



Whitepaper

Vroege crisisopsporing



Inhoud

03

INLEIDING

04

DEFINITIE EN TERMINOLOGIE

05

NORMATIEVE RICHTSNOEREN

07

SOORTEN OPERATIONELE CRISES

08

BESTAANDE KENGETALLEN GEBRUIKEN

11

INTEGRATIE VAN VCO IN HET BEDRIJF

13

STAAT EN ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN

16

AANBEVELINGEN VOOR MAATREGELEN VOOR BEDRIJVEN

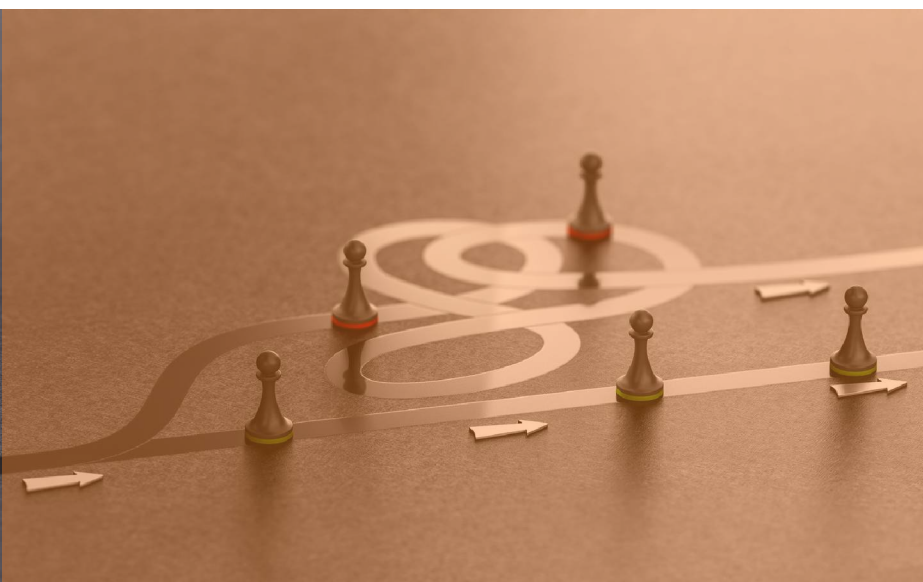
18

SAMENVATTING

Inleiding



Bedrijfs crises ontstaan zelden van de ene op de andere dag. Meestal wordt het punt van acute bedrijfsproblemen of zelfs van dreigende insolventie voorafgegaan door een langere voorgeschiedenis. Sommige crises hebben al een voorgeschiedenis binnen het bedrijf, waardoor een crisis, indien tijdig onderkend, vermeden kan worden. Het spectrum loopt hier uiteen van liquiditeitsknelpunten tot personeels- en gebouwsgebreken en IT-uitdagingen. Wie herinnert zich niet de soms extreem vertraagde overschakeling van Windows 7 op de opvolgersystemen met alle gevolgen van dien? Maar ook de momenteel noodzakelijke beveiligingen, bijvoorbeeld door een degelijke verwerking van (beveiligings)patches en actieve geoblokkering ter verdediging tegen cyberaanvallen, maken daar deel van uit.



Omdat veel bedrijven geen systeem voor vroegtijdige waarschuwing hebben, komen zij vaak schijnbaar onverwacht in een crisissituatie terecht. Als de crisis eenmaal is opgetreden, zijn de mogelijkheden van de onderneming om de negatieve ontwikkeling tegen te gaan beperkt. Vroegtijdige crisisdetectie en -preventie moeten daarom niet worden gezien als een louter "nieuwe" plicht van het

management, maar veeleer als een valabel middel om het voortbestaan van ondernemingen te verzekeren, zelfs buiten het strategische nut ervan.

Dit witboek presenteert de nodige informatie hiervoor en laat zien hoe u uw bedrijf beter kunt positioneren, met of zonder een bestaand crisismanagementsysteem.

Definitie en terminologie



In de literatuur zijn twee verschillende definities van de term te vinden: **Vroegtijdige waarschuwing** en **vroegtijdige opsporing**.

(Crisis)vroegtijdige waarschuwing richt zich op de analyse van potentiële gevaren. In dit opzicht is vroegtijdige waarschuwing zeer nauw verbonden met risicobeheer, dat ook de systematische registratie en beoordeling van risico's voor de bedrijfsvoering van een onderneming omvat.

Daarentegen omvat (crisis)vroegtijdige opsporing het waarnemen van ontwikkelingen die tot crisissituaties kunnen leiden. Bovendien houdt vroegtijdige opsporing in dat wordt nagegaan of zij het potentieel hebben om zich tot een volwaardige crisis te ontwikkelen en dat passende strategieën en maatregelen worden gepland. Naast een zuivere waarschuwingsfunctie is vroegtijdige opsporing dus gebaseerd op het vroegtijdig herkennen van kansen en volgt daarmee het doel om met positieve en negatieve toekomstige toestanden om te gaan.

