

Crisismanagement vereist meer dynamiek tussen focus en perspectief

In zijn artikel geeft Gert Kogehop weer, dat in het geval van een échte crisis het crisisplan wordt geactiveerd, de leden van het crisisteam bijeen komen en de 'situatie gaan managen'. Juist in het 'managen van de situatie' schuilt een 'logisch' gevaar.

Door Michiel Kuethe, S-CCMO, Partner ITP Groep Crisispartners

Te vaak en te veel wordt tijdens het crisisoverleg primair de nadruk gelegd op de focus; de details in het nu. Op zich begrijpelijk, maar ook een valkuil. Het is namelijk van groot belang om juist ook direct stil te staan bij wat de effecten in perspectief zijn; het grotere geheel, de mogelijke consequenties. Dus enerzijds inzoomen op wat echt belangrijk is, maar ook direct uitzoomen om één en ander in het

juiste perspectief te plaatsen. Scherpe doelen stellen (focus), maar wel in de lijn van de strategie en zodoende het geheel kunnen overzien (perspectief). Veelal schort hieraan nog wel het één en ander en krijgt de focus onevenredig veel aandacht. Een goed crisisteam bouwt de bruggen die nodig zijn en zorgt dat balanceren tussen strategie en actie in een crisissituatie veilig en optimaal gebeurt.

Business Continuity Management is van essentieel belang, juist in het kader van perspectief. Goed doordachte en actuele bedrijfscontinuïteitsplannen dragen bij aan rust en concrete slagkracht. En juist dát op de meest kwetsbare momenten. Herstelacties zijn goed voorbereid en uitontwikkeld, waardoor je direct kunt schakelen.

Combineer Crisismanagement en Bedrijfscontinuïteitsmanagement

In sommige situaties leidt een crisissituatie binnen een organisatie niet tot een verstoring van het bedrijfsproces, maar bijvoorbeeld tot schadelijke, negatieve publiciteit via allerlei social media kanalen, een product recall of een significante koersval van het aandeel op de beurs. Zodra het bedrijfsproces echter tevens verstoord wordt, bijvoorbeeld in geval van een brand, langdurige stroomuitval of een ICT-storing, dient naast het crisismanagementteam tevens een team actief te worden dat de product- en dienstverlening van de organisatie zo spoedig mogelijk herstelt conform van te voren opgestelde bedrijfscontinuïteitsplannen (BCP). Een team dat zeg maar plan B ten uitvoer brengt.

Door Gert Kogehop, bcm+

Crisismanagement gaat over het vermogen van een organisatie om zich voor te bereiden op, te anticiperen op, te reageren op en te herstellen van een crisis. Met dat laatste bedoelen we een situatie die de kernactiviteiten en/of de geloofwaardigheid van een organisatie ernstig aantast. Bedrijfscontinuïteit betreft het vermo-

gen van een organisatie om na een verstorend incident producten of diensten te blijven leveren op aanvaardbare, vooraf vastgestelde niveaus (bron: ISO).

Zoals gesteld zullen in veel crisissituaties deze twee fenomenen nagenoeg tegelijkertijd

geactiveerd worden en dat is nodig om na het optrekken van de rook als organisatie weer verder te kunnen. Over het algemeen is crisismanagement wel goed geregeld en is er binnen elke organisatie een crisismanagementteam (CMT) aanwezig en getraind. Een bedrijfscontinuïteitsplan (BCP) vindt het merendeel

vandaag de dag nog steeds niet écht nodig is. 'We redden ons heus wel zonder nóg een plan!' Stoere praat, maar of dit verstandig is?

Bij een gemiddeld incident, dus niet in crisis-situaties, is het vaak net nog mogelijk zaken ad hoc te regelen en dan gaat dit meestal ook best wel redelijk goed. Maar een feit is dat het veel soepeler, sneller, georganiseerder en met minder schade was verlopen als we beter voorbereid waren geweest. In het geval van een échte crisis activeren we het crisisplan, de leden van het crisisteam komen bijeen en gaan de 'situatie managen'. Uit ervaring blijkt dat in dit soort gevallen het fysiek simpelweg niet mogelijk is om de crisis te managen en



tegelijktijd bezig te moeten zijn met veilig stellen dat de producten worden gemaakt en uitgeleverd en/of de dienstverlening gecontinueerd kan worden. Een specialistisch team, het bedrijfscontinuïteitsteam, zal moeten

zorgen dat de plannen voor continuering worden uitgevoerd. Conform de voorbereidingen en de geprioriteerde activiteiten in de van tevoren vastgestelde volgorde. Kleinigheidje ... dan moet je *wel* zo'n plan en team hebben.

TS voor crisismanagement binnenkort in het Nederlands

In oktober 2018 is de Europese Technische Specificatie 'CEN/TS 17091 Crisis management - Guidance for developing a strategic capability' gepubliceerd. Deze TS is geschikt voor elk type organisatie en is bedoeld als hulpmiddel bij het ontwerpen en voortdurend ontwikkelen van het vermogen van een organisatie tot het managen (beheren en beheersen) van een crisissituatie. Deze standaard is ontwikkeld door het *European Committee for Standardization* in de vorm van een Technische Specificatie (TS) en is beschikbaar in de 34 aangesloten landen. Een TS is slechts drie jaar geldig, waarna die moet worden omgezet in een Europese norm of moet worden ingetrokken. Inmiddels circuleren er al voorstellen om op basis van deze CEN/TS 17091 een internationale norm te ontwikkelen (waarschijnlijk ISO 22361) die te zijner tijd dan ook als Europese norm kan worden aanvaard ter vervanging van de TS.

In de inleiding van de TS wordt een crisis omschreven als een inherent abnormale, onstabiele en complexe situatie die een bedreiging vormt voor de strategische doelstellingen, reputatie en, uiteindelijk, het voortbestaan van een organisatie. Logisch dus dat het voor een organisatie belangrijk is om zich voor te bereiden op crisissituaties en het vermogen te ontwikkelen om daar op een juiste manier in te handelen.

In de TS worden de principes 'good practices' beschreven voor een crisismanagementrespons van een organisatie, binnen de publieke of private sector. Het vermogen tot crisismanagement behoort volgens de TS 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).

Verder wordt aangegeven hoe aan al deze aspecten aandacht moet worden gegeven bij de ontwikkeling van crisismanagementplannen. Daarnaast is er veel aandacht voor leiderschap, het nemen van strategische en operationele besluiten en communicatie in crisissituaties. Ook het trainen van personeel, het oefenen van crisissituaties en daarvan leren krijgt aandacht.

Momenteel wordt gewerkt aan een vertaling van CEN/TS 17091. Binnen enkele maanden zal deze beschikbaar zijn bij NEN.