



Witboek
**Aanbevelingen voor
internationaal optredende
ondernemingen in de
oorlog Rusland-Oekraïne
2022**



Inhoud

03

INLEIDING

05

AANBEVELINGEN VOOR ACTIE OP INTERNATIONAAL NIVEAU
OPERATIONELE ONDERNEMINGEN

06

PERSONEELSZAKEN

08

EVALUATIE

10

OPERATIES

11

LOGISTIEK

12

COMMUNICATIE

14

IT, INFORMATIEBEVEILIGING EN GEGEVENSBESCHERMING

16

VOORUITZICHTEN

Inleiding



De huidige oorlogshandelingen in **Oekraïne** en het conflict met **Rusland** zijn niet alleen in de media, politiek en persoonlijk een bron van zorg, zij hebben ook een enorme impact op de bedrijfsactiviteiten en de Europese economie. Ook zaken en activiteiten in en met **Belarus** en de **buurlanden** van Oekraïne en Rusland staan in de schijnwerpers.



De (meestal nog vrijwillige) sancties tegen Rusland hebben nu al verstekkende economische gevolgen. Talrijke ondernemingen reageren hierop door hun bedrijfsactiviteiten te beperken, zitten in een impasse of beëindigen hun activiteiten volledig. Waar productie en distributie zijn of worden stopgezet, is het een kwestie van gecoördineerde uitfasering en veiligstelling van goederen, activa en onroerend goed.

Van de automobiellndustrie (fabricage en distributie), het vervoer (met name de luchtvaart), het banken verzekeringswezen, de energiesector, de amusementssector, de industrie en de verwerkende nijverheid, de logistiek, de technologie, de telecommuni- catie tot de fabrikanten van sportartikelen, de produktie en distributie van huishoud- artikelen en meubelzaken, er is een overeenkomstige reactie.

De gevolgen voor het strijdtoneel Oekraïne zelf zijn verwoestend, en ook de buurlanden, niet alleen in de grensgebieden, maar ook andere European-landen zijn erbij betrokken.

Inleiding



De gevolgen voor de kostenontwikkeling zijn merkbaar (een kredietprogramma van de staatsontwikkelingsbank in Duitsland is aangekondigd), de exportprognose van de DIHK (Duitse Kamer van Koophandel en Industrie) is aanzienlijk verlaagd en productie-onderbrekingen, zelfs op indirect getroffen locaties, dreigen als gevolg van uitdagingen in de toeleveringsketens. Bovendien is er een mogelijk tekort aan grondstoffen en een waarschijnlijke prijsstijging.

Ten slotte, maar daarom niet minder belangrijk, is de directe **zorg en aandacht** voor werknemers van doorslaggevend belang: hier worden de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van het bedrijf relevant, van het evacueren van werknemers tot het verstrekken van de best mogelijke zorg aan werknemers die ter plaatse willen of moeten blijven.

Met deze aanbevelingen voor actie willen wij een oriëntatie geven op basis van het klassieke personeelsperspectief en **opties aangeven voor de volgende thematische gebieden:**

- | | |
|--------------------------------------|--|
| → Personeelszaken (incl. Veiligheid) | → Logistiek |
| → Evaluatie (incl. beveiliging) | → Communicatie |
| → Operaties | → IT, informatiebeveiliging en gegevensbescherming |

