



Nederlandse voornorm

NVN-CEN/TS 17091

(nl)

Crisismanagement - Handreiking voor het ontwikkelen van strategisch vermogen

Crisis management - Guidance for developing a strategic capability

ICS 03.100.01
oktober 2018

Preview
 Voorbeeld

Normcommissie 400292 'Security'



THIS PUBLICATION IS COPYRIGHT PROTECTED

DEZE PUBLICATIE IS AUTEURSRECHTELIIK BESCHERMD

Apart from exceptions provided by the law, nothing from this publication may be duplicated and/or published by means of photocopy, microfilm, storage in computer files or otherwise, which also applies to full or partial processing, without the written consent of the Royal Netherlands Standardization Institute.

The Royal Netherlands Standardization Institute shall, with the exclusion of any other beneficiary, collect payments owed by third parties for duplication and/or act in and out of law, where this authority is not transferred or falls by right to the Reproduction Rights Foundation.

Auteursrecht voorbehouden. Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van het Koninklijk Nederlands Normalisatie-instituut niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van fotokopie, microfilm, opslag in computerbestanden of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewerking.

Het Koninklijk Nederlands Normalisatie-instituut is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor verveelvoudiging te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden, voor zover deze bevoegdheid niet is overgedragen c.q. rechtens toekomt aan de Stichting Reprorecht.

Although the utmost care has been taken with this publication, errors and omissions cannot be entirely excluded. The Royal Netherlands Standardization Institute and/or the members of the committees therefore accept no liability, not even for direct or indirect damage, occurring due to or in relation with the application of publications issued by the Royal Netherlands Standardization Institute.

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, kunnen fouten en onvolledigheden niet geheel worden uitgesloten. Het Koninklijk Nederlands Normalisatie-instituut en/of de leden van de commissies aanvaardt derhalve geen enkele aansprakelijkheid, ook niet voor directe of indirecte schade, ontstaan door of verband houdend met toepassing van door het Koninklijk Nederlands Normalisatie-instituut gepubliceerde uitgaven.



©2019 Koninklijk Nederlands Normalisatie-instituut
 Postbus 5059, 2600 GB Delft
 Telefoon (015) 2 690 390, www.nen.nl

ICS 03.100.01

Nederlandstalige versie

Crisismanagement - Handreiking voor het ontwikkelen van strategisch vermogen

Krisenmanagement -
Strategische Lösung

Crisis management - Guidance
for developing a strategic
capability

Gestion de crise -
Recommandations pour le
développement d'une capacité
stratégique

Deze technische specificatie (NVN-CEN/TS) is de Nederlandstalige versie van CEN/TS 17091:2018. De CEN/TS is vertaald door NEN en heeft dezelfde status als de officiële versies.

Deze technische specificatie is door CEN voor voorlopige toepassing aangenomen op 20 mei 2018.

De geldigheidsduur van deze CEN/TS is in eerste instantie beperkt tot drie jaar. Na twee jaar zal de CEN-leden worden verzocht commentaar te leveren, vooral met betrekking tot de vraag of de CEN/TS kan worden omgezet in een EN.

CEN-leden moeten het bestaan van deze CEN/TS melden, op dezelfde wijze als bij een EN, en de CEN/TS onmiddellijk op een geschikte wijze beschikbaar stellen op nationaal niveau. Strijdige nationale normen mogen van kracht blijven (naast de CEN/TS) totdat de definitieve beslissing over de eventuele omzetting van de CEN/TS naar een EN is genomen.

CEN-leden zijn de nationale normalisatieorganisaties van België, Bulgarije, Cyprus, Denemarken, Duitsland, Estland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Hongarije, Ierland, IJsland, Italië, Kroatië, Letland, Litouwen, Luxemburg, Macedonië, Malta, Nederland, Noorwegen, Oostenrijk, Polen, Portugal, Roemenië, Servië, Slovenië, Slowakije, Spanje, Tsjechië, Turkije, het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Zwitserland.

CEN

Europees Comité voor Normalisatie
Europäisches Komitee für Normung
European Committee for Standardization
Comité Européen de Normalisation

Managementcentrum van CEN-CENELEC: Wetenschapsstraat 23, B-1040 Brussel

(blanco)