De strategische vooruitziendheid om opkomende crises zo vroeg mogelijk te onderkennen, zodat in het beste geval preventief kan worden opgetreden, vormt de kern van vroegtijdige crisisdetectie. De aldus vastgestelde risico's en kansen kunnen worden geëvalueerd in een ingesteld crisisbeheer en/of bedrijfscontinuïteitsbeheer (BCM) en constructief worden gebruikt om gevaren af te wenden.

Normatieve richtsnoeren



Naast de overeenkomstige algemene en bijzondere wettelijke voorschriften voor de uitvoering van nood-, crisis- en bedrijfscontinuïteitsbeheersmaatregelen is het idee van vroegtijdige opsporing van risico's en crises reeds lang normatief verankerd.

Artikel 91, lid 2, van de Duitse wet op de naamloze vennootschappen (AktG), die is ingevoerd in het kader van de Duitse wet inzake controle en transparantie in ondernemingen (KonTraG), bepaalt reeds dat de raad van bestuur passende maatregelen moet nemen en met name een controlesysteem moet opzetten, zodat ontwikkelingen die het voortbestaan van de vennootschap in gevaar kunnen brengen, in een vroeg stadium worden onderkend. Ongeacht de reikwijdte van deze verplichting en de toepasbaarheid ervan met betrekking tot operationele risico's, voelde de wetgever zich nu genoodzaakt de bestuurders van naamloze vennootschappen uitdrukkelijk te verplichten crises in een vroeg stadium te onderkennen en te beheersen.



De wet inzake het stabilisatie- en herstructureringskader voor ondernemingen "Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen" (afgekort Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG)), een novum voor crisismanagers, alleen al vanwege de gekozen terminologie in de tekst van de wet.

In § 1 lid 1 zin 1 StaRUG legt de wetgever een algemene verplichting op aan het bestuur, voor alle rechtsvormen, om voortdurend die economische en financiële ontwikkelingen te volgen die het voortbestaan van de onderneming in gevaar kunnen brengen (verplichting tot vroegtijdige crisisdetectie). Indien zich ontwikkelingen voordoen die het voortbestaan van de onderneming bedreigen, moet de directie passende tegenmaatregelen nemen op grond van artikel 1, lid 1, tweede zin, van de StaRUG (crisisbeheersingsplicht) en onmiddellijk de organen informeren die zijn aangewezen om toezicht te houden op het beheer van de zich voordoende crisis. Indien de medewerking van andere organen (bijv. de aandeelhoudersvergadering) vereist is om maatregelen te nemen overeenkomstig artikel 1, lid 1, zin 2 StaRUG, wordt de directie overeenkomstig artikel 1, lid 1, zin 3 StaRUG gelast onverwijld aan de verwijzing daarvan te werken.

Normatieve richtsnoeren



De wetgever en de richtlijngever hebben niet in detail geregeld hoe vroegtijdige crisisdetectie en crisisbeheersing moeten worden uitgevoerd.

Ook moet worden opgemerkt dat het recht systematisch een duidelijk insolventierechtelijk karakter heeft. Daarom rijst de vraag welke soorten crises in de ogen van de wetgever in een vroeg stadium moeten worden onderkend. Het insolventierecht kent crisistermen volgens §§ 17-19 InsO, namelijk insolventie, dreigende insolventie en overmatige schuldenlast.



Deze crisisconcepten in het kader van de insolventiewetgeving liggen meestal in de tijd lager dan de operationele crises die in het volgende punt nader worden beschreven.

Omgekeerd lijkt het echter verstandig om de verplichting tot vroegtijdige crisisdetectie zo ver in de tijd op te vatten dat bijvoorbeeld crises kunnen worden tegengegaan wanneer zij ontstaan door een cyberaanval, een natuurramp of een productiestop door een acuut gastekort dat het gevolg is van een geopolitieke ontwrichting. Een dreigende insolventie of een te hoge schuldenlast kan ook een rechtstreeks gevolg zijn van dit laatste.

De betekenis en het doel van de norm, namelijk door analyse in een vroeg stadium op crises te anticiperen en het management ertoe aan te zetten in een crisis in een vroeg stadium op te treden, pleiten ervoor dat ook operationele risico's of crises op de gebieden die onder het toepassingsgebied van de verplichting tot vroegtijdige crisisdetectie van artikel 1, lid 1, StaRUG vallen, hieronder vallen.

Soorten operationele crises



In wezen kunnen twee soorten crises worden onderscheiden waarop ondernemingen zich kunnen en moeten voorbereiden: Acute crises en sluipende crises. De zogenaamde acute crises omvatten alle plotselinge gebeurtenissen die kunnen leiden tot een verstoring van de bedrijfsvoering, zoals

- Natuurrampen, zoals aardbevingen, overstromingen, hagelbuien, enz.
- Financiële crises, bijvoorbeeld faillissementen van bedrijven of banken
- Ongevallen
- Epidemieën/pandemieën, bijvoorbeeld wanneer een groot deel van het personeel afwezig is als gevolg van een golf van griep
- Diefstal, fraude, industriële spionage
- Insolventie van belangrijke leveranciers of klanten

In tegenstelling tot acute crises hebben zogenaamde sluipende crises een langere aanlooptijd en kunnen ze vaak van tevoren worden herkend. Toch worden de waarschuwingssignalen vaak lange tijd genegeerd totdat de gevolgen een onberekenbare omvang hebben bereikt.

