline. When a complete CMT is replaced the following points should be taken into account:

- Do not replace the complete CMT at the same time.
- Ideally replace the Crisis Management Team Chair last (first replace other CMT members)
- Arrange individual handover per discipline.
- Have a plenary wrap up of new Crisis Management Team Chair after all individual roles have been handed over with old CMT Chair present.
- Register handover in CMT Logsheets.

## 5 Exercising and Training

The permanent CMT members Chair, Coordinator and Communications will participate in an exercise at least annually for the first two years they are on the duty rota. Afterwards they will participate in an exercise once every two years and any material weaknesses identified will be promptly addressed. The permanent CMT members also have to attend the CMT information session before joining the duty rota.

The Administrator role in the CMT will be resourced from the Asset Liaison group in the ECT. As this is a fairly large group (appr. 20 persons) it is not possible to have them trained yearly. However, they do participate in at least one ECT-exercise per year in which they also can fulfill the administrator / log keeper role.

The purposes of crisis management exercises are to:

- Familiarise the individual Crisis Management Team members with their role and create competence in the role they are expected to perform;
- Assess the team's capability;
- Assess the NAM Crisis Management Plan; and
- Assess the NAM Crisis Management facilities and equipment.

## 6 Facilities

The NAM Crisis Management Team will assemble as quickly as possible in the Crisis Management Room (NAM Head office , ) or as directed by the Crisis Management Team Chair. All required facilities are available in or close to this room in the Emergency Response area in the OB-corridor.

The minimum required facilities for this room are:

- Desktop PC with monitor
- Flatscreen
- Clock
- Several Whiteboards (min. 2) of which 2 are pre-printed with the format of the First Response Protocol
- Flip-charts (min. 2)
- Plasticized response protocols conform appendix 1 of the NAM Crisis Management Plan (min. 2)
- NAM Crisis Management Plan hardcopies (min. 4)
- Group Crisis Contact Directory
- Stationery

The NAM office is available as backup-location, with similar facilities being available.

## Appendix 1: Response Protocol

<b>Response Protocol</b>	
Classification	<p>Do we have an <b>emergency</b> or a <b>crisis</b>?</p> <p>Classify the event based on the impact at NAM's <b>People, Primary process, Finance, Environment, Assets and Reputation (PPFEAR)</b>.</p>
Escalation	Is the <b>Emergency Coordination Team</b> or the <b>Crisis Management Team</b> in charge?
Roles and responsibilities	<p>Confirm <b>roles</b> and <b>responsibilities</b> of the core members.</p> <p>Do we need additional support from specialists (internal or external)?</p>
Facts and assumptions	<p>What do we <b>know for sure</b>?</p> <p>What do we <b>believe has occurred</b> (and consequently) what do we need more information / confirmation about?</p>
Objective(s)	<p>What are our <b>objectives</b>?</p> <p>i.e. what indicators must we achieve to solve the problem and to return to <b>normal business</b>?</p>
Scenarios	<p>What is the <b>worst-case</b> scenario here?</p> <p>What is the most <b>likely</b> to happen / have happened?</p>
Action list and priority	<p>What <b>actions</b> must we complete to achieve the objectives?</p> <p>What need to be <b>done now</b> and what <b>can wait</b>?</p>
Stakeholders	<p>Who are the <b>stakeholders</b> in this situation?</p> <p>In what order of priority should they be contacted according to the <b>interest</b> and <b>influence</b> the have?</p>
Key messages	What <b>message</b> must we convey to each stakeholder?
Review	Review this protocol and decide when the <b>next meeting</b> is

## Appendix 2: CMT members

Contact details are available from the Central Security Office (CMK), via telephone number + (24hrs available)

<b>Chair</b>	<b>Coordinator</b>	<b>Communications</b>	<b>Administrator</b>

### Appendix 3: Contacts Stakeholders

Shell internal contacts: Group Crisis Contact Directory ('Gele boekje')		
Shell Nederland:	Vast	
	Mobiel	
ExxonMobil Joint Interest Manager Upstream NL / UK SNS:	Vast	
	Mobiel	
ExxonMobil Asset Manager, UK SNS / NL:	Vast	
	Mobiel	
Gasunie:	Vast	
	Mobiel	
GasTerra :	Vast	
	Mobiel	

#### Appendix 4: Contact list Venture partners

Contract	Partners	Names
<b>Blocks K7, K8, K11, K14, K15, L13, J09 ("JDA Hical")</b>  <b>Including K18 Golf tie-in to K15-FA</b>	NAM EBN Tullow Wintershall Oranje Nassau Energie  For K18-Golf: Wintershall	
<b>Blocks K15 ("JDA Local")</b>	NAM EBN Tullow Wintershall Oranje Nassau Energie	
<b>Block K17</b>	NAM EBN	
<b>Blocks L2, F17c, L9</b>  <b>Including M7 tie in to L9-FF</b>  <b>Including NOGAT tie in to L2-FA</b>	NAM EBN  For M7 (on L9-FF): Oranje Nassau Energie  For NOGAT (on L2): NOGAT BV	



<b>Blocks N07a, M09a, Noord Friesland ("Ameland area")</b>	NAM EBN EMPN (Exxon)	
<b>NOV Block K12 (Engie)</b>	NAM Engie	
<b>K12-BD and K12-BP platforms</b>		
<b>NOV Blocks J3c and K1a (Total)</b>	NAM Total	
<b>K1-PA and J6a platforms</b>		
<b>NOV Block G14 (Engie)</b>	NAM Engie	
<b>G14-A and G14-B and G17d-AP platforms</b>		
<b>NOV Block L3 (Engie)</b>	NAM Engie	
<b>NOV NGT pipeline and plant (Engie)</b>	NAM NGT = Engie	
<b>Den Helder NOGAT Plant and Pipeline (Engie)</b>	NAM NOGAT BV = Engie	
<b>Den Helder Local Plant and Pipeline</b>	NAM EBN Tullow WINTERSHALL ORANJE NASSAU Energie	
<b>Den Helder Hical Plant and Pipeline (WGT)</b>	NAM EBN Tullow WINTERSHALL ORANJE NASSAU Energie	

	Total	
	NAM	
	NAM	
	NAM	
	NAM EBN	
	NAM	
	NAM EBN	
	NAM	
	NAM EMPN (ExxonMobil) EBN	

	North Friesland NAM EMPN (ExxonMobil) EBN De Marne NAM EMPN (ExxonMobil) EBN	
	EBN NAM EMPN	
	NAM	
	EBN NAM	
	NAM EBN	
	NAM EBN	
	NAM EBN	

		NAM EBN	
		NAM	
		100% NAM, but 10% of West Beemster gas in Bergen concession (TAQA)	
		NPN	
		NPN	

