



Witboek

Crisismanagement:

Chaos succesvol organiseren

Inhoud



01
INLEIDING



03
CRISISBEHEER - BCM - ITSCM



05
BASISPRINCIPES VAN CRISISBEHEER



08
CRISISCOMMUNICATIE



10
CARE



11
PROACTIEF CRISISMANAGEMENT



13
CONCLUSIES

INLEIDING



Stel je een mierenhoop voor - een complex natuurlijk systeem met veel individuele deelnemers die gespecialiseerde taken uitvoeren in een heel bedrijf. Deze mierenhoop groeit, gedijt en functioneert soepel tot een specht het ontdekt als een heerlijke lunch - een bestaansbedreigende crisis is aangebroken. De mierenkolonie zal de aanval waarschijnlijk kunnen afweren met gerichte maatregelen van het georganiseerde controlecentrum. In een bedrijf vertegenwoordigt dit georganiseerde controlecentrum het crisismanagementteam - alleen de koningin staat niet alleen in een menselijk managementsysteem en het crisismanagementteam heeft structuren binnen een professionele crisisorganisatie die een ordelijk effect hebben in het hele bedrijf (en informeel weer terug).

De "crisis" ligt op ieders lippen: dit gaat van de privésector "Ik krijg de crisis" tot de bedrijfssector, waar onverwachte gebeurtenissen of onvoorbereide managers vaak in crisismodus worden gepercipieerd. Maar zijn dit de echte crises of gewoon gebeurtenissen buiten onze comfortzone? Is de huidige situatie rond Covid-19 een crisis?



Zeker niet voor elk bedrijf, ook al heeft de huidige situatie een extreme impact op onze persoonlijke en professionele mogelijkheden. Er zijn ook bedrijven die profiteren van de Covid-19 situatie - en dat zijn niet alleen wc-papierfabrikanten. Een crisis presenteert zich dus anders afhankelijk van de omgeving en vereist een verschillende aanpak in verschillende

bedrijven voor een effectief en efficiënt beheer. Gemeenschappelijk aan de crisis is het werkelijk bedreigende en bedrijfsdreigende potentieel.

Een systematisch gestructureerd crisisbeheersysteem helpt om adequaat te reageren op elke vorm van verstoring. De oorzaken van de crisis zijn van ondergeschikt belang. Het gaat erom de situatie onder controle te krijgen en te beheersen. Het maakt een belangrijk verschil of de reactie gestructureerd en systematisch is of "vanuit de darm".

INLEIDING



Zelfs bedrijven met uitstekend gemotiveerde medewerkers en managers, een grote bedrijfscultuur met een hoog individueel engagement en een grote mate van zelfcommitment profiteren van de constructieve orde van een crisisorganisatie, vooral in een zeer verwarrende situatie. **Mouwen oprollen alleen helpt niet.**

De volgende vraag is: Hoe kom ik uit de crisis? Het is al een uitdaging om alle activiteiten op een verstandige en weloverwogen manier te verminderen. De efficiënte en economisch redelijke terugkeer naar een eventuele nieuwe normale bedrijfsvoering is de grootste. Dit betekent het openen van alle zintuigen voor de behoeften van de klanten, de markt, de werknemers en de economie. Ik doe alleen aan crisismanagement als ik na de crisis een perspectief voor mijn bedrijf heb - zonder dit perspectief blijf ik een worstfabrikant die gewoon de deur sluit en weggaat. Crisismanagement gaat dus ook over flexibiliteit en de creativiteit om de kansen en mogelijkheden van mijn bedrijf te herkennen en te benutten.

KRITIS-bedrijven zijn al verplicht om een overeenkomstige organisatie te hebben, geassocieerde bedrijven worden momenteel in een bredere context onderzocht. In de ware zin van het woord is crisismanagement rendabel voor elk bedrijf, omdat de voorbereiding van de crisis extra synergie-effecten en inzichten oplevert voor de reguliere bedrijfsvoering.



In deze whitepaper geven we een kort overzicht van de essentiële kenmerken en principes van een succesvol crisismanagementsysteem.