Sluipende crises zijn bijvoorbeeld

- Toenemende concurrentiedruk door globalisering en digitalisering
- herstructurering
- technische wijziging
- demografische verandering
- tekort aan geschoolde werknemers
- politieke en sociale veranderingen met gevolgen voor productie- en/of exploitatiebedrijf

Acute crises zijn vrij zeldzaam. Zij vereisen snelle actie in een onverwachte en vaak onbekende situatie. Sluipende crises daarentegen vormen vaak een permanente toestand waaraan mensen zo gewend raken dat de drempel naar een acute crisis vaak niet meer tijdig wordt waargenomen. Zo kan een sluipende, voorspelbare en beheersbare crisis veranderen in een schijnbaar acute noodsituatie. Een preventieve aanpak is aanbevolen en vooral mogelijk, vooral bij sluipende crises.

Bestaande Kengetallen gebruiken



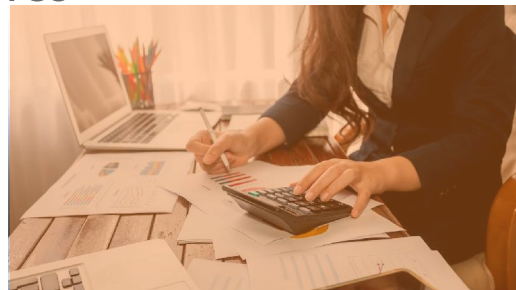
Er kunnen waarschuwingssignalen worden vastgesteld voor de gebeurtenissen die zich hoogstwaarschijnlijk zullen voordoen en die grote gevolgen zouden hebben voor de ondernemingen. Voor elk van deze waarschuwingssignalen moet een drempelwaarde worden vastgesteld waarop het kritisch kan worden, zodat tegenmaatregelen kunnen worden genomen. Gevestigde crisisbeheersingssystemen gebruiken deze drempels vaak om een escalatieproces binnen de (crisis)organisatie op te zetten. Op dit punt zou de vroegtijdige crisisdetectie van een onderneming dus goed gekoppeld kunnen worden aan het crisisbeheersysteem. Deze waarschuwingssignalen kunnen heel verschillend zijn: Omzetcijfers, ziekteverzuim, crises in verkooplanden, politieke en sociale veranderingen, innovaties op de markt, wettelijke veranderingen enz.

Harde en zachte factoren kunnen worden gebruikt voor de vroegtijdige opsporing van een dreigende bedrijfscrisis. Bij een bedrijfswaardering moeten altijd beide kanten worden bekeken om een realistische beoordeling te kunnen maken.

De **harde factoren** zijn gebaseerd op kwantitatief verifieerbare cijfers. In de regel worden **jaarrekeningen**, **managementverslagen** en **zelfgekozen kerncijfers** gebruikt als basis om de huidige economische situatie te verifiëren en uitspraken te doen over de toekomstige ontwikkeling van de onderneming.

Harde/kwantitatieve factoren van het VCO

- Verhouding eigen vermogen
- Schuldratio
- Dekkingsgraad
- Verhouding schulden
- Omzet activa
- Verhouding kapitaalopbrengst



Daarnaast moeten ook doelstellingen van leveranciers en klanten, voorraadniveaus, inclusief overwegingen inzake de leveringsketen, en kapitaal dat vastzit in vlottende activa in de analyse worden opgenomen.

Bestaande Kengetallen gebruiken



Zachte factoren (kwalitatief) daarentegen zijn gebaseerd op de **informatie** en **waarnemingen** van het management, de werknemers en, in voorkomend geval, andere externe belanghebbenden. Het management moet een duidelijke strategie hebben voor de behandeling van opmerkingen, verslagen en algemeen binnenkomende informatie. Een regelmatige en in het beste geval open uitwisseling kan helpen om negatieve ontwikkelingen in een vroeg stadium te onderkennen en in een vroeg stadium tegen te gaan. Een andere zachte factor is de toekomstige levensvatbaarheid van de eigen producten van de onderneming.

Zachte/kwaliteitsfactoren van de VCO

- Fluctuatiesnelheid
- Ziekteverlof
- Persberichten
- Misverstanden en geruchten in de personeelskring
- Hangende juridische geschillen
- Geschillen tussen aandeelhouders



Een bedrijf moet voortdurend geïnteresseerd zijn in het verbeteren van zijn producten en het optimaliseren van zijn processen. Hetzelfde geldt voor de regelmatige controle van de kosten en het gebruik van de middelen. De meeste zachte factoren kunnen door het management conceptueel worden gecontroleerd en gereguleerd, maar een adequate uitvoering kan alleen slagen in samenhang en in voortdurende uitwisseling met de werknemers.