Contract	Partners	Names
<b>Blocks K7, K8, K11, K14, K15, L13 ("KL Hical")</b>	NAM EBN  Tullow  WINTERSHALL  ORANJE NASSAU Energie  (NOV: GdF K12/B9)	
<b>Block K15, K14, K17 Local</b>	NAM EBN  Tullow  WINTERSHALL  ORANJE NASSAU	
<b>Blocks L2, L9a, L9b, F17c</b>	L9a/L9b NAM EBN  L2, F17c NAM EBN	
<b>Oude Gassen (Pernis West)</b>	NAM	

Contract	Partners	Names
<b>Oude Gassen Aardgasverkoopcontract - Twenthe - Drenthe Aardgas Ontzwaveld</b>	NAM	
<b>Oude Gassen (Westgassen)</b>	NAM	
<b>BOTLEK</b>	NAM EBN	
<b>Oude Gassen (Rijnmond)</b>	NAM	
<b>Groningen/Drenthe Hical</b>	NAM EBN	
<b>TIETJERKSTRADEEL (Incl. Opende)</b>	NAM	
<b>Blija</b>	NAM EMPN (ExxonMobil)	
<b>Munnekezijl Area</b>	EBN North Friesland NAM EMPN (ExxonMobil) EBN  De Marne NAM EMPN (ExxonMobil) EBN	
<b>Anjum Area</b>	EBN NAM EMPN	

Contract	Partners	Names
<b>Oude Gassen (Ten Arlo)</b>		
<b>HARDENBERG</b>	EBN NAM	
<b>Hardenberg Concession/Den Velde Structure</b>	NAM EBN	
<b>GZI EMMEN Twenthe Drenthe</b>	NAM EBN	
<b>Technische Levering Contract + UGSen</b>	NAM EBN	
<b>Block K12 and K15 (B-structure)</b>		
<b>Blocks J3A and K1a</b>	EBN Total E&P Ned NAM	
<b>Beijerland Concession and Botlek Concession; Spijkenisse Area</b>	NAM EBN	
<b>Concession Tietjerksteradeel Kollum Area and other New Reserves</b>	NAM	
<b>Ameland/ G14/G17a structure</b>	NAM EMPN	
<b>Middelie</b>	100% NAM, but 10% of West Beemster gas in Bergen concession (TAQA)	
<b>Grolloo</b>	Vermilion Energy Netherlands BV	
<b>Geesbrug</b>	Vermilion Energy Netherlands BV	
<b>NOGAT</b>		
<b>WGT</b>		
<b>NGT</b>		





## **Appendix 5: Scenario analyse crisis communicatie Zware Aardbeving**

Scenarioanalyse crisiscommunicatie Zware Aardbeving.

# **NAM**

## **Crisis Management Team**

Versie 2.0

Datum: januari 2017

**Inhoud:**

1.	Waarom dit communicatieprotocol? .....	27
1.1.	Scope van het protocol .....	27
1.2.	Scenario.....	27
1.3.	Waar is dit anders dan andere crisissituaties .....	27
1.4.	Schokgolf aan emoties .....	27
2.	Rolopvatting van NAM? .....	28
2.1.	Impliciet communiceren .....	28
2.2.	Afwegingskaders en External Relations.....	28
3.	Setting the scene - De eerste uren (ofwel acute fase).....	29
3.1.	Aandacht spreiden tussen locaties, schade en reputatie .....	29
3.2.	Eerste reactie – holding statement.....	29
3.5.	NAM Facebook.....	30
3.6.	NAM Twitter .....	30
3.7.	Activeren en intensiveren van de monitoring .....	30
3.8.	Persbericht .....	30
3.9.	Informatieverstrekking .....	30
3.10.	Beveiliging .....	30
3.11.	Zichtbaarheid .....	31
3.12.	Interne communicatie.....	31
3.13.	Symboliek.....	31
3.14.	Contact met nabestaanden ofwel Next of Kin (NOK) .....	32
4.	Wat verandert er na een paar uur .....	33
4.1.	Groeiende hoeveelheid informatie.....	33
4.2.	Aanpassen Holdingstatement.....	33
4.3.	Innemen van positie .....	33
4.4.	Betuigen van steun .....	34
4.5.	Installeren van een Fit for purpose Crisis Resilience Team .....	34
5.	Wat verandert er gedurende de eerste week.....	35
5.1.	Ratio versus emotie .....	35
5.2.	Interne onrust .....	35

**BIJLAGEN/CONCEPTEN**

Bijlage 1:	Holdingstatement concept – eerste uren .....	36
Bijlage 2:	NAM Dark Site – eerste uren.....	37
Bijlage 3:	NAM Facebook bericht – eerste uren .....	38
Bijlage 4:	NAM Twitter – eerste uren .....	39
Bijlage 5:	NAM Persbericht – eerste uren.....	40

## 1. Waarom dit communicatieprotocol?

NAM heeft veiligheid voorop staan, zowel voor de omgeving als ook op de locaties waar we werken. Niemand – bewoner, werknemer, aannemer of leverancier – mag betrokken zijn bij een ongeval als gevolg van onze activiteiten. Mochten er als gevolg van een aardbeving toch een of meerdere slachtoffers zijn met (dodelijk) letsel, dan zal dit een grote impact hebben op NAM, de omgeving en de landelijke politiek. In dit communicatieprotocol worden de zwartste scenario's geschetst en vooruitgedacht over het mogelijke optreden door NAM. Het protocol geeft in geval van een aardbeving met (dodelijk) letsel tot gevolg richting aan het handelen en het communicatief optreden door NAM in de eerste uren, dagen en weken na een dergelijk incident.

### 1.1. Scope van het protocol

Dit protocol richt zich in eerste instantie op het communicatieve handelen van NAM. Dit handelen wordt geplaatst ook in relatie tot het handelen door partners zoals de veiligheidsregio, lokale hulpdiensten en (lokale) bestuurders.

### 1.2. Scenario

In dit protocol hanteren we het volgende vertrekpunt:

Een aardbeving waarbij een of meerdere personen ernstig of dodelijk letsel oplopen.

Dit scenario komt overeen met het Type 3 response zoals vastgelegd in het NAM Aardbevingen Emergency Response Plan.

Er zijn binnen dit uitgangspunt diverse verschillende scenario's denkbaar waarbij we onderscheid zouden kunnen maken in type bouwwerk (openbaar gebouw of eigen woning), type slachtoffer (kind, senior), hoeveelheid slachtoffers, soort letsel etc. etc. Deze exercitie zal echter weinig toevoegen aan het protocol en creëert slechts de illusie dat de situatie die ontstaat na een dergelijk incident volledig te controleren is. In de praktijk is het echter zo dat de omgeving de omvang en de intensiteit van een crisis bepaalt, niet NAM zelf. In dit protocol staan daarom ook geen scenario's uitgewerkt en staat ook geen matrix opgenomen waarin het type slachtoffer kan worden afgezet tegen een bepaalde handelswijze. Wel bevat dit protocol aandachtspunten en aanbevelingen met betrekking tot het communicatief handelen van NAM in de eerste uren, de eerste dagen en de eerste weken na het incident.