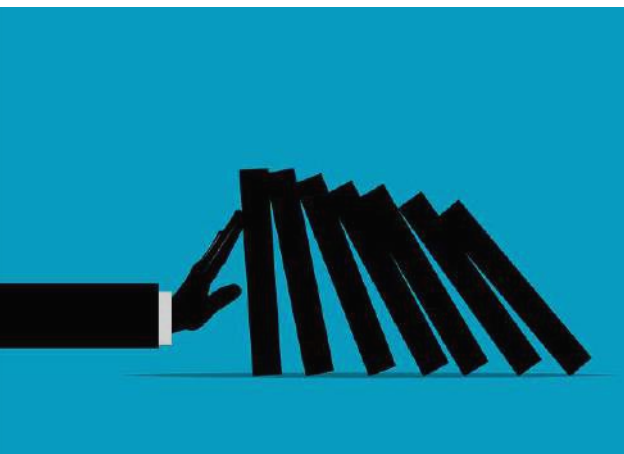


Aanbevelingen voor actie



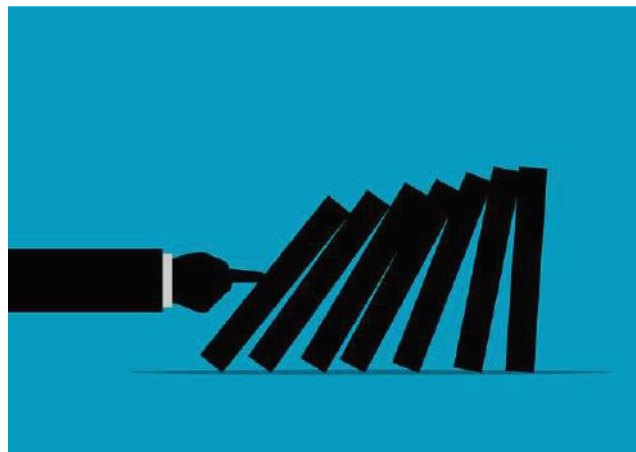
In principe bevelen wij ook een gedegen en vooruitziende voorbereiding in het huidige conflict aan (indien beschikbaar: Gebruik van de escalatieniveaus endrempels van uw bedrijf) en de ontwikkeling van stappenplannen of scenario's.

De concrete voorbereiding dient in de eerste plaats de doelgerichte beoordeling (idealiter op basis van uw geactualiseerde drempels en prioritering, indien van toepassing). Het gebruik van stappenplannen of scenario's ondersteunt bedrijven bij de flexibele aanpassing aan de concrete situatie. Anderzijds dient een reactieve voorbereiding ook de doelgerichte coördinatie en controle in alle scenario's voor geleidelijke stopzetting, rust en ontmanteling. Hier is er een merkbaar verschil tussen een doelgerichte, proactief gecontroleerde aanpak en het eenvoudigweg "laten vallen". Ook bij terugkeer naar de normale bedrijfsvoering biedt een stappenplan structuur en flexibel vertrouwen in het handelen.



Afhankelijk van de situatie zijn de procedures voor ondernemingen met activiteiten in de rechtstreeks betrokken of getroffen landen Rusland, Oekraïne en Belarus van een ander niveau dan in de buurlanden. Maar de problemen en het beheer van uw interface zijn zeer vergelijkbaar. In de buurlanden gaat het zowel om het vooruitzicht getroffen te worden in de grensstreken als om een mogelijke uitbreiding van het conflict.

In de volgende hoofdstukken geven wij u concrete aanbevelingen voor actie op de thematische gebieden en stellen wij de nodige vragen.



Personeelszaken



De personeelssector kan goed worden gestructureerd en geëvalueerd met de raakvlakken partners menselijke hulpbronnen en veiligheid. Enerzijds is het natuurlijk belangrijk de fysieke veiligheid en gezondheid van het personeel te verzekeren, maar anderzijds is het ook belangrijk de vaardigheden (bekwaamheden, vaardigheden, kwalificaties) proactief te beheren, met inbegrip van de Single Points of Knowledge (SPOK's) van uw onderneming.



De meest essentiële kwestie in het oorlogsgebied, het directe sanctiegebied of het grensgebied is die van de fysieke veiligheid. Maar ook in de buurlanden kan de situatie dynamisch veranderen.