- Hoe wordt intern en extern gecommuniceerd?
- Welke managementstijl wordt gekozen?
- Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld?
- Hoe worden fouten behandeld?

Het is aan het management om deze vragen te beantwoorden, maar zij kunnen de juiste antwoorden alleen vinden in dialoog met hun werknemers.

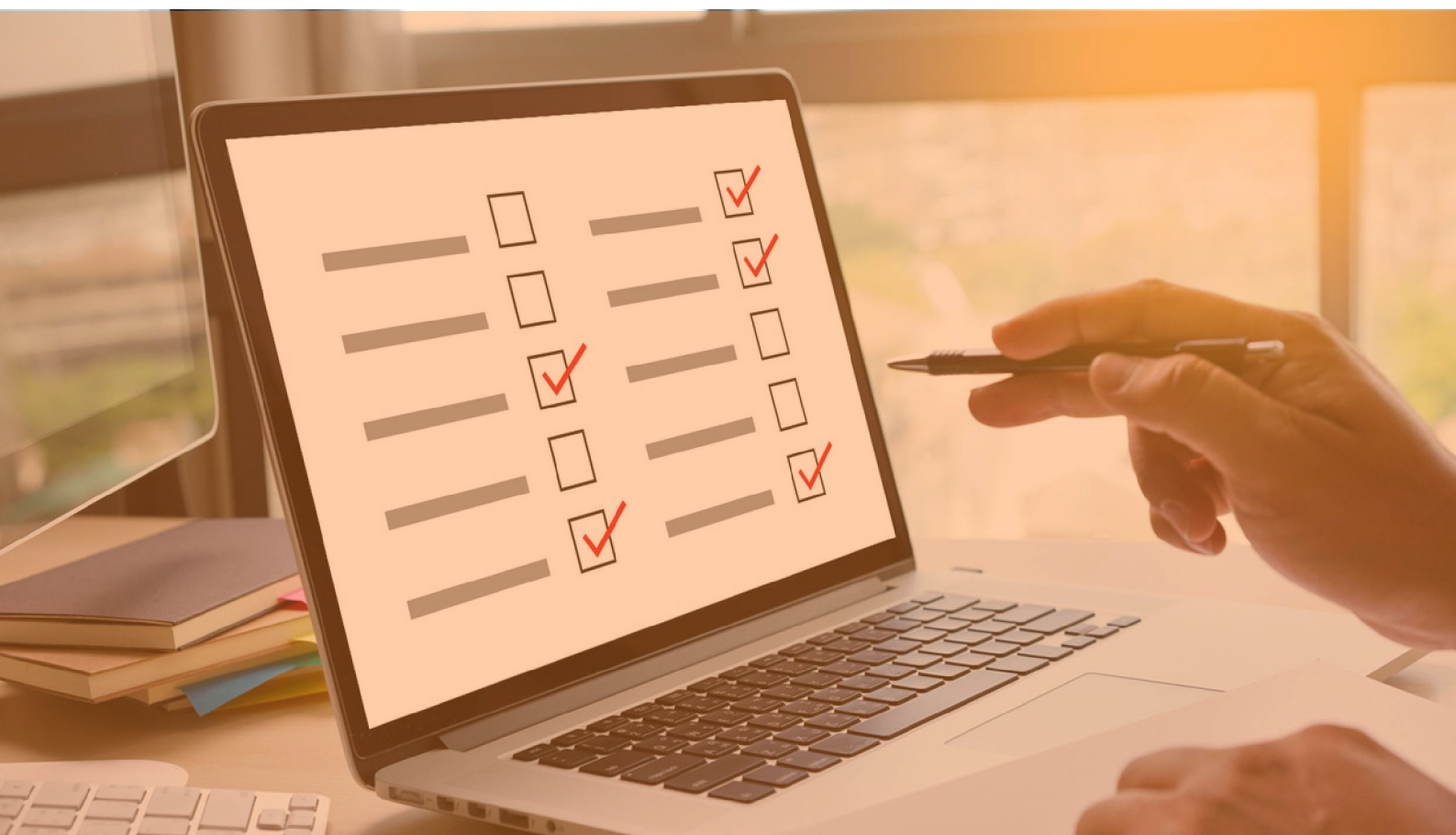
Bestaande Kengetallen gebruiken



De bestaande identificatie- en onderzoeksprocedures hoeven niet volledig te worden gewijzigd, maar kunnen selectief worden aangepast. Zo worden in de literatuur talrijke methoden voorgesteld om risico's vast te stellen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen verzamelmethoden en zoekmethoden.