### 1.3. Waar is dit anders dan andere crisissituaties

NAM zal in een voorkomend scenario ervaren dat zij slechts zeer beperkt in staat zal zijn de situatie te controleren. In relatie tot de feitelijke hulpverlening speelt NAM tweede viool en daar zal zeker gedurende de eerste uren de aandacht van stakeholders en media naar uitgaan. Dit in tegenstelling tot een crisis waarbij er slechts schade ontstaat aan vastgoed en NAM direct een van de voornaamste aanspreekpunten is. NAM zal een meer ondersteunende rol spelen, informatie verstrekken en vooral veel kritiek te verduren krijgen, heel veel kritiek.

### 1.4. Schokgolf aan emoties

Mochten er als gevolg van een aardbeving een of meerdere slachtoffers vallen dan zal dit een schokgolf aan emoties teweeg brengen, niet alleen in Groningen. Op social media zal de blaming en shaming direct beginnen en ook op de politiek zal het een verder polariserend effect hebben. Wanneer we kijken naar de publieke opinie, dan zal die zich zeker in de regio snel tegen NAM richten. Mensen willen de emoties uiten en zoeken iets of iemand waar ze zich tegen kunnen verzetten, de schuld kunnen geven. NAM is daarbij een voor de hand liggende partij. In de eerste uren en dagen na het incident zijn die reacties bovendien overwegend emotioneel. Er zullen protesten zijn, opstootjes, mogelijk zullen medewerkers van NAM bedreigd worden en installaties gesaboteerd. Binnen deze heftige context wordt van NAM verwacht dat zij haar verantwoordelijkheden oppakt.

## 2. Rolopvatting van NAM?

NAM wordt kort na het plaatsvinden van het incident geconfronteerd met een klassiek spanningsveld. Enerzijds kijkt 'men' naar NAM voor informatie en een reactie op het geen is gebeurd, anderzijds is er nog maar weinig informatie beschikbaar en zijn er veel onduidelijkheden en onzekerheden. Het is belangrijk vooraf te bepalen welke rol NAM zich aanmeet in een dergelijke situatie. Wanneer we kijken naar de kernwaarden van NAM en naar de wijze waarop NAM zich in de communicatie de afgelopen jaren heeft opgesteld dan zou de onderstaande omschrijving het meest overeenkomen met de verwachtingen van stakeholders en publiek op dit vlak.

NAM toont haar betrokkenheid bij het incident en bij de calamiteitenbestrijding en is aanspreekbaar en bereikbaar voor stakeholders en publiek. NAM stelt alle relevante en gevraagde informatie snel beschikbaar. Ten opzichte van de nabestaanden stelt NAM zich bescheiden op en biedt ondersteuning indien gevraagd.

De bovenstaande opstelling geldt vooral voor de eerste uren. Naarmate de tijd vordert en de context verandert, verandert ook de rol van de NAM. Bovenstaande rolopvatting impliceert het volgende:

**Betrokkenheid** – Een dergelijk incident heeft impact op NAM en haar bestuurders. Het zal niemand ongeroerd laten. Het is niet meer dan gepast deze emotie ook te tonen. Een eerste reactie is dan ook vooral gericht op het uiten van medeleven aan de nabestaanden en op de hulpverlening, die de allerhoogste prioriteit heeft. De betrokkenheid bij de calamiteitenbestrijding kan op diverse manieren getoond worden. NAM kan na overleg met de hulpdiensten faciliteiten beschikbaar stellen die de hulpverlening ter plaatse aangenamer en gemakkelijker maken. Denk hierbij aan het regelen van een locatie voor slachtofferhulp, catering voor hulpverleners ter plaatse etc.

**Aanspreekbaar en bereikbaar** – NAM zorgt voor optimale bereikbaarheid van haar bestuurder(s) voor stakeholders. Verontruste bewoners moeten terecht kunnen met vragen. Open hiervoor desgewenst een noodnummer waar zij kunnen spreken met getrainde medewerkers.

**Beschikbaarheid van informatie** – Zo snel mogelijk na het incident moet alle relevante informatie beschikbaar zijn. Deze vrijgegeven informatie moet in een keer correct zijn.

**Relatie tot nabestaanden** – De nabestaanden zijn in shock en krijgen professionele hulp van daarvoor getrainde professionals. De laatste partij waar zij op zitten te wachten is NAM. Dat wil niet zeggen dat NAM niets voor hen kan betekenen. Achter de schermen kan NAM veel voor hen betekenen door bijvoorbeeld vervoer naar familie te organiseren, onderdak te regelen (en te betalen) etc. Dit geschiedt allemaal in nauw overleg met de hulpverleners. Er is in principe geen direct contact met NAM, nog niet.

### 2.1. Impliciet communiceren

Hoewel de rol van NAM bij de feitelijke bestrijding van de calamiteit beperkt is zijn alle ogen wel op NAM gericht. De mate waarin NAM zichtbaar wil zijn behoort doorlopend de volste aandacht te krijgen vanuit het gegeven dat iedere handeling en iedere aanwezigheid (of het uitblijven daarvan) een indruk maakt en effect heeft. Welk effect heeft deze actie op het publiek, op onze stakeholder, dat is de vraag die constant gesteld moet worden, niet alleen binnen het ECT en CMT maar door iedereen binnen de gehele organisatie.

### 2.2. Afwegingskaders en External Relations

Nogmaals, bij een dergelijk scenario is het vaak onmogelijk vooraf concreet te omschrijven wat NAM wel en niet moet doen in een bepaalde situatie. Zo zijn er simpelweg geen regels wanneer het gaat over de omgang met nabestaanden. Althans, geen geschreven regels. Waar mogelijk kan een afwegingskader helpen in het bepalen hoe om te gaan met een situatie. Dergelijke afwegingskaders staan opgenomen in dit protocol. Ook staat aangegeven welke tools ingezet kunnen worden in welke fase van de crisis. De vertegenwoordigers van de afdeling ER hebben een meer uitgebreid protocol waarin deze tools verder staan uitgewerkt. Zij hebben natuurlijk zitting in het CMT maar ook in het later omschreven Crisis Resilience Team.