- Controleer de veiligheid van uw personeel: zijn uw reisregelingen afgestemd op de huidige situatie (reisbeperkingen, enz.)?
- Bepaal welk personeel u moet, moet of wilt evacueren (niet alleen in de onmiddellijke oorlogszone).
- Overweeg of uw personeel nationale werknemers zijn in hun eigen land of personeel uit andere landen (eventueel met de nationaliteit van de conflictpartijen). Overweeg ook de noodzaak en mogelijkheid van evacuatie van familieleden van het plaatselijke personeel.
- Volg altijd de aanbevelingen van het Federale Ministerie van Buitenlandse Zaken (in Duitsland) en natuurlijk van de autoriteiten in het betrokken land.

Personeelszaken



- De beschikbare opties en middelen om te vertrekken/evacuëren identificeren. Vermoedelijk zijn er steunaanbiedingen enerzijds voor het gebruik van vervoermiddelen, maar anderzijds ook van financiële aard.
- Ga na of er steun is van de federale overheid, de staat, andere instellingen of particuliere beveiligingsbedrijven en of de verzekering van uw bedrijf dit dekt.
- Kijk naar het tijdschema. Welke onmiddellijke activiteiten zijn noodzakelijk, welke activiteiten kunnen in welke omgeving en binnen welk tijdsbestek worden voorbereid en uitgevoerd?
- Plan de alternatieve locaties van uw personeel. In de door oorlog verscheurde regio kan tijdelijk vertrek/uitreis naar buurlanden onder tijdsdruk raadzaam zijn. Informeer uzelf en de betrokkenen over de juiste contactpunten (bv. ambassades).
- Indien men de vertrekactiviteiten in de hand heeft, moet de op middellange termijn zinvolle plaats van tewerkstelling zeker in aanmerking worden genomen als veilig gebied van bestemming.
- Het kan raadzaam zijn een uitgebreid onderzoek in te stellen om na te gaan welke van de vaardigheden die nu vrijkomen, waar nodig zijn. Zijn er misschien al overwegingen over bedrijfsvervangende oplossingen of de noodzaak van andere, veilige locaties?
- Ga ook na of en welk plaatselijk personeel nodig is voor de beveiliging van uw goederen en activa, voor het toezicht op de activiteiten of voor het ondernemerschap in geval van een doelgerichte stopzetting of vermindering van uw bedrijfsactiviteiten. Het perspectief van uw plaatselijke personeel en dat van de andere personeelsleden ter plaatse kan hier een goede hulp zijn bij de besluitvorming.
- Ten slotte, maar daarom niet minder belangrijk, zullen werknemers uit rechtstreeks getroffen gebieden waarschijnlijk behoefte hebben aan psychosociale ondersteuning. Zijn er andere geestelijke gezondheidsproblemen voor het personeel?

Evaluatie



Het bepalen van een situatiebeeld in een oorlogsgebied is altijd een uitdaging met een aantal onbekenden. Daarom is het raadzaam om zowel officiële informatie en informatie van de media als individuele informatie te gebruiken en deze samen te voegen tot een bedrijfsspecifiek situatiebeeld. Bovendien zijn er in Duitsland bedrijven en diensten die gespecialiseerd zijn in dergelijke diensten. Uw communicatieprofessionals (communicatieafdeling, enz.) en veiligheidsfunctionarissen, alsmede uw directe medewerkers, partners en/of dienstverleners ter plaatse zijn relevante informatie-partners. Ook via uw contacten ter plaatse krijgt u waardevolle feedback over de haalbaarheid van uw maatregelen.