Verzamelmethoden zijn geschikt voor het verzamelen van evidente of reeds bestaande risico's. Dat kan bijvoorbeeld met behulp van checklists, SWOT-analyses, interviews of enquêtes. **Zoekmethoden** dienen om toekomstige risico's proactief op te sporen. Naast analytische methoden zoals vragencatalogi, faalwijze- en effectanalyses, boomanalyses of morfologische methoden zijn creativiteitstechnieken zoals brainstorming, brainwriting, scenario-analyses, synectics en de Delphi-methode hier bijzonder nuttig.

Beide methoden bieden aanknopingspunten voor het VCO, waarbij met name bestaande zoekmethoden vanwege hun toekomstgerichte kenmerken kunnen worden overgenomen.



Integratie van VCO in het bedrijf



VCO mag niet worden uitgevoerd als een onafhankelijke discipline binnen het bedrijf. Vaak worden de hierboven beschreven factoren en indicatoren al bewust of onbewust verzameld voor de vroege detectie van negatieve bedrijfsontwikkelingen. Zowel de besparing van middelen als de uniformiteit van het onderzoek pleiten voor een uitvoering van VCO op basis van gevestigde processen en disciplines. Alleen wanneer de risico's en eisen voor de onderneming volledig en correct worden geïnterpreteerd en de beoordelingen ervan regelmatig worden verwerkt op basis van actuele informatie, kan de integratie van VCO optimaal slagen.

In dit verband moet vroegtijdige crisisdetectie gebaseerd zijn op gegevens van de volgende gespecialiseerde gebieden:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| → Crisisbeheersing (CM) | → Bedrijfsbeveiliging (fysiek veiligheid/reisbeveiliging) |
| → Risicobeheer | → Compliance |
| → Business Continuity Management | → Bedrijfscommunicatie |
| → Controle inclusief leveringsketen | → Wettelijk |
| → Human Resources | |

Een eerste consolidatie van de voorgelegde diensten kan de aanvaarding van VCO als bijkomende discipline binnen het bedrijf consolideren en de toegevoegde waarde ervan ten opzichte van de voorgelegde diensten classificeren. Bestaande gegevens en gevestigde onderzoeken kunnen worden gepresenteerd en synergieën kunnen in een vroeg stadium worden vastgesteld. De VCO is namelijk sterk afhankelijk van de steun van andere actoren om met hun steun een strategische langetermijnvisie te durven voeren, die alleen geldig kan zijn op basis van een degelijke databank.

Hiervoor is een centraal aanspreek- en coördinatiepunt nodig, d.w.z. een concrete functionaris in het bedrijf, die idealiter al verantwoordelijk is voor CM of in ieder geval thuis is in de andere hierboven beschreven raakvlakken.

Integratie van VCO in het bedrijf



VCO en crisisbeheer

De focus van crisismanagement is ervoor te zorgen dat een bedrijf snel beslissingen kan nemen en actie kan ondernemen in geval van een gebeurtenis die het bedrijf bedreigt. Deze capaciteiten worden grotendeels gewaarborgd door organisatorische, personele en



materiële preventie. Um diese Prävention und entsprechende Ressourcen bestmöglich zu planen, sind Informationen über potentielle Krisenentwicklungen und deren Eintrittswahrscheinlichkeit von entscheidender Bedeutung. Die Generierung, Sammlung und Analyse dieser Informationen mit den in einem Krisenmanagementsystem (KMS) etablierten Methoden des Schnittstellen- und Informationsmanagements kann man ideal für den Prozess der KFE nutzen. Aus diesem Grund hat die KFE mit dem KM des Unternehmens einen

wesentlichen Partner. Om deze preventie en de bijbehorende middelen zo goed mogelijk te plannen, is informatie over potentiële crisisonwikkelingen en de waarschijnlijkheid dat deze zich voordoen van cruciaal belang. Het genereren, verzamelen en analyseren van deze informatie met de in een crisisbeheersysteem (CMS) vastgestelde interface en informatiebeheersmethoden kan ideaal worden gebruikt voor het VCO-proces. Daarom heeft de VCO een essentiële partner in de CM van het bedrijf.

Daarom moet de VCO worden geïntegreerd in alle relevante fasen en processen van de CM en vormt hij een belangrijke meerwaarde, met name in het proactieve interfacebeheer van de verantwoordelijke crisismanager. Als de CM gebaseerd is op een beheerscyclus, is het zinvol de VCO te koppelen aan het beheer in de afzonderlijke cyclusfasen. Daartoe is het raadzaam de huidige documentatie te controleren en zo nodig verder te ontwikkelen, zodat het proces in alle fasen kan worden beleefd (inclusief testen en oefenen als maatstaf voor een nauwkeurige uitvoering).

Staat en economische ontwikkelingen



Door het hoge tempo van het sociale en economische leven en het schijnbaar onbeperkte potentieel voor schade bestaat er niet zoiets als absolute veiligheid, noch voor mensen noch voor bedrijven. De hoge mate van technische afhankelijkheid en de daarmee gepaard gaande kwetsbaarheid bevatten echter ook mogelijkheden die een grote meerwaarde kunnen bieden voor de vroegtijdige opsporing van crises. Wie wil weten waar het in de wereld slechter gaat of op welke bedreigingen de aandacht momenteel moet worden gericht, moet de talrijke gegevens en media in de gaten houden. In grotere bedrijven en overheden wordt deze mediamonitoring van gevestigde CMS al systematisch en professioneel uitgevoerd door crisiscommunicatie.