### 3. Setting the scene - De eerste uren (ofwel acute fase)

In eerste instantie zal een aardbeving, ongeacht de intensiteit worden afgedaan als een normale aardbeving. In geval van dodelijk letsel zijn de operationele hulpdiensten de eerste die hier weet van hebben. Afhankelijk van het soort incident en de omvang ervan zullen zij regionaal hulp inroepen en opschalen. NAM zal via de voorzitter van de veiligheidsregio, de betrokken burgemeester of de CvdK al snel worden geïnformeerd. Het kan ook zijn dat het nieuws NAM bereikt via een informele weg omdat een medewerker van NAM in de buurt woont van het getroffen object of omdat er via social media berichten en mogelijk zelfs foto's worden rondgezonden. Binnen NAM komt de ECT bijeen en kort daarna zal ook het CMT worden gemobiliseerd. Ook neemt NAM mogelijk zitting in het crisis team van de veiligheidsregio Groningen (ROT). Onder de bevolking zal het nieuws zich snel verspreiden en voordat NAM zich goed en wel heeft kunnen organiseren en met eerste statements naar buiten kan treden zijn de eerste aantijgingen en woede uitlatingen een feit.

Via het CMT is NAM indirect en via het ROT direct betrokken bij de bestrijding van het incident en de operationele hulpverlening. Wanneer het gaat om de informatie betreffende de hoeveelheid slachtoffers en de voortgang van de hulpverlening etc. zullen de media zich eerst richten op de kanalen van de operationele hulpverlening. Voor vragen over de intensiteit van de beving, de omvang van het getroffen gebied etc. is NAM wel een logische partij. Mogelijk komen er ook in een vroeg stadium vragen over de betrokken panden. Waren deze bekend bij het CVW of bij NAM? Waren de panden al beschadigd of misschien zelfs bouwkundig versterkt?

#### 3.1. Aandacht spreiden tussen locaties, schade en reputatie

Het CMT zal zijn aandacht moeten verdelen. Door de beving zijn mogelijk NAM-locaties beschadigd. NAM wil zo snel mogelijk weten of dit het geval is en welke maatregelen genomen moeten worden om de veiligheid op en rond deze locaties te verbeteren. Hier zal in eerste instantie de aandacht vanuit het CMT naar uitgaan. Het is daarnaast ook belangrijk dat het CMT oog houdt op de wijze waarop de calamiteit ter plaatse wordt opgepakt en hoe de omgeving reageert op de ontwikkelingen. De focus op schade en locaties is voor zowel CMT als het ECT logisch, een tweede natuur. De focus op de afhandeling van de calamiteit is nieuw met het bijbehorende risico dat het daardoor ook minder aandacht krijgt. Ditzelfde geldt ook voor het NAM bestuur. De beschikbaarheid kan zeker na verloop van tijd tot problemen leiden waarbij er constant nieuwe afwegingen gemaakt moeten worden over wie welke taken oppakt en wie daarbij aanwezig is.

#### 3.2. Eerste reactie – holding statement

NAM zal zo snel als mogelijk met een eerste statement moeten komen. De valkuil hier is te lang te wachten met die eerste reactie omdat NAM bijvoorbeeld nog niet alle data binnen heeft, of nog wacht op een reactie van etc. Er is eigenlijk geen excuus voor een radiostilte in de eerste uren na de calamiteit.

- Het CMT (ER) stelt zo snel mogelijk een eerste draft voor een holding statement op.

#### 3.3 Callcenter

NAM heeft afspraken met de firma Webhulp voor de inzet van een callcenter. Het callcenter wordt ingeschakeld door de EIM of de ECT geconsigneerde voor ER. De agents van het center maken gebruik van een geautomatiseerd belscript dat wordt gevuld met een door NAM opgestelde Vragen & Antwoorden-lijst. De aanlevering door NAM gebeurt digitaal, onderverdeeld in categorieën en zo beknopt mogelijk. Voor familieleden van betrokken personeel geldt een andere Q & A dan voor publiek. Familieleden worden na controlevragen doorverbonden naar de NAM.

- Constante aandacht voor actualiteit van Q & A

#### 3.4. NAM Dark-site

Het eerste statement moet pro-actief verspreid worden door gebruik te maken van bijvoorbeeld de dark-site. NAM beschikt over de mogelijkheid een dark-site te activeren die tijdelijk voor de homepage van de website [www.nam.nl](http://www.nam.nl) zichtbaar is. Bezoekers kunnen nog wel door naar de reguliere site door op een link te klikken.

- Dark-site zo snel als mogelijk online
- Niet vergeten content aan te passen indien holding statement veranderd

### 3.5. NAM Facebook

Regie over de boodschap is de eerste uren van groot belang. Het ontwikkelde statement komt niet alleen op de dark-site maar ook op de Facebook site van NAM. Zorg ervoor dat het aanpassen van deze facebook site door een beperkt aantal mensen gerealiseerd kan worden en dat zij deze taak onderling goed bespreken. Alle boodschappen die op Social Media worden geplaatst moeten op elkaar afgestemd zijn.

- Plaatsen statement op NAM Facebook pagina
- Afstemming met andere Social Media kanalen
- Content actueel houden en reacties monitoren

### 3.6. NAM Twitter

Ook op Twitter zal zo snel als mogelijk een ingekort statement komen. Gezien de beperking van 140 karakters is het verstandig een kort bericht op te stellen waarin verwezen wordt naar de website van NAM. De dark-site moet dan al wel live zijn.

- Verwijzing naar dark-site op Twitter
- Afstemming met andere social media kanalen
- Reacties monitoren

### 3.7. Activeren en intensiveren van de monitoring

Zoals gebruikelijk zal ER direct op de gebruikelijke wijze starten met de monitoring van alle (social) media. Het ECT maakt gebruik van Twitcident en rapporteert aan het CMT.

### 3.8. Persbericht

Het digitaal uitsturen van een persbericht is gedurende de eerste uren niet direct nodig. Wel is het goed een bericht paraat te hebben. Het biedt meer ruimte voor informatie dan een holding statement. Wel is de situatie in de eerste uren erg grillig en snel aan veranderingen onderhevig. De actualiteit haalt de inhoud van een persbericht dus vermoedelijk al weer snel in.

- Persbericht opstellen, paraat hebben is belangrijk
- Inhoud snel verouderd

### 3.9. Informatieverstrekking

Achter de schermen en aangestuurd door het CMT zal er informatie worden opgezocht over de getroffen panden. Deze informatie is mogelijk belangrijk voor de operationele diensten op locatie en zal snel doorgespeeld moeten worden. Dit loopt via het ECT. Er is verder geen reden om deze informatie krampachtig verborgen te houden voor andere geïnteresseerden. Wanneer het gaat over het vrijgeven informatie over het pand waar het incident zich voordeed is er voor de NAM geen reden om terughoudend te zijn tenzij er privacy technische belemmeringen zijn. De manier waarop zij de info vrijgeeft verdient wel aandacht. De vrijgegeven info dient feitelijk en objectief te zijn. Zeker indien er sprake is van een langlopend conflict tussen de woningeigenaar en NAM mag er helemaal niets over de schuldvraag in de berichtgeving doorklinken. Samenwerking en afstemming met CVW is hierbij noodzakelijk.