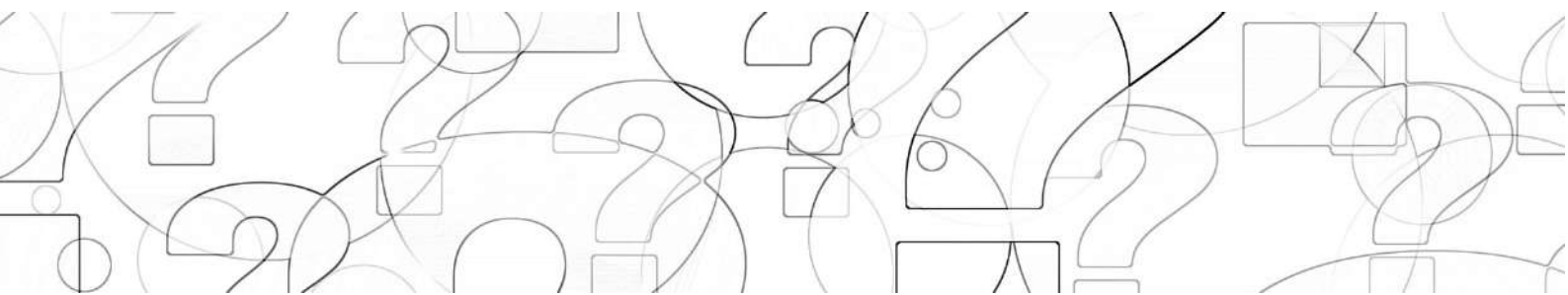
Voor de ontwikkeling van uw stappenplan op basis van het situatiebeeld is het ook belangrijk te weten of het gaat om een volledige stopzetting, een gecontroleerde of een beperkte vermindering van uw bedrijfsactiviteiten. Daarnaast zijn er natuurlijk alle combinatievarianten die u moet overwegen en evalueren. Bovendien kan de situatie in Oekraïne, Rusland,

Belarus en de buurlanden een terugslag hebben op uw hele bedrijf. Idealiter zou u ook rekening moeten houden met de afhankelijkheden in de internationale omgeving van uw bedrijfsorganisatie.

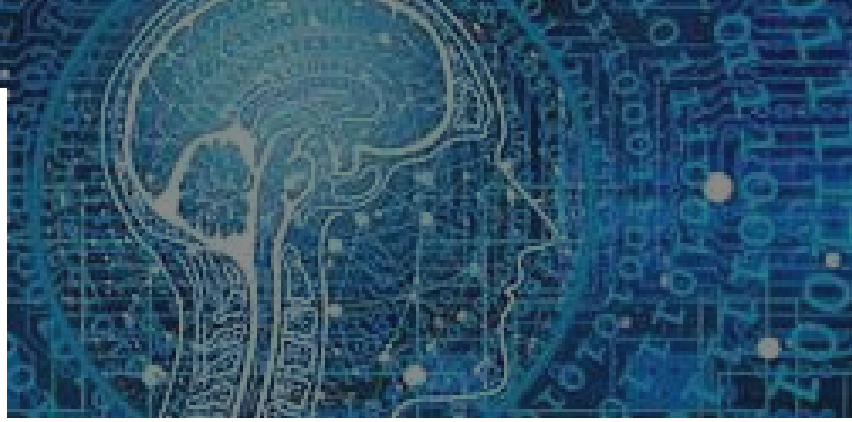
- Ga na welke delen van het bedrijf momenteel worden beïnvloed en in welke mate. Bepaal de reikwijdte van uw analyse in overleg met uw management (momenteel bevelen wij een perspectief van ten minste zes maanden aan). Welke schade is reeds opgetreden en is te voorzien (middellange tot lange termijn)?

[illegible]

