

De rol van *Crisismanagement* binnen BCM