- Informatie is openbaar beschikbaar voor hulpdiensten en derden
- Informatie is correct, feitelijk en objectief
- Afstemming met CVW belangrijk

### 3.10. Beveiliging

Wellicht is het nodig niet alleen panden en locaties maar ook directie te beveiligen. De noodzaak hiertoe moet niet onderschat worden. Deze beveiliging zal opvallen en tot vragen kunnen leiden. Reactief kan NAM een statement hanteren waarin wordt benadrukt dat de beveiliging uit voorzorg is ingeschakeld en dat er geen concrete aanleiding voor is.

- Locaties, gebouwen én personen beveiligen
- Reactive statement: Uit voorzorg, geen concrete aanleiding.
- Afwegingskader: Wanneer het om de beveiliging van personen gaat mag

NAM geen enkel risico lopen. Wel kan NAM een keuze maken tussen zogenoemde high-profile en low-profile beveiliging. High-profile persoonsbeveiliging heeft een zekere preventieve werking maar komt ook agressief over. Voor locaties is high-profile beveiliging wellicht gepaster dan voor bestuurders en directie.

### 3.11. Zichtbaarheid

Gaat NAM naar de locatie van de calamiteit ja of nee? En zo ja, wie moet dat dan zijn. Vanuit het kabinet zal vermoedelijk de Minister van Economische zaken snel afreizen naar de getroffen regio. Een bezoek aan het getroffen gebied door een NAM vertegenwoordiging zal op z'n minst afgestemd moeten worden met de betreffende vertegenwoordiger(s) vanuit het kabinet.

- Bezoek aan getroffen locatie belangrijk
- Afstemmen met vertegenwoordiging vanuit kabinet eventueel andere bestuurders
- Afwegingskader:

Een bezoek aan de locatie is ten eerste aan te bevelen, hoe lastig dit ook voor NAM zal zijn. Het is aan te bevelen aan te haken op een bezoek van de vertegenwoordiging vanuit het kabinet. De timing is belangrijk. Te lang wachten kan leiden tot verwijt dat NAM niet betrokken is. Te vroeg kan leiden tot confrontatie met zeer emotionele buurtbewoners of het frustreren van de hulpverlening.

### 3.12. Interne communicatie

De interne organisatie zal zeker ook geraakt worden. Wanneer het incident plaatsheeft op een doordeweekse dag waarbij veel medewerkers aanwezig zijn op kantoor zal er een siddering door het gebouw in Assen gaan. Deze medewerkers verwachten evenals de medewerkers buiten in het veld informatie. Deze kan komen in de vorm van een intranetbericht of in de vorm van een mail. Naast de inhoudelijke informatie verwachten de medewerkers ook hulp bij de duiding van de calamiteit en ze kijken hiervoor naar het bestuur van NAM.

- Medewerkers op kantoor en op locaties zo snel mogelijk informeren
- Geef concrete info over incident en toon empathie
- Geef emotie medewerkers de ruimte
- Onderschat impact op de organisatie niet

### 3.13. Symboliek

Nogmaals, vanaf het moment dat duidelijk is dat de aardbeving een slachtoffer heeft geëist zijn alle ogen op NAM gericht, meer dan tevoren. Iedere aanleiding om het handelen van NAM als negatief te beoordelen zal worden aangegrepen. NAM zal extra scherp moeten letten op de symbolische waarde van zaken die normaal gesproken als vanzelfsprekend worden beschouwd. Denk hierbij aan het bord waarop wordt bijgehouden hoeveel dagen al zonder ongeval wordt gewerkt of de positie van de vlaggen bij de ingang van het hoofdkantoor. Moet de teller op nul? Of uit? Moeten de vlaggen halfstok?

- Let op zaken als:
  - ongevallenbord bij ingang
  - NAM vlaggen halfstok
  - Tijdelijk stilleggen van zeer zichtbare activiteiten of werkzaamheden die voor overlast kunnen zorgen in heel NL.
  - Annuleren van eventuele reclame of campagnes, verspreiding bewonerskrant etc.
- Afwegingskader:

In dergelijke situaties kunnen kleine dingen als aanstootgevend worden ervaren. Symbolische handelingen die weinig tijd en geld kosten kunnen direct uitgevoerd worden. Grootschalige activiteiten (boring/frack/etc.) kunnen wellicht lastiger worden onderbroken. Ga hierbij uit van de mate van overlast die het werk veroorzaakt. Werk kan bijvoorbeeld wel doorgaan als het geen lawaai produceert. Betreft het werkzaamheden in Groningen/Overijssel, dan zijn die voor de omgeving per definitie zichtbaarder dan werkzaamheden elders in het land.

### **3.14. Contact met nabestaanden ofwel Next of Kin (NOK)**

Gedurende de eerste uren zullen de directe nabestaanden en betrokkenen geen behoefte hebben in contact met NAM. De opvang van deze personen is in handen van daarvoor opgeleide professionals en de coördinatie daarvan verloopt via de veiligheidsregio en het betrokken beleidsteam. Wel is het zaak open te staan voor signalen die wijzen op een behoefte aan facilitaire ondersteuning of andere zaken die de opvang van de direct betrokkenen vergemakkelijken. Hier kan NAM een bescheiden bijdrage leveren.

- Terughoudend in contact met nabestaanden
- Openstaan voor behoefte aan facilitaire ondersteuning
- Afwegingskader:

Over het algemeen geldt dat direct contact met nabestaanden (next of kin, NOK) plaatsvindt op aangeven van de nabestaanden zelf, niet op initiatief van anderen. Dit geldt voor een persoonlijke ontmoeting, aanwezigheid van NAM bij de uitvaart of herdenkingsdienst en het organiseren of meelopen in een stille tocht. Vaak worden gedurende de eerste dagen of weken de belangen van de NOK behartigd door een familielid of vriend van de familie die ook als contactpersoon met NAM gezien kan worden. Vanuit NAM is er 1 contactpersoon aangewezen. Bij een eventueel bezoek aan NOK gaat het directielid niet alleen.