- Betrek de afhankelijkheden van uw andere producten, productie- en toeleveringsketens in de overweging. Zijn er "monopolies" of kernactiviteiten?
- Ga na wat de gevolgen zijn voor uw klanten, werknemers en hun gezinnen en markten.
- Ontdek de beoordeling en perspectieven van uw directe plaatselijke contacten.
- Bepaal ook hoe de uitwisseling van informatie met de lokale contactpartners op middellange tot lange termijn in stand kan worden gehouden.
- Bepaling van de plaatselijke hulpbronsituatie en de plaatselijke behoeften (personeel incl. knowhow, gebouwen, IT, dienstverleners, alsmede materiaalstatus, opslag, logistiek, enz.).
- Informatie over de situatie inzake aanvoer, vervoer en veiligheid in Oekraïne, Rusland, Belarus en de buurlanden wordt eveneens aanbevolen voor de evaluatie en planning van de middelen.
- Let bij het verzamelen van informatie op de betrouwbaarheid van de bronnen, bevraag situatie-informatie kritisch en regelmatig en communiceer centrale situatie-informatie binnen uw bedrijf.
- Probeer de situatie voor te zijn door mogelijke toekomstige conflict- en marktscenario's voor uw bedrijf te schetsen en te evalueren en passende antwoorden uit te werken.
- Ga na of u in aanmerking komt en profiteer van federale financierings- en/of leningsprogramma's.
- Controleer en evalueer uw huidige deelnemingen met passende (eventueel kortere) tussenpozen om schommelende koersen in het oog te houden en dienovereenkomstig te handelen en te communiceren.



Operaties

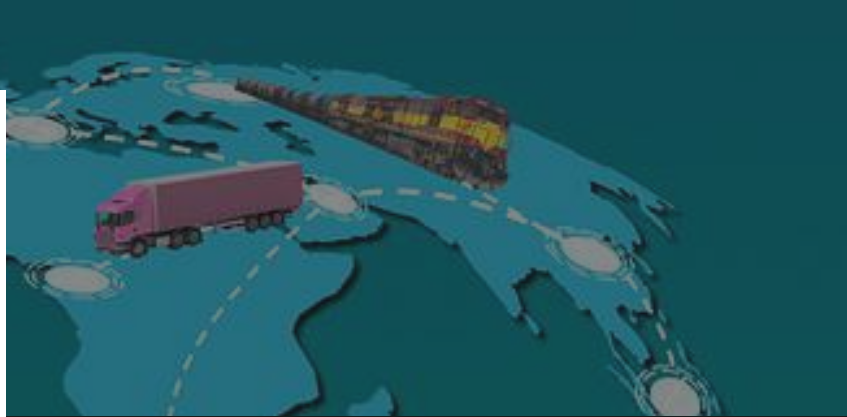


Bij het nemen van beslissingen en het aanpassen van uw maatregelen is het raadzaam om u met behulp van uw besluitvormingsmodel (b.v. FORDEC) echt flexibel aan de situatie aan te passen. Kijk met name nog eens naar mogelijke steunopties en gebruik uw drempelwaarden en prioritering in het aanbevolen niveau-model.

- Zorg ervoor dat uw prioriteiten aan de situatie zijn aangepast of op korte termijn kunnen worden gewijzigd.
- Ga na of en door welke niet-getroffen delen van uw bedrijf compenserende maatregelen kunnen worden genomen.
- Ga na of en welke alternatieven en uitbreidingsmogelijkheden er op uw vakgebied bestaan.
- Bepaal of en welke interne en externe interfaces beschikbaar zijn.