CRISISBEHEER - BCM - ITSCM



Crisismanagement (CM) wordt vaak geassocieerd met business continuity management (BCM) en IT service continuity management (ITSCM), soms ook met risicomanagement en security / information security management (ISM). **Maar waar liggen de overeenkomsten en wat zijn de grenzen?**

BCM

- ▶ BCM als proactief managementproces
- ▶ Zeer veel planbare processen
- ▶ Samenstelling van de noodhulpteams

ITSCM

- ▶ Ook proactief en planbaar
- ▶ Deelgebied van het BCM
- ▶ Focus: IT-storing

CM

- ▶ Crisismanagement als reactief proces
- ▶ Weinig planbare processen
- ▶ Creatief proces
- ▶ Beheer van de noodhulpteams (afhankelijk van het soort crisis)

Die: BCM Academy GmbH

In het algemeen ligt de focus van het crisismanagement op het reactieve proces van het systematisch omgaan met onvoorziene gebeurtenissen door een crisisteam. Het crisisteam is dus zoets als een multifunctioneel beschermend schild. Onder dit beschermende schild voeren de calamiteitenorganisaties en calamiteitenteams van de lijnorganisatie (in het kader van BCM en ITSCM) hun prioritaire activiteiten geconcentreerd en deskundig uit.

In BCM en ITSCM worden bijvoorbeeld proactief scenarioplannen geschreven om de processen in geval van een incident te organiseren. In verband met Covid-19 wordt het pandemieplan (indien beschikbaar) dienovereenkomstig gebruikt. Er zijn echter maar weinig pandemieplannen die gericht zijn op een wereldwijde lock-down, maar wel op een aanzienlijk personeelsverlies, dat we gelukkig nu nog niet hebben...

CRISISBEHEER - BCM - ITSCM



Hier kan het crisismanagement nu flexibel, creatief en coördinerend zijn: alle draden komen strategisch samen in het crisisteam, evalueren de actiemogelijkheden (bijvoorbeeld op basis van bestaande plannen, maar ook op basis van de feitelijke situatie en concrete eisen) en geven de impulsen voor de uitvoering terug aan de afzonderlijke onderdelen van het bedrijf. Deze laatste implementeren en ondersteunen de tegenmaatregelen tactisch en operationeel met hun kerncompetenties op het gebied van IT, veiligheid en de afzonderlijke specialistische en competentiegebieden. Het crisismanagementteam heeft meestal weinig gedetailleerde expertise en vormt in geval van een incident het eerder genoemde centrale controlecentrum. Het neemt de overkoepelende taken van besluitvorming, coördinatie en communicatie op zich, zowel intern als extern.

In onze mierenhoop: Mieren bouwen hun kolonies al proactief op verstandige locaties, waarbij ze instinctief rekening houden met geowetenschappelijke fenomenen (proactief risicomanagement en veiligheid / ISM) - ze passen zelfs de bouw van de mierenhoop aan de natuurlijke omgeving aan. Mieren maken gebruik van een vroegtijdig waarschuwingssysteem om gevaren te identificeren en tegen te gaan (BCM en ITSCM): Wanneer het zinvol is, verlaten ze een terrein en verplaatsen zich, bouwen ze alternatieven of passen ze snel het aantal mieren en hun speciale taken binnen de kolonie aan. Dit zijn allemaal preventieve activiteiten die specifiek in afzonderlijke afdelingen of door specialisten worden uitgevoerd.

Als iemand een zware tak in de mierenhoop gooit, lijkt het in eerste instantie op een chaotische drukte - maar in feite wordt de tak en zijn impact/schade systematisch onderzocht en even later ofwel geïntegreerd in de korf ofwel door vele mieren samen weggehaald. Een voorbeeld van twee strategische besluitvormingsopties in het crisisteam.

Samenvattend kan het crisismanagement worden omschreven als een centraal en coördinerend aanspreekpunt voor de noodprocessen binnen het BCM en ITSCM, onafhankelijk van de eigenlijke gebeurtenis.

BASISPRINCIPES VAN CRISISBEHEER



Crisismanagementteam - crisisorganisatie - crisismanagement: deze termen worden in deskundige kringen en ook in dit document vrolijk gejongleerd. **Wat gebeurt er nu op welk moment?**

- **Crisismanagement** beschrijft het totale systeem: de georganiseerde afhandeling van een bedrijf met crisissituaties en de integratie in het managementsysteem in de bedrijfscontext.
- De **crisisorganisatie** beschrijft de organisatiestructuur binnen het bedrijf met proactieve en evaluerende onderdelen zoals interface management en verbeteringsprocessen.
- Het **crisismanagementteam** is het orgaan dat bij een incident de crisis strategisch aanpakt en het bedrijf uit de crisis leidt.