## 4. Wat verandert er na een paar uur

Er komt een moment waarop het stof neerdaalt en de eerste figuurlijke schok achter de rug is. De operationele hulpverlening ter plaatse is afgerond en slachtoffers bevrijd en afgevoerd. Wat achterblijft, is volslagen verbijstering, woede en een sterk gevoel van onveiligheid bij de bewoners in de omgeving. Alle media doen verslag van de calamiteit waarbij AV-media ter plaatse zullen komen voor een live verslag. De NAM komt nu ook nadrukkelijker in beeld en de aandacht verschuift van de gebeurtenis naar de schuldvraag. Die schuldvraag zal deels ook gericht zijn op NAM, maar ook op het huidige kabinet en de minister. Ook politici zullen nadrukkelijk van zich laten horen. Zij zullen hun afschuw uitspreken over de situatie, steun betuigen aan de nabestaanden én een politiek statement afgeven over gaswinning in Groningen. De verantwoordelijke minister (of de minister-president) zal een persverklaring afgeven. Ook lokale bestuurders laten van zich horen. Zij zullen zich kritisch uitlaten over de gaswinning en aandringen op een onmiddellijke en duurzame oplossing voor de belevingsproblematiek. De rode lijn in de verklaringen zal zijn, 'dit kan zo niet langer'.

### 4.1. Groeiende hoeveelheid informatie

Gedurende de eerste dag zal er snel steeds meer informatie beschikbaar komen. Informatie over de getroffen regio, het getroffen dorp, de getroffen woning(en), de slachtoffer(s) etc. NAM zal deze informatie op een overzichtelijke wijze moeten blijven ontsluiten via een plek die eenvoudig voor anderen toegankelijk is en de website van NAM leent zich daar uitstekend voor. De dark-site zal zeker de eerste uren nog relevant zijn maar op een gegeven moment maakt deze plaats voor een speciale plek op de reguliere site waar je meer informatie kwijt kunt. Een opvallende link op het homescreen van NAM.nl is dan wel belangrijk. Er is in een crisissituatie altijd behoefte aan informatie en NAM doet er goed aan dit op een overzichtelijke wijze aan te bieden. Dit kan in de vorm van een factsheet die constant actueel wordt gehouden en vindbaar is op de website van NAM.

- Bied alle beschikbare info laagdrempelig aan
- Houd beschikbare info actueel en overzichtelijk

### 4.2. Aanpassen Holdingstatement

Laat het holdingstatement ieder uur beoordelen op volledigheid en actualiteit. Zodra er nieuwe relevante informatie of inzichten beschikbaar zijn moet dit verwerkt worden in een nieuwe versie. Het blijft belangrijk om in de uiting empathie te tonen. Een holdingstatement verandert in die zin nooit in een feitelijk relaas. Het eerder ontwikkelde statement kan NAM uitbreiden met voorbeelden van maatregelen die het heeft getroffen, contacten die zijn gelegd en een aankondiging van een belangrijk communicatiemoment.

- Holding statement actueel houden
- Aanvullen met informatie over panden
- Informatieverstrekking over slachtoffers verloopt via veiligheidsregio

### 4.3. Innemen van positie

Media en politici zullen NAM uitdagen een positie in te nemen in de maatschappelijke en politieke discussie die al snel op gang zal komen. Centraal in die discussie staat de vraag 'wat is de prijs van ons aardgas'. Het is aan te bevelen de communicatie die is gericht op de hulpverlening en nazorg en voortkomt uit het incident gescheiden te houden van de communicatie die onderdeel uitmaakt van dit debat. Ook voor wat betreft de timing is het belangrijk deze discussie pas te voeren nadat NAM op gepaste wijze haar betrokkenheid bij de calamiteit heeft kunnen tonen.

- Eerst aandacht naar calamiteit, daarna naar politiek/maatschappelijk debat

#### 4.4. Betuigen van steun

Met het verstrijken van de uren zal de emotionele impact van het incident toenemen. Op een gegeven moment krijgen de slachtoffers een naam en een gezicht. De media zullen niet nalaten het persoonlijk leed achter het incident uit te diepen. Er zal een condoleanceregister worden geopend (vermoedelijk op het lokale gemeentehuis) en ook online zullen mensen uit heel Nederland hun medeleven (willen) betuigen.

Het is zaak goed en zorgvuldig af te wegen op welke wijze NAM haar medeleven zal betuigen en op welk moment. Hier bestaat geen blauwdruk voor.

- Betuig openlijk steun op het juiste moment en op de juiste manier
- Overweeg in ieder geval via contactpersoon van getroffen familie(s) medeleven te betuigen en hulp aan te bieden waar nodig.
- Timing is belangrijk, sneller is in dit geval niet altijd beter
- Afwegingskader:

Het is doorgaans beter aan te sluiten op initiatieven die ontstaan vanuit de samenleving of lokale instellingen dan zelfstandig iets te initiëren. NAM zal immers door een deel van de bevolking als aanstichter worden gezien. Hiernaast blijven de richtlijnen die gelden voor de omgang met de nabestaanden (NOK) van kracht.

#### 4.5. Installeren van een Fit for purpose Crisis Resilience Team

In geval van een zware aardbeving met dodelijk letsel (ofwel een type 3 respons) is het raadzaam na een dedicated Crisis Resilience Team in te stellen, naast het ECT en CMT. Zij richten zich op het beschermen van de reputatie van NAM. Op deze manier blijft er aandacht voor die turbulente context waar NAM in dat geval mee te maken heeft.

In dit Crisis Resilience Team hebben zitting:

NAM crisis manager  
Communications CMT  
Communications ECT

Het Crisis Resilience Team richt zich na afschalen en in geval van een type 3 response op de volgende acties:

- Het monitoren van het publieke sentiment
- Het monitoren van het politieke sentiment
- Het coördineren van het contact met operationele hulpdiensten
- Het actualiseren van bescrypt telefoonteam
- Het coördineren van het contact en de informatie-uitwisseling met CVW, KNMI en andere stakeholders
- Het afstemmen van gezamenlijk optreden met bijvoorbeeld ministeriële vertegenwoordiging (bezoek aan locatie)
- Het onderhouden en coördineren van contacten met NOK
- Het (laten) zorgdragen voor een doeltreffende en ontwapenende interne communicatie
- Het coördineren, initiëren en sturing geven aan alle activiteiten die impliciet en expliciet communiceren en de reputatie van NAM beïnvloeden.

Er komt een moment waarop een volledig operationeel CMT en ECT geen toegevoegde waarde meer hebben. In dat geval kan het Crisis Resilience Team actief blijven terwijl het ECT en het CMT afgeschaald worden. Direct contact met de veiligheidsregio blijft relevant maar hoeft niet perse vanuit ECT of CMT opgepakt te worden.

Het Crisis Resilience Team blijft actief zolang als nodig. Dit kan dagen en zelfs weken duren. De wijze waarop het team haar activiteiten na verloop van tijd combineert met het eigen werk (business as usual) is aan henzelf en hangt af van de wijze waarop de crisis zich ontwikkelt.