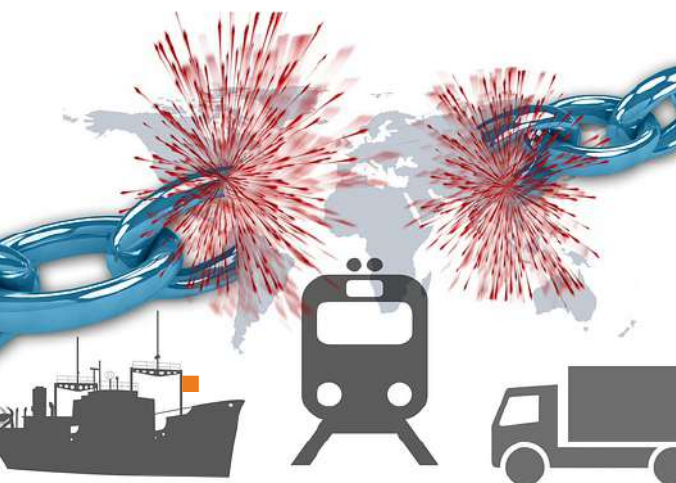


Logistiek



Sinds Covid-19 is de gevoeligheid van het goederenverkeer in verband met opslag en vervoer in het licht komen te staan. In de context van gewapende conflicten vereist dit gebied een bijzondere coördinatie en organisatie in de betrokken landen: Oekraïne, Rusland, Belarus en de buurlanden. Op uw beurt is het raadzaam om met behulp van uw stappenplan flexibel en zelfverzekerd op de situatie te reageren. Gebruik de interfaces in controlling, risicobeheer, lokale vertegenwoordigers en uw management op strategisch niveau als informatiebron.

- Zorg ervoor dat uw prioritaire producten en klanten up to date zijn.
- Bepaal de huidige technische en materiële beschikbaarheid incl. uitrusting van uw magazijnen, wagenpark, andere vervoermiddelen en vrachtroutes (zie ook Evaluatie).
- Controleer uw alternatieven: Zijn er keuzes voor andere opslagfaciliteiten (incl. splitsen), dienstverleners, vervoerders, transportmiddelen en routes?
- Bepaal de eisen van uw alternatieven. Zijn er speciale kenmerken of obstakels? Misschien is een combinatie van alternatieven zinvol?
- Ga na welke kwalitatieve en kwantitatieve verliezen aanvaardbaar zijn.
- Evalueer de keuzes met betrekking tot veiligheid (houd ook rekening met het perspectief op middellange tot lange termijn), kosteneffectiviteit (tijd en kosten) en haalbaarheid (vereiste personeel, houdbaarheid van uw goederen, IT-vereisten, gebruik van manuele processen indien nodig, enz.).
- Houd rekening met wettelijke of contractuele vereisten en de impact op de reputatie en het imago van uw bedrijf, en met een locatie die voor langere tijd kan worden gebruikt.
- Zorg ervoor dat uw alternatieven ook in andere landen effectief en efficiënt zijn. Het is raadzaam de vrijheid van uw transportketens en bevoorradingsstromen te controleren, ook met betrekking tot het land van oorsprong en aankomst en de documentatievereisten.



Communicatie



De communicatieafdeling van uw onderneming wordt in alle crisissituaties aanzienlijk uitgedaagd wat betreft het te verwerken volume en de vereiste kwaliteit. De interne en externe perceptie van uw crisismanagement wordt vormgegeven door de communicatieafdeling van het bedrijf en is doorslaggevend voor het succes van uw crisismanagement.

Zo is het ook in de huidige oorlogssituatie: de houding en presentatie van uw onderneming dragen in belangrijke mate bij tot haar toekomstbestendigheid. Het is raadzaam om tijdig de geleefde steun van marketing en andere bedrijfsreserves voor communicatie te activeren.



- Stem de opties van de communicatiestrategie af op de situatie. Filter specifiek de strategisch nuttige stappen en maak een gerichte voorselectie.
- Controleer en pas uw formuleringssjablonen aan (vooral in overeenstemming met de specifieke voorselectie).

Communicatie



Afstemmen met de directie welke proactieve verklaringen en welke houding u wilt uitdragen, ook zonder directe betrokkenheid, in Oekraïne, Rusland, Belarus en de buurlanden. Past bijvoorbeeld partij kiezen voor Oekraïne in uw bedrijfsactiviteiten? Instrueer ook uw werknemers in dit verband en beveel dergelijke partijdigheid of proactieve solidariteit aan of verbied ze.

Activeer uw mediamonitoring om ontwikkelingen voor uw bedrijf in een vroeg stadium te signaleren.



Observeer de algemene bedrijfscommunicatie extern (bv. ook wat er bij uw hotlines gebeurt) **en intern** (welke feedback krijgt u van de werknemers?).