Prohibited
Preview

Inhoud

Europees voorwoord	5
Inleiding	6
1 Onderwerp en toepassingsgebied	7
2 Normatieve verwijzingen	7
3 Termen en definities	8
4 Crisismanagement: kernconcepten en principes	10
4.1 Inzicht in crises en hoe men ze het beste kan managen.....	10
4.2 Hoe crises kunnen ontstaan.....	13
4.3 Implicaties van de aard van een crisis.....	14
4.4 Gereedheid voor respons en herstel.....	14
4.5 Principes voor crisismanagement.....	15
5 Het vermogen tot crisismanagement opbouwen	15
5.1 Inleiding.....	15
5.2 Het crisismanagementkader vaststellen.....	16
5.3 Algemeen kader.....	16
5.4 Anticiperen en beoordelen.....	18
5.5 Preparatie.....	18
5.5.1 Algemeen.....	18
5.5.2 Het crisismanagementplan.....	19
5.5.3 Informatiemanagement en situationeel bewustzijn.....	20
5.6 Respons (het CMT in actie).....	23
5.7 Herstellen.....	24
5.8 Beoordelen en leren.....	24
6 Leiderschap tijdens een crisis	25
6.1 Kernleiderschapsfuncties.....	25
6.2 Veerkrachtige crisisrespons.....	28
7 Strategische besluitvorming in een crisis	28
7.1 Besluitvorming.....	28
7.2 Waarom (crisis)besluitvorming een uitdaging kan zijn.....	29
7.3 Dilemma's, vertraging in en het vermijden van het nemen van (crisis)besluiten.....	30
7.4 Problemen in besluitvorming.....	30
7.5 Doeltreffende besluitvorming in een crisis.....	31
8 Crisiscommunicatie	31
8.1 Inleiding.....	31
8.2 Voorbereiding voorafgaand aan een crisis.....	32
8.3 Management van reputatie en belanghebbenden.....	32
8.4 Belangrijkste rollen.....	32
8.4.1 Algemeen.....	32
8.4.2 De woordvoerder.....	33
8.4.3 Monitoren van media.....	33
8.5 Een strategie voor crisiscommunicatie ontwikkelen.....	33
8.6 Belangrijkste principes voor communicatie als respons op een crisis.....	33
8.7 Consistente boodschap.....	34
8.8 Belemmeringen voor doeltreffende communicatie.....	35
8.9 Sociale media: de kansen en risico's.....	36

9	Training, validatie en lering trekken uit crises.....	36
9.1	Algemeen.....	36
9.2	Medewerkers ontwikkelen en crisismanagementregelingen borgen.....	37
9.3	Trainen.....	38
9.4	Oefenen.....	39
9.5	Valideren.....	40
9.6	Lering trekken.....	40
Bibliografie	42

Voorbereiding
Preview

Inleiding

Een crisis behoort tot de grootste uitdagingen waarvoor een organisatie zich gesteld kan zien. Een crisis is een inherent buitengewone, onstabiele en complexe situatie die een bedreiging vormt voor de strategische doelstellingen, reputatie en, uiteindelijk, het voortbestaan van een organisatie.

Een crisis stelt een organisatie voor complexe en moeilijke uitdagingen die diepgaande en vergaande gevolgen kunnen hebben. Deze gevolgen kunnen zeer schadelijk zijn, met name wanneer de indruk bestaat dat de organisatie heeft nagelaten zich voor te bereiden op een crisis of er niet in geslaagd is de crisis te beheersen of ervan te herstellen. Er bestaat een risico van aanzienlijke reputatieschade en mogelijk zelfs het omvallen van het bedrijf en de beëindiging van de bedrijfsactiviteiten. Met andere woorden: een crisis kan zwaarwegende gevolgen hebben voor een organisatie en het voortbestaan ervan bedreigen.

In deze technische specificatie worden de principes en goede voorbeelden beschreven voor een crisismanagementrespons, vanuit het strategische niveau van een organisatie (ongeacht de omvang ervan) binnen de publieke of private sector. Deze technische specificatie is bedoeld als hulpmiddel bij het ontwerpen en doorontwikkelen van het vermogen van een organisatie tot crisismanagement.

In algemene zin betekent vermogen dat men aantoonbaar in staat is een functie, onder specifieke condities, op een gedefinieerd niveau uit te voeren. Vermogen wordt begrensd door aannames en verwachtingen, en een organisatie behoort in staat te zijn haar vermogen binnen die parameters te garanderen. In deze technische specificatie behoort het vermogen tot crisismanagement de volgende aspecten te omvatten:

- fysieke aspecten (bijv. uitrusting, faciliteiten en logistiek);
- intellectuele aspecten (bijv. doctrine, concepten en procedures);
- structurele aspecten (bijv. organisatie, relaties en verbanden); en
- mensgerichte aspecten (bijv. selectie, training en opleiding).

Deze technische specificatie houdt nauw verband met andere disciplines zoals organisatorische veerkracht ('resilience'), informatiebeveiliging, calamiteitenmanagement, incidentenmanagement, risicomanagement, bedrijfscontinuïteitsmanagement en (fysieke) beveiliging. In het besef dat crisismanagement van organisatie tot organisatie en van sector tot sector verschilt, geeft deze technische specificatie de principes die ten grondslag liggen aan crisismanagement en de ontwikkeling van de benodigde vermogens die van toepassing zijn op alle organisaties, ongeacht hun omvang.