## 5. Wat verandert er gedurende de eerste week

Al snel na de eerste dag zal het debat verharder en maakt emotie bij veel stakeholders en publieksgroepen plaats voor ratio. Protestgroepen die de eerste dag uit respect wat terughoudend zijn geweest in hun publieke optreden zullen nu zeker het podium pakken. Het politieke debat zal gaan over feiten, geld en over de NAM. Afhankelijk van de achtergronden van het getroffen pand zal de maatschappelijke onrust groeien en verwacht men snel verregaande maatregelen in de vorm van bijvoorbeeld bouwkundig versterken of zelfs tijdelijke herhuisvesting. Het aantal schadeclaims zal toenemen evenals het aantal voorgenomen verhuizingen uit de regio. Het hele dossier komt in een stroomversnelling.

### 5.1. Ratio versus emotie

NAM krijgt in deze nieuwe fase te maken met een spanning tussen de ratio van het maatschappelijke en politieke debat enerzijds en de wereld waarin de directe nabestaanden van de calamiteit zich bevinden. De wereld van de nabestaanden lijkt stil te staan en ze zijn alleen bezig met de rouwverwerking. NAM zal zorgvuldig moeten opereren en een ideale balans moeten vinden in de omgang met de nabestaanden en de verplichtingen die eventueel voortkomen uit het beschadigde object. Ook zijn er zeer zeker initiatieven uit de directe omgeving waar NAM in wil participeren die in schril contrast staan met de wijze waarop de discussie verhardt. Denk hierbij aan het meelopen in stille tocht of de aanwezigheid van NAM bij een herdenkingsdienst. Er is als het goed is direct of indirect contact geweest met de nabestaanden en NAM schikt zich naar de wensen van deze mensen. Contact blijft vermoedelijk lopen via een hulpverlener of een zaakwaarnemer.

- Participeren aan initiatieven in overleg en met goedkeuring nabestaanden
- Respecteer periode van rouwverwerking en houd hier in politieke en maatschappelijke debat rekening mee.

### 5.2. Interne onrust

De interne onrust die is ontstaan als gevolg van de calamiteit kan aanhouden en zelfs intensiveren. Medewerkers kunnen moeite hebben met de positie die NAM inneemt. Zorg dat deze interne groepen met hun verhaal ergens terecht kunnen. Intensiveer het contact met de OR en stel een interne vertrouwenspersoon in waar mensen een luisterend oor vinden. Ook het bestuur moet zichtbaar blijven voor de medewerkers.

- Intensiveer het contact met de OR en informeer hen intensief over voortgang
- Benoem een vertrouwenspersoon
- Blijf ruimte bieden voor emoties medewerkers
- Blijf zichtbaar als bestuur, niet alleen naar de buitenwereld
- Overweeg plenaire besloten sessies met personeel waarbij medewerkers in kleine groepen met directie in gesprek kunnen over de 'way-forward'.

**BIJLAGEN / CONCEPTEN:****Bijlage 1: Holdingstatement concept – eerste uren**

*NAM heeft kennisgenomen van het tragische incident dat zich heeft voorgedaan in <locatie>. Dit incident is een gevolg van de zware aardbeving die vannacht plaatsvond en waarvan het epicentrum lag in <locatie>. Onze gedachten gaan uit naar alle betrokken en in het bijzonder naar de familieleden van het slachtoffer / de slachtoffers. Wij richten ons nu op het optimaal ondersteunen van alle diensten die betrokken zijn bij de hulpverlening en op het veiligstellen van de mensen op en rond al onze installaties in het getroffen gebied.*

Na het bekend worden van meer details kan het holdingstatement worden aangescherpt:

*NAM heeft kennisgenomen van het tragische incident dat zich heeft voorgedaan in <locatie>. Dit incident is een gevolg van de zware aardbeving die vannacht plaatsvond en waarvan het epicentrum lag in <locatie>. Onze gedachten gaan uit naar alle betrokken en in het bijzonder naar de familieleden van het slachtoffer die daarbij gewond zijn geraakt of het leven heeft/hebben gelaten.*

*Voor zover wij nu weten zijn door deze beving <aantal getroffen woningen> onherstelbaar beschadigd of volledig ingestort. Uit voorzorg heeft NAM de gaswinning van de locaties <1> en <2> volledig stilgelegd zodat de aanwezige apparatuur en leidingen op beschadigingen gecontroleerd kan worden. Om 18:00 uur zullen dhr. Schotman (NAM ) en minister Kamp samen een persverklaring afgeven.*

*Voor nadere informatie over de hulpverlening verwijzen wij naar de veiligheidsregio via <site> of <telefoon>.*

## Bijlage 2: NAM Dark Site – eerste uren

In geval van een crisis kan NAM op de homepage de holdingstatement plaatsen als in onderstaand voorbeeld. De carrousel op de normale homepage vervalt en wordt vervangen door een statische melding met doorverwijzingen.

The screenshot shows the NAM website homepage during a crisis. The page has a dark theme. At the top, there is a navigation menu with links for 'Nieuws', 'Veelgestelde vragen', 'Feiten en cijfers', 'Mediatheek', 'Zakelijk', and 'Contact'. Below this is the NAM logo and the text 'NAMPLATFORM GASWINNING EN AARDBEVINGEN'. A search bar is located on the right. The main navigation menu includes 'NAM', 'GASWINNING & AARDBEVINGEN', 'VERGOEDINGEN', 'VEILIGHEID', and 'INVESTEREN IN DE REGIO'. On the left side, there is a sidebar with links for 'Gaswinning & Aardbevingen', 'Vergoedingen', 'Veiligheid', and 'Investeren in de regio'. The main content area is mostly obscured by a large red 'X'. Below the main content, there are several quick links: 'VEELGESTELDE VRAGEN', 'FEITEN EN CIJFERS', 'MELD SCHADE 2014', 'AANMELDEN NIEUWSBRIEF', 'REGELINGEN VOOR HUIS EN BUURT', and 'CONTACT'. A Twitter feed is visible on the right side.

I

- Bij schade die de veiligheid van jou of je huis in gevaar kan brengen, bel je direct 112.
- Als de schade geen direct gevaar oplevert, of wanneer je schade vermoedt maar dit niet goed kunt vaststellen, dan kun je contact opnemen met [Centrum Veilig Wonen](#) via [0800 289 66 36](tel:08002896636) (schades).
- Voor actuele informatie schakelt u in op RTV Noord

### Bijlage 3: NAM Facebook bericht – eerste uren

www.nam.nl'. The left sidebar shows page statistics: 365 likes, 787 people here, and a 3.3 star rating. The right sidebar shows a 'Pagina maken' button and a 'Recent' list with years from 2015 to 2011."/>

**Nederlandse Aardolie Maatschappij BV**  
Lokaal bedrijf

Vind ik leuk Volgend Bericht

**Tijlijn** Info Foto's Recensies Meer

365 personen vinden dit leuk  
787 mensen zijn hier geweest  
Vrienden uitnodigen om deze pagina leuk te vinden  
3.3 van 5 sterren · 21 recensies  
Recensies bekijken

**INFO**

Europaweg-Zuid  
Schepersmaat

Schepersmaat 2  
Assen

Vraag naar het telefoonnummer van Nederlandse Aardolie Maatschappij BV

Geef doorgaans antwoord binnen een uur  
Nu een bericht sturen

**Aardbeving met tragisch gevolg in <locatie>. Onze gedachten gaan uit naar de naaste familie en alle betrokkenen. Kijk voor meer informatie op [www.nam.nl](http://www.nam.nl)**

Pagina maken

Recent

2015  
2014  
2013  
2012  
2011

Gesponsord

Profiteer elke maand van ...  
tefort.nl  
Kies naast TV van Telfort ook voor Telfort Mobiel en profiteer van Combivoordeel.

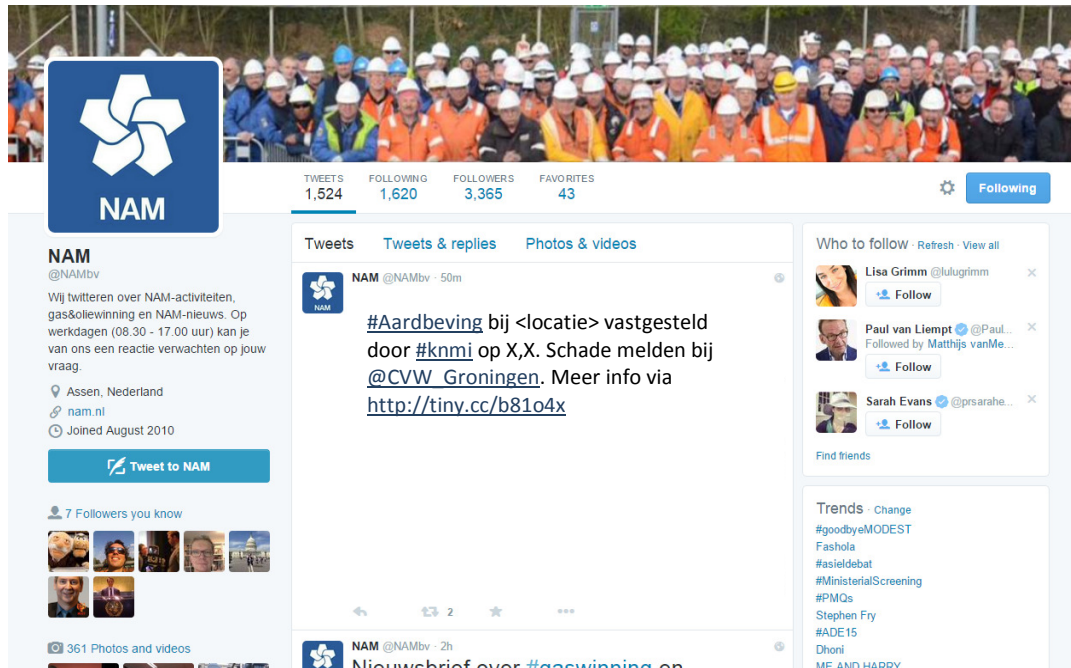
ABS Hoppenbrouwers Ro...  
De temperatuur komt inmiddels al regelmatig onder de 7 graden celsius. Dit betekent dat he...

Vind de pagina leuk

*Inhoud bericht:*

Aardbeving met tragisch gevolg in <locatie>. Onze gedachten gaan uit naar de naaste familie en alle betrokkenen. Kijk voor meer informatie op [www.nam.nl](http://www.nam.nl)

## Bijlage 4: NAM Twitter – eerste uren



The screenshot shows the NAM Twitter profile page. The profile picture is a blue square with a white NAM logo. The bio reads: "Wij twitteren over NAM-activiteiten, gas&oliewinning en NAM-nieuws. Op werkdagen (08.30 - 17.00 uur) kan je van ons een reactie verwachten op jouw vraag." The location is Assen, Nederland, and the website is nam.nl. The profile was joined in August 2010. The tweet in question is from NAM (@NAMbv) 50 minutes ago, stating: "#Aardbeving bij <locatie> vastgesteld door #knmi op X,X. Schade melden bij @CVW Groningen. Meer info via <http://tiny.cc/b81o4x>". The tweet has 2 replies. The right sidebar shows a list of users to follow, including Lisa Grimm, Paul van Liempt, and Sarah Evans. The trends section lists various hashtags like #goodbyeMODEST, #Fashola, and #MinisterialScreening.

*#Aardbeving bij <locatie> vastgesteld door #knmi op X,X. Schade melden bij @CVW Groningen. Meer info via <http://tiny.cc/b81o4x>*

## Bijlage 5: NAM Persbericht – eerste uren

### Persbericht

Groningen, <DATUM>

**In de ochtend/middag/avond van <dag/datum> heeft om x.xx uur een aardbeving plaatsgevonden. Het KNMI stelde de kracht van de beving vast op x.x op de schaal van Richter met een epicentrum nabij <locatie>, in de gemeente <naam>. Als gevolg van deze aardbeving zijn x personen ernstig/dodelijk gewond geraakt. Momenteel is de operationele hulpverlening op de locatie in volle gang. Onze gedachten gaan uit naar alle betrokkenen en in het bijzonder naar de familieleden van het slachtoffer / de slachtoffers.**

NAM richt zich op dit moment op het optimaal ondersteunen van alle diensten die betrokken zijn bij de hulpverlening en op het veiligstellen van de mensen op en rond alle gaswinningslocaties in het getroffen gebied. De beving houdt verband met de gaswinning uit het Groningen-gasveld en dit incident raakt het bestuur van NAM en alle medewerkers in het hart.

#### Informatielijn

NAM heeft een speciale informatielijn ingesteld waar mensen terecht kunnen met vragen. Het nummer is <telefoonnummer> en dit nummer is dag en nacht gratis bereikbaar.

#### Melden van schade

Schade die is ontstaan door aardbevingen wordt vergoed door NAM. Een schade kan worden doorgegeven via het online schadeformulier: [www.namplatform.nl/mijn-huis/direct-schade-melden](http://www.namplatform.nl/mijn-huis/direct-schade-melden) Schade kan ook schriftelijk gemeld worden aan NAM, Afdeling Grondzaken, postbus 28000, 9400 HH Assen.

-EINDE BERICHT-

#### Over NAM

[invulling NAM]

---

Noot voor de redactie, niet voor publicatie: Voor meer informatie naar aanleiding van dit persbericht kunt u contact opnemen met: <contactgegevens woordvoerder>  
<OOK TOEVOEGEN CONTACTGEGEVENS VEILIGHEIDSREGIO / HULPDIENSTEN>