Bereid alle communicatiemedia (intern/extern/sociale media) voor op de doelgroep. Besteed aandacht aan de proactieve en reactieve gradaties.



Stel uw middelenpool veilig: Beschikt u over voldoende personeel voor actieve crisiscommunicatie (activeer uw achterban intern en extern)? Hebt u extra talenkennis nodig?

IT, informatiebeveiliging en gegevensbescherming



Een van de eerste en meest indrukwekkende reacties in de IT-omgeving in Duitsland was de aankondiging van de hackersgroep Anonymous dat zij Rusland de cyberoorlog hadden verklaard. Er staan echter professionals aan de andere kant van de lijn, met name in Oekraïne en Rusland. Daarom is bescherming op het gebied van IT, informatiebeveiliging en gegevensbescherming uiterst belangrijk (op een toch al gevoelig gebied) om schade aan uw onderneming op middellange en lange termijn te voorkomen (zelfs als het slechts onbedoelde nevenschade is).

- Als u er nog geen heeft, **stel dan een bewustmakings- en sensibiliseringsprogramma op**. Concentreer u op regelmatige communicatie, vooral met betrekking tot actuele incidenten en voorbeelden, zonder de situatie te overdrijven.
 - Werknemers in het algemeen
 - Werknemers met speciale IT-rechten of verhoogde rechten (beheerders)
 - Werknemers die werken met bijzonder gevoelige en kritische gegevens (O&O, Financiën)
- **Beveilig uw operationele paraatheid tegen een DDoS-aanval op vijf belangrijke gebieden:**
 - Uitvoeren van dienstvalidaties
 - Bevestig de contacten met de geautoriseerde mitigatiedienst
 - Controleren en bijwerken van runbooks
 - Operationele paraatheidsoefeningen houden
 - Update noodcommunicatiemethoden

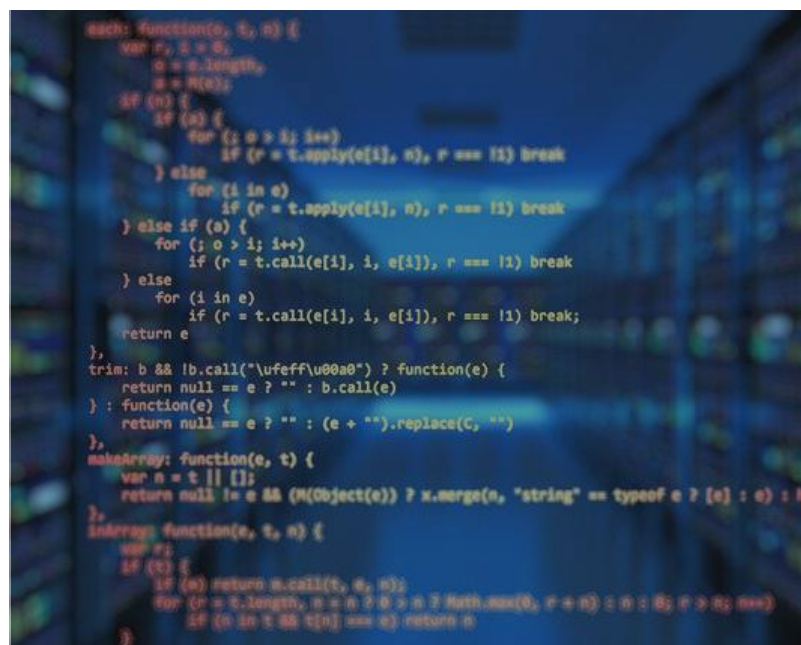


IT, informatiebeveiliging en gegevensbescherming



- Voer geo-blocking in.
- Controleer of de patches voor kwetsbare systemen op een veilig niveau worden uitgevoerd. Met name eerder uitgestelde (beveiligings)patches moeten voorrang krijgen.
- Segmenteer uw netwerk om u te beschermen tegen de dreiging van ransomware.