Een crisis komt steeds weer voor - niet voor iedereen, niet altijd, maar onverwacht misschien zelfs voor uw bedrijf. Helaas is het kenmerk van een crisis de onvoorspelbaarheid ervan. Het Rijnlandse "Et hätt noch emmer joot jejang" helpt niet echt in een echte crisis en wordt vaak vertaald als "We weten dat het een puinhoop is, maar het zal op de een of andere manier wel lukken"...

Professioneel crisismanagement ziet er anders uit en rust op drie pijlers:

- De fundamenteel voorbereide **crisisorganisatie** - ondersteund door een veerkrachtig mandaat van het management en het vermogen om te handelen binnen de onderneming
- Het controlerende (en creatieve) **crisismanagementteam** - ondersteund door geoefende procedures en passende documentatie
- Agile **crisiscommunicatie** - actief op interne, externe en sociale mediakanalen

Crisismanagement werkt ongeacht de omvang en het type bedrijf en ook ongeacht de crisissituatie. Dat is de kracht van dit systeem.

BASISPRINCIPES VAN CRISISBEHEER



Als alle medewerkers, managers, corporate partners en dienstverleners op de hoogte zijn van de structuur van het crisismanagement, kunnen zij bij een incident gebruik maken van het crisisteam van het controlecentrum en professionele ondersteuning bieden. Hetzelfde geldt voor overheden en openbare instellingen: Ook de politie, brandweer en co. maken gebruik van een crisismanagementteam en werken bijzonder succesvol samen met een crisismanagementteam binnen het bedrijf.

De basisdoelstellingen van crisisbeheer zijn:

- **Bescherming van het menselijk leven** - Integriteit van mens en milieu
- **Schadebeperking** - vermijden / minimaliseren van economische schade, vermijden van imagoschade, veiligstellen van (tijd)kritische bedrijfsprocessen
- **Bescherming** van de normale werking van onaangetaste delen van de installatie

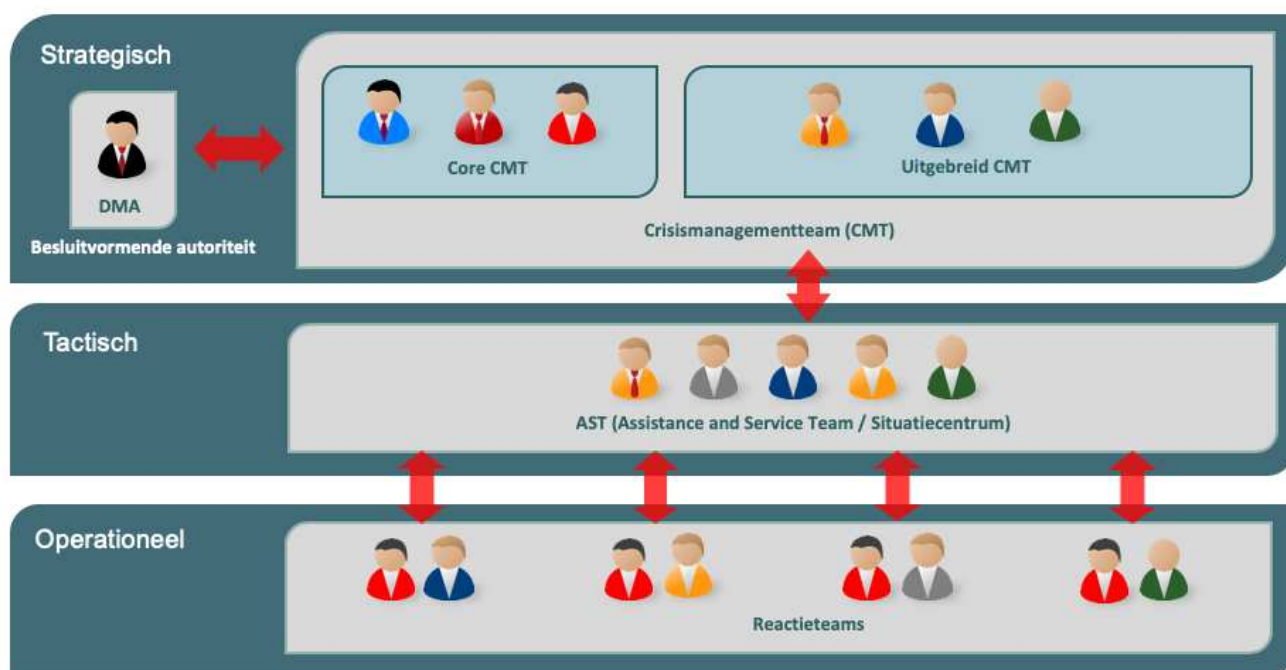
Het perspectief is om het voortbestaan van de onderneming zo volledig mogelijk te waarborgen, met inbegrip van haar economische levensvatbaarheid, en om nieuwe bedrijfsperspectieven te ontwikkelen. Een Covid-19 perspectief is bijvoorbeeld gezichtsmaskers van designerlabels of kostuumontwerpers die tijdelijk stoffenmaskers naaien. Het vooruitzicht op succes of, zoals het in professionele kringen wordt genoemd, "voor de feiten uitkomen" en dus actief sturen is een basisprincipe van crisismanagement.