Technologieën voor kunstmatige intelligentie (AI) zijn al in staat om diverse en massale gegevensstromen van sensoren, camera's, weerstations en mobiele netwerken en sociale media op te nemen en te verwerken. Hierdoor kunnen complexe situaties beter worden begrepen, veranderingen snel worden gevolgd en ongewone gebeurtenissen worden herkend.



Op 1 oktober 2020 heeft het federale ministerie van Defensie (BMVg) samen met de universiteit van de federale strijdkrachten München een competentiecentrum voor vroege crisisdetectie (KompZ KFE) gelanceerd als proefproject op de universiteitslocatie in Neubiberg.

Met het KompZ KFE heeft het Forum de ontwikkeling van methodologische competentie op het gebied van kwantitatief crisis- en conflictonderzoek gestimuleerd. Het draagt ook bij tot de verdere ontwikkeling van speciale digitale hulpsystemen die deskundigen helpen crisismogelijkheden eerder te herkennen en beter te beoordelen. Deze informatietechnologie-instrumenten verwerken met behulp van geavanceerde technologieën (advanced analytics) een grote verscheidenheid aan informatie en gegevensbronnen om onder meer prognose-informatie te verstrekken over de waarschijnlijkheid van escalatie van crises in verschillende contexten.

Staat en economische ontwikkelingen

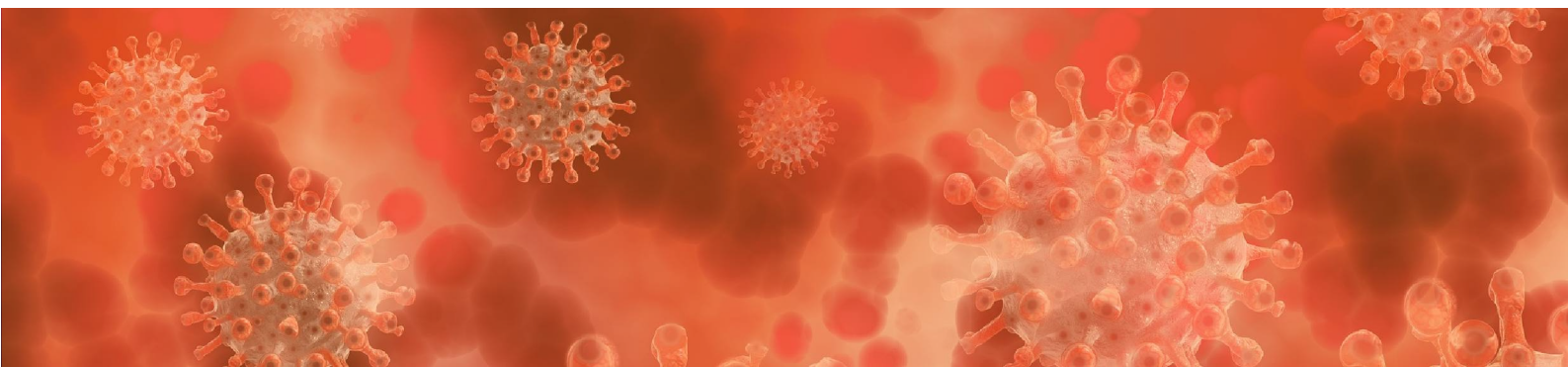


Het takenpakket van het competentiecentrum CFE omvat echter ook de ontwikkeling en benutting van synergiemogelijkheden tussen vergelijkbare instrumenten van de federale ministeries, bijvoorbeeld met betrekking tot hun interoperabiliteit of het gezamenlijke gebruik van geschikte gegevens voor vroegtijdige crisisdetectie. Bovendien moeten de resultaten van het competentiecentrum CFE bijdragen tot een nauwkeuriger nationaal situatiebeeld en tot de afleiding van gerichte aanbevelingen voor actie - en dus ook tot de preventieve crisisbeheersing van de federale overheid. Daarom moeten ook andere ministeries op voet van gelijkheid kunnen deelnemen aan het KompZ KFE.

In het huidige **Witboek van de Bundeswehr uit 2016** wordt ook bijzonder belang gehecht aan vroegtijdige crisisdetectie voor verkenning als centraal vermogenskenmerk. Bij de Bundeswehr worden strategische prognoses gebruikt als een instrument voor perspectiefanalyse, beoordeling en planning. Het is bedoeld om (mega-)trends vast te leggen, scenario's op te stellen, ontwikkelingen en mogelijkheden te beschrijven en streefcijfers voor langetermijnperspectieven aan te reiken.

De hierboven gepresenteerde kwalitatieve factoren zijn grotendeels gericht op bedrijfsgerelateerde parameters. Vaak zijn het echter onvoorziene gebeurtenissen en factoren die men graag in een vroeg stadium had onderkend. Op deze scenario's bereidt men zijn bedrijf en medewerkers uitgebreid voor, bijvoorbeeld in het kader van een Business Continuity Management System (BCMS) - en dit ondanks het feit dat het desbetreffende scenario zich statistisch gezien hooguit om de 10 jaar voordoet. Ook de COVID 19 pandemie en de daarmee gepaard gaande omwentelingen in de arbeidswereld waren moeilijk te voorzien. Sommige bedrijven waren hierop voorbereid, net als op rampen, terroristische aanslagen en natuurrampen - althans op papier.

Maar hoeveel uitgebreider had deze voorbereiding kunnen zijn als de COVID 19-crisis vroegtijdig en vooral door veel bedrijven op uniforme wijze was onderkend?



Staat en economische ontwikkelingen



Het **Federaal Bureau voor Buitenlandse Zaken (AA)** gebruikt het gegevensinstrument PREVIEW om openbaar beschikbare gegevens over de politieke, economische en sociale situatie en over conflicten en geweld te analyseren op tekenen van crisisonwikkeling. PREVIEW gebruikt hiervoor verschillende computerondersteunde instrumenten. Zo maken visualisaties zoals informatiegrafieken met kaarten, verrijkt met aanvullende gegevens, conflictsituaties in één oogopslag zichtbaar en begrijpelijk. Trendanalyses tonen het mogelijke verloop van politieke en sociale ontwikkelingen en conflicten. Machine learning-methoden worden ook gebruikt om conflict- en crisispatronen in grote hoeveelheden gegevens op te sporen. De resultaten van deze methoden kunnen het ministerie van Buitenlandse Zaken ondersteunen bij de ontwikkeling van actiemogelijkheden en strategieën voor Duits crisisbeheer.

De lijst zou kunnen worden aangevuld met verdere analyses en aanbevelingen van andere autoriteiten (politie, brandweer) en instellingen. Wie een beetje zoekt in zijn eigen omgeving met een concreet bedrijfsperspectief zal zeker systematische aanknopingspunten vinden.

Naast de strategische vooruitziendheid van het leger en de buitenlandse politiek hebben ook particuliere ondernemingen reeds de noodzaak van een uitgebreide vroegtijdige opsporing ingezien. De diensten variëren van de vervulling van wettelijk verplichte minimumeisen tot de bedrijfsbrede levering van wereldwijde actuele ontwikkelingen. Van persoonlijke en individuele consultaties ter plaatse tot tool-ondersteunde databases die via alle eindapparaten toegankelijk zijn. De noodzaak en geschiktheid hier hangen uiteraard af van het individuele bedrijfsprofiel en de beschikbare middelen van het bedrijf. Vaak zijn er al strategische en tactische aanspreekpunten binnen het bedrijf, zoals voor de hierboven beschreven interfacethema's en vooral voor de mediamonitoring van een opgezette crisiscommunicatie. Een geschikte manier en omvang van de implementatie is essentieel om de reeds beschikbare gegevens en actoren van het bedrijf goed te integreren en de geschiktheid, kwaliteit en doelgerichtheid van de aanvullende inzichten te waarborgen.

Aanbevelingen voor maatregelen voor bedrijven



- Controleer en communiceer uw verbintenis om opkomende crises vroegtijdig te onderkennen.
- Vindt vroegtijdige crisisdetectie misschien al onbewust plaats? Of het nu in de hoofden van de werknemers, het management of in geïsoleerde conceptuele ontwikkelingen is - vroegtijdige crisisdetectie kan beginnen bij elke individuele werknemer als onderdeel van de ochtendjournaals. Dit kan worden besproken en gesensibiliseerd in eerste workshops
- Welke informatie wordt reeds verzameld en door wie? (bv. crisisbeheer, risicobeheer, bedrijfscontinuïteitsbeheer, controle, inclusief toeleveringsketen, personeelszaken, bedrijfsbeveiliging (fysieke beveiliging/reisbeveiliging), naleving, bedrijfscommunicatie, juridische zaken).
- Welke methoden, contacten en bronnen kunnen worden gebruikt voor de vroegtijdige opsporing van crises? (Samenwerking met plaatselijke bedrijven of bedrijven die vergelijkbaar zijn met de sector; vertrouwen op situatieverslagen van de deelstaten, de federale regering, enz.)
- Worden risico's op verschillende gebieden van het bedrijf geïdentificeerd en leidt dit tot synergieën, potentiële besparingen of uitbreiding van het beeld van de risicosituatie?
- Welke mogelijkheden en aanpassingsbehoeften zijn er bij een gezamenlijke beschouwing van de betrokken gebieden (risicobeheer, controle, bedrijfsveiligheid, enz.)?
- Welke middelen zijn nodig en beschikbaar om geschikte informatiebronnen te integreren? (OSINT, interne/externe risicobewaking, officiële contacten, enz.)
- Zijn negatieve ontwikkelingen in het verleden al onderkend en gesensibiliseerd? Hier zou het onderwerp tastbaar kunnen worden gemaakt voor het bedrijf en een uitgangspunt voor verankering kunnen worden gegenereerd.

Aanbevelingen voor maatregelen voor bedrijven



- Welke verzekeringen en reserves bestaan er voor het geval een crisis niet tijdig wordt onderkend?
- Kan de bestaande crisisbeheersing worden aangevuld met vroegtijdige crisisdetectie of moeten de procedures hier worden aangepast? Zijn er andere geschikte beheersystemen die dit kunnen?
- Wil uw bedrijf op dit gebied het voortouw nemen? (Tool-supported monitoring, big data, AI, enz.)

Mogelijke aanpak voor het ontwerpen van een systeem voor vroegtijdige crisisdetectie:

- Diepgaande analyse van uw bedrijf of bedrijfsmodel
- Verzamelen en evalueren van informatie
- Definitie van geschikte indicatoren voor vroegtijdige waarschuwing in de vorm van kerncijfers
- Onderverdeling in kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren (voorbeeldig)
- Ontwikkeling en uitvoering van een geschikt proces / uitbreiding van een bestaand proces (bv. gebruik van de crisisbeheersingsorganisatie)
- Analyse en, indien nodig, uitbreiding van het interfacebeheer
- Aansluiting op bestaande rapportagekanalen / creëren van zinvolle escalatieniveaus en rapportagekanalen
- Evaluatie en, indien nodig, uitbreiding van uw methodenpool
- Evaluatie en, indien nodig, integratie van instrumenten en systemen
- Evaluatie en gebruik van nuttige externe informatie (zie hoofdstuk "Overheids- en economische ontwikkelingen")
- Bewustmaking

Samenvatting



Management en leidinggevenden hebben hun beslissingen altijd gebaseerd op beknopte gegevens, die in het beste geval worden gepresenteerd in de vorm van kerncijfers. Dit geldt ook voor het afwenden of ten minste beperken van negatieve ontwikkelingen. De gevestigde diensten zorgen voor passende evaluaties, die vaak op passende wijze de negatieve ontwikkelingen op hun eigen verantwoordelijkheidsgebied weergeven. Deze bijdrage heeft meestal betrekking op het verzamelen van economische kengetallen en is dus nauw verbonden met de monetaire ontwikkelingen van de onderneming. Dit geldt ook voor thematisch verwante gebieden zoals risicobeheer of controle, waarvan de financiële en operationele horizon door het VCO verder kan worden verruimd.

Naast deze kerncijfers kunnen ook regionale, politieke en andere minder "tastbare" randvoorwaarden in aanmerking worden genomen om komende verstoringen, noodsituaties of zelfs crises vast te stellen. Kadervoorwaarden die soms wijzen op enorme schadelijke gebeurtenissen (bv. terroristische aanslagen, politieke onrust/aanvallen, epidemieën/pandemieën), maar die buiten beschouwing worden gelaten of zelfs niet in aanmerking worden genomen omdat ze niet veerkrachtig zijn. Dit omvat ook het constructieve gebruik of de verdere ontwikkeling van de bedrijfscultuur, waarbij elke individuele werknemer op verantwoorde en passende wijze informatie met de juiste contactpersonen aanpakt en in specifieke gevallen ook escaleert.

De huidige en toekomstige trends, waarvan vele betrekking hebben op de verzameling en verwerking van grote hoeveelheden gegevens (Big Data) en de automatische detectie van bedreigingen (AI), geven echter aanleiding tot de gedachte dat met name deze worst-case scenario's in de VCO van bedrijven moeten worden opgenomen. Uit de activiteiten in de omgeving van de federale ministeries blijkt dat er op politiek vlak reeds overeenkomstige inzichten zijn verworven. Het gebruik van overeenkomstige ontwikkelingen zou in de toekomst ook beschikbaar kunnen zijn voor bedrijven en hun preventiewerkzaamheden kunnen uitbreiden. Los van overheidssteun moeten bedrijven de hogere eisen van de wetgever (StaRUG) echter aangrijpen om procedures voor vroegtijdige crisisdetectie in te voeren of aan te passen. Dit zal uw bedrijf beschermen tegen vermijdbare crisissituaties en u nog weerbaarder en klaar voor de toekomst maken.



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

Staan: Oktober 2022

Controllit AG is uw partner voor Business Continuity Management (BCM). Sinds onze oprichting ontwikkelen wij integratieve concepten en producten voor bedrijfscontinuïteitsbeheer, IT-servicecontinuïteitsbeheer, Beheer van informatiebeveiliging en crisisbeheer. Wij helpen u met strategische, organisatorische en technische concepten om uw bedrijfsprocessen te beveiligen tegen bedreigingen en te voorzien in noodsituaties.

© Copyright Controllit AG