- Beperk de risico's door uw huidige autorisatie- en toegangsbeleid bij te werken en prioriteit te geven aan de projecten en items die momenteel openstaan.
- Ga kritisch na of u huidige of vroegere IT-outsourcing, -inkoop of -diensten uit Belarus, Oekraïne of Rusland betreft of hebt betrokken. Zo ja, overweeg dan de mogelijkheid dat deze systemen niet langer beschikbaar zijn of gecompromitteerd zijn.



- Bereid u voor op het afsluiten en ontkoppelen van uw IT-infrastructuur in de bovengenoemde landen. Denk ook aan het maken van back-ups en/of het wissen van kritieke bedrijfsinformatie.
- Herzien en actualiseer (in voorkomend geval) uw ITSC-plannen.

Vooruitzichten



De duur van de oorlog in Oekraïne en de gevolgen ervan kunnen op dit ogenblik nauwelijks worden ingeschat, de hoop op een regeling van de vijandelijkheden is groot, maar dat geldt ook voor de zekerheid over de gevolgen op lange termijn.

De "terugkeer naar de normale gang van zaken" na de stabilisatie van de crisis binnen een onderneming en de beëindiging van de actieve inzet van het crisisteam vereist derhalve (zoals altijd) concrete maatregelen en, in dit specifieke geval, een tactvolle aanpak.

Stappenplannen en scenario's zijn ook geschikt voor dit doel en kunnen flexibel worden aangepast aan veranderende situatie-ontwikkelingen.

- Ga na of de wettelijke nationale en internationale voorschriften en randvoorwaarden de hervatting van uw bedrijfsactiviteiten toestaan of zelfs ondersteunen.
- Is het zinvol om een deel van uw bedrijf over te nemen?
- Bepaal de lokale beschikbaarheid en operationele capaciteit van uw bedrijf: Zijn de vereiste middelen (personeel incl. knowhow, gebouwen, IT, dienstverleners, alsmede materiaal, magazijnbeschikbaarheid, logistiek, etc.) beschikbaar?
- Controleer de relevantie (reputatie, andere belangen) en de economische levensvatbaarheid (incl. de afzetmarkt) van de hervatting/gedeeltelijke hervatting van uw bedrijfsactiviteiten.
- Ontwikkel een tijd- en stappenplan voor de herstart (van 0 naar 100 gaat meestal niet van een leien dakje). Een individuele overweging ter plaatse is inderdaad aan te bevelen.
- Betrek de belanghebbenden tijdig (plaatselijke werknemers, leveranciers, dienstverleners, klanten, enz.).

Vooruitzichten



- Controleer uw bedrijfsconcepten en pas ze aan de ontwikkeling van de situatie aan (van veiligheid tot gezondheid en veiligheid op het werk, enz.).
- Waarschuw uw werknemers expliciet voor cyberaanvallen via social engineering (meestal e-mails met malware), ook op de lange termijn.
- Organiseren van een volledige overdracht aan de bedrijfseenheden die nu weer zelfstandig opereren.
- Communiceer duidelijke informatielijnen en rapportagekanalen. Wees je bewust van mogelijke herescalatie. Controleer en actualiseer dus uw drempels en prioriteiten.
- Gebruik alle middelen van uw communicatieprofessionals voor een gecoördineerde, bedrijfsconforme en passende communicatie (intern/extern/sociale media).





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

Status: 18 maart 2022

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

Foto credits: P. 1: iStock.com/Aquir; P. 3: iStock.com/designer491;
P. 4: iStock.com/designer491, iStock.com/ake1150sb;
P. 5: iStock.com/comalphaspirit; P. 6: iStock.com/Andranik Hakobyan,
iStock.com/vege; P. 7: iStock.com/vege, P. 11: iStock.com/OstapenkoOlena;
P. 12: iStock.com/SurfUpVector

© Copyright Controllit AG