De taken van het crisismanagementteam kunnen daarom als volgt worden samengevat:

- Identificatie en analyse van crisissituaties
- Ontwikkeling van actiemogelijkheden
- Evaluatie van de vooruitzichten op succes, risico's en effecten
- Definitie van een crisisbeheersingsstrategie
- Prioritering en besluitvorming
- Informeren over de genomen maatregelen
- Delegatie en controle van maatregelen
- Evaluatie en herevaluatie

BASISPRINCIPES VAN CRISISBEHEER

Met de middelen van een gestructureerd managementproces stelt een gevestigde crisisorganisatie het effectieve crisismanagementteam in staat om het lot van de onderneming in een crisis met succes te beheersen, verstandige beslissingen te nemen en zo uit de crisis te leiden.



CRISIS COMMUNICATIE



De derde pijler ontbreekt nog: de crisiscommunicatie. **Waarom is dit zo belangrijk?**

In een crisissituatie is professionele, tijdige en adequate communicatie van centraal belang: reputatie, imago en dus vertrouwen in de onderneming (en haar toekomst) zijn in grote mate afhankelijk.

"Doe goed en praat erover", dit dictum van public relations deskundigen geldt ook voor crisiscommunicatie. Het crisisteam opereert niet in een afgezonderde kamer, maar ontwikkelt zijn volle effect wanneer het transparant communiceert, zowel intern als extern:



- Niet alleen uw eigen medewerkers moeten op de hoogte zijn van de situatie, ze hebben ook duidelijke instructies nodig - alleen degenen die duidelijk communiceren wat gepast en nodig is in de situatie kunnen goed worden ondersteund.
- De belangrijkste belanghebbenden en het publiek moeten transparant en zo snel mogelijk worden geïnformeerd - maar prompt betekent altijd hoge kwaliteit - in tijden van alomtegenwoordige sociale-mediakanalen zal bedrijfscommunicatie zeker niet de eerste bron zijn. **Maar het beste is het wel mogelijk!**

Effectieve communicatie is geen eenrichtingsverkeer. Mediamonitoring en feedback van de operationele afdelingen van het bedrijf zijn waardevolle indicatoren voor de controle van de maatregelen en de effectiviteit van de beslissingen van het crisismanagementteam!

Vooraf de actieve controle van de communicatie in geval van een crisis vereist intensieve kennis van de bedrijfscultuur, veel gevoeligheid en niet in de laatste plaats een aanzienlijk volume. Daarom is de verantwoordelijke vertegenwoordiger voor de communicatie in het crisismanagementteam een centrale functionaris, idealiter ondersteund door een back-up team.

CRISIS COMMUNICATIE



Een goede voorbereiding kan helpen bij het volbrengen van deze Herculestaak. Succesgerichte voorbereiding houdt in:

- Oprichting en documentatie van organisatiestructuren binnen de bedrijfscommunicatie - vermoedelijk voor alle medewerkers van de afdeling
- Vaststelling van procedures en instrumenten - formuleringssjablonen, taalregels, coördinatie van meldpunten, enz.
- Voorbereiding van een darksite (technisch en inhoudelijk) - met name voor een snelle beschikbaarheid in geval van crisissituaties met lichamelijk letsel
- Overzicht van de beleidsopties Communicatie - een overzicht maakt het gemakkelijker om de juiste aanpak te kiezen
- Opstellen en bijhouden van contactlijsten - met inbegrip van de resultaten van de stakeholderanalyse

Bij acute crisisbeheersing zijn de mogelijkheden van crisiscommunicatie legio: ook hier moeten de mogelijkheden voor informatie-uitwisseling actief worden benut. In dit verband is de communicatie van betrouwbare feiten cruciaal. Gebrek aan communicatie, inactiviteit en passiviteit worden door het publiek en de werknemers gezien als een indicatie dat het bedrijf de controle heeft verloren of geen belang heeft bij het voortbestaan van het bedrijf.

Crisiscommunicatie is een **belangrijke succesfactor** voor de interne en externe perceptie van het crisismanagement van een bedrijf en bevordert de toekomstperspectieven van een bedrijf.

CARE

Professionele sectoren zoals brandweer, politie en ziekenhuizen, maar ook sommige sectoren zoals de luchtvaartindustrie hebben al jaren interne contactpunten en programma's voor psychosociale nazorg (zorg) na stressvolle gebeurtenissen.

Deze ontwikkeling is gebaseerd op het motto "wat in de dienstverlening wordt gecreëerd, moet ook in de dienstverlening worden verholpen". Er is concrete ondersteuning voor discussies over stressvolle gebeurtenissen die zich op natuurlijke wijze en regelmatig voordoen in de hierboven genoemde beroepsgroepen: Flight attendants reanimeren een passagier, brandweerlieden redden verbrande slachtoffers van een huisbrand, politieagenten staan in de schijnwerpers bij huiselijk geweld, verpleegkundigen en artsen begeleiden drastische ziektecurussen, enz.

De bijhorende zorgmogelijkheden helpen de getroffen en om zo snel mogelijk terug te keren naar hun dagelijks werk. Langdurige afwezigheid op het werk en emotionele schade worden zo proactief vermeden.

Tot zover begrijpelijk. Maar waarom heeft een minder blootgesteld bedrijf zorg nodig? Het besef dat het management van een bedrijf in een crisis ook een zorgplicht heeft voor zijn werknemers is in Duitsland niet erg gebruikelijk: Waar "redden, redden, blussen" eindigt, begint de verantwoordelijkheid van het bedrijf.

In de regel kan dit eenvoudig worden gerealiseerd door kleine aanpassingen in het algemene welzijnsconcept van een bedrijf - met groot effect ook in de fundamentele perceptie van betrouwbaarheid en sociale competentie voor de werknemers.

Belangrijk hierbij is een passende individuele verzorging, die ondersteuning biedt en gerichte maatregelen biedt voor het omgaan met stress, waarmee gezondheidsproblemen of ziekten na extreme gebeurtenissen kunnen worden voorkomen en die bijdragen aan een snelle terugkeer naar het "normale leven van alledag" (privé en professioneel).

PROACTIEF CRISIS- MANAGEMENT



Steeds weer wordt het gezegd: Crisismanagement is een reactief proces dat flexibel kan worden aangepast aan elke situatie. Wat zijn dan de proactieve onderdelen van crisismanagement?

Een succesvolle implementatie vereist een deskundige voorbereiding en opvolging. Crisismanagement kan in een bedrijf worden ingevoerd in het kader van een project, maar als proces moet het regelmatig verder worden ontwikkeld door een verantwoordelijke en initiatiefnemer in het bedrijf om het volledige effect ervan te kunnen ontwikkelen, om procedurele zekerheid te bieden aan alle medewerkers en vooral om het crisisteam de mogelijkheid te geven om professioneel te handelen. Gelukkig komen crisissen zelden voor en maken ze dan ook nauwelijks deel uit van de dagelijkse routine van de verantwoordelijken...

Voorbereidende acties zijn onder meer:

- Identificatie van kernprocessen en belangrijkste belanghebbenden - indien nodig, speciaal schadepotentieel
- Ontwikkeling van de crisisorganisatie, vaststelling van interfaces en implementatie van processen - bijvoorbeeld rapportageketens, definitie van verantwoordelijkheden, escalatieniveaus en drempels
- Oprichting, opleiding en oefening van de crisiseenheid - om de operationele en interventiecapaciteit te vergroten
- Vaststelling van de werkmethoden van het crisisteam - met inbegrip van checklists, protocollen en visualisatietechnieken
- Voorbereiding en herziening van documenten over crisisorganisatie - voor basisuitvoering en procedurele veiligheid
- Kwaliteitsborging in een bedrijfscontext - interne en externe audits mogelijk
- Voorziening, onderhoud en verzorging van een crisisbeheersingsruimte/alternatieve ruimten en hun uitrusting

PROACTIEF CRISIS- MANAGEMENT



De **downstream-maatregelen** omvatten:

- Ontwikkeling en uitvoering van een evaluatieproces - met alle actieve betrokkenen
- Voorbereiding van een regelmatig rapportagesysteem aan het management - voor basisverankering in het bedrijf en voor bewustwording.

In het crisismanagement zijn organisatie en structuur de belangrijkste factoren om de chaos van de crisis met succes tegen te gaan. Processen, procedures, verantwoordelijkheden en materialen zijn vooraf duidelijk gedefinieerd. In het geval van een incident worden vervolgens creativiteit en flexibiliteit toegevoegd.

De gedefinieerde structuur stelt het crisisteam in staat het hoofd koel te houden, zodat het creatief en zelfverzekerd om kan gaan met situaties die niet verwacht werden. Op basis van een goed voorbereide structuur wordt het hele bedrijf in staat gesteld om samen te werken om de crisis te boven te komen. Goed crisismanagement is teamwork op basis van een goed doordachte organisatie.

CONCLUSIES



Let op de specifieke kenmerken van uw bedrijf: Alleen als de crisisbeheersingsstructuur bij uw bedrijf past, kan deze succesvol zijn in een crisis.

Kleinere bedrijven zullen hun crisismanagementteam anders bemannen dan internationale bedrijven in termen van personeel en functies. Rapportagekanalen en interfaces zullen er in een bedrijf met 300 medewerkers anders uitzien dan in een groot bedrijf dat misschien zelfs systeemrelevant is.

De volgende overwegingen worden over het algemeen aanbevolen:

- Welk mandaat krijgt de crisiseenheid van het management? Mag zij actief ingrijpen in alle bedrijfsonderdelen om de crisis af te wenden? Hoe flexibel wil en kan je bijvoorbeeld zijn in een toekomstgerichte heroriëntatie?
- Wat zijn uw belangrijkste bedrijfsdoelstellingen en dus de geprioriteerde bedrijfsprocessen die de crisisorganisatie moet beschermen? - Dit moet worden gecoördineerd met het BCM.
- Hoe is uw bedrijf gestructureerd? Welke structuren bestaan er al op welk niveau?
- Wat is uw bedrijfscultuur? Hoe bereikt, informeert en controleert u alle medewerkers? Welke structuren werken succesvol in uw bedrijf?

We gaan nog eens terug naar het twijgje in de mierenhoop: Als de mierenhoop klein is, de mierenpopulatie nauwelijks ontwikkeld is, en de lente nadert, kan de koningin naar een andere plaats verhuizen. Als de mierenhoop groot is, zijn de individuele mieren al goed verbonden en ontwikkeld, misschien is de twijg helemaal geen probleem en is de integratie van de grondstof hout in de hoop zelfs een verrijking. Crises presenteren zich daarom op zeer verschillende manieren en vragen om een individuele beoordeling voor de juiste stappen.

CONCLUSIES



Tot slot, de vraag: Heeft crisisbeheer ook zin voor bedrijven die daartoe niet wettelijk verplicht zijn?

Natuurlijk, want de speciale organisatiestructuur helpt elk bedrijf om crises te boven te komen, schade af te wenden en te zorgen voor een ordelijke terugkeer naar de normale gang van zaken.

Controllit AG kan u professioneel ondersteunen op weg naar een bedrijfsspecifieke crisisorganisatie, tijdens actief crisismanagement en tijdens de terugkeer naar de normale bedrijfsvoering.



Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Deutschland
www.controll-it.de

Status: Juni 2020

Controllit is uw partner voor Business Continuity Management (BCM) - Sinds onze oprichting ontwikkelen wij integrale concepten en producten voor Business Continuity Management, IT Service Continuity Management en Crisismanagement. Wij helpen u met strategische, organisatorische en technische concepten om uw bedrijfsprocessen te beveiligen tegen bedreigingen en te voorzien in noodgevallen.

De inhoud van dit document is ter informatie voor dit scenario en de daarin beschreven pandemie. Latere wijzigingen zijn mogelijk. Controllit AG kan de juistheid van sommige van de verstrekte informatie niet garanderen.

© Copyright Controllit AG