Het vermogen een crisis te managen is één aspect van een meer veerkrachtige organisatie - waarbij veerkracht het vermogen van de organisatie is om allerlei soorten ontwrichtende uitdagingen te doorstaan en ongeacht die uitdagingen toch door te gaan en zich zo nodig aan een veranderende bedrijfsomgeving aan te passen. Veerkracht vergt doeltreffend crisismanagement dat begrepen, ontwikkeld, toegepast en gevalideerd moet worden binnen de context van de reeks andere relevante disciplines waaronder risicomanagement, bedrijfscontinuïteitsmanagement, beveiligingsmanagement en crisiscommunicatie.

Men kan niet wachten tot het moment dat een organisatie door een crisis wordt getroffen voordat men aandacht besteedt aan het vermogen een crisis goed te managen. Een organisatie behoort elke kans aan te grijpen om haar crisisresponsprotocollen te oefenen om de meest doeltreffende overgang naar de status van crisismanagement te bewerkstelligen indien er daadwerkelijk een crisissituatie ontstaat. Dit vereist een vooruitziende, systematische benadering om een structuur en processen te creëren en medewerkers te trainen om daarbinnen te werken en die continu, doelgericht en nauwgezet wordt geëvalueerd en ontwikkeld. Het ontwikkelen van het vermogen tot crisismanagement behoort een reguliere activiteit te zijn die evenredig is aan de omvang en de capaciteit van een organisatie.

1 Onderwerp en toepassingsgebied

Dit document geeft richtlijnen voor een goede aanpak van crisismanagement om de strategische beslissers van een organisatie te helpen bij het plannen, implementeren, inrichten, uitvoeren, monitoren, beoordelen, onderhouden en continu verbeteren van het vermogen tot crisismanagement. Het is voor elke organisatie bedoeld, ongeacht de locatie, omvang, soort, bedrijfstak, structuur of sector. Hoewel het belangrijk is zich bewust te zijn van menselijke en culturele factoren aangezien die stress kunnen veroorzaken tijdens het werken als individu en als onderdeel van een groep, worden die in dit document niet gedetailleerd behandeld.

Dit document geeft richtlijnen voor:

- het verkrijgen van inzicht in en begrijpen van de context en uitdagingen van crisismanagement;
- het ontwikkelen van het vermogen van een organisatie tot crisismanagement door voorbereid te zijn (zie 5.5);
- het herkennen van de complexe zaken waarvoor een crisisteam zich gesteld ziet terwijl het in actie is;
- succesvolle communicatie tijdens een crisis; en
- beoordelen en leren.

OPMERKING 1 Voor nadere informatie over organisatorische veerkracht ('resilience'), zie ISO 22316.

Deze technische specificatie (TS) is bedoeld voor managers met strategische verantwoordelijkheden en om te zorgen voor toetsaankomst van het vermogen een crisis te managen. De TS is bedoeld voor die personen die onder leiding en binnen het beleid van de directie actief zijn bij:

- het implementeren van de crisisplannen en -structuren; en
- het onderhouden en borgen van de procedures die verband houden met het vermogen een crisis te managen.

De TS is niet bedoeld voor de respons op noodsituaties en incidenten - deze vereisen de toepassing van operationele procedures terwijl voor crisismanagement een adaptieve, wendbare en flexibele strategische respons nodig is (zie 4.3).

De TS gaat niet in op interoperabiliteit of bevelvoering en beheersing of bedrijfscontinuïteitsmanagementsystemen.

OPMERKING 2 Voor meer informatie over interoperabiliteit en bevelvoering en beheersing, zie ISO 22320. Voor meer informatie over bedrijfscontinuïteitsmanagementsystemen, zie EN ISO 22301.

2 Normatieve verwijzingen

Dit document bevat geen normatieve verwijzingen.

ALTIJD DE ACTUELE NORM IN UW BEZIT HEBBEN?

Nooit meer zoeken in de systemen en uzelf de vraag stellen:
'Is NVN-CEN/TS 17091:2018 nl de laatste versie?'

Via het digitale platform NEN Connect heeft u altijd toegang tot de meest actuele versie van deze norm. Vervallen versies blijven ook beschikbaar. **U en uw collega's** kunnen de norm via NEN Connect makkelijk raadplagen, online en offline.

Kies voor slimmer werken en bekijk onze mogelijkheden op www.nenconnect.nl.

Heeft u vragen?

Onze Klantenservice is bereikbaar maandag tot en met vrijdag, van 8.30 tot 17.00 uur.

Telefoon: 015 2 690 391

E-mail: klantenservice@nen.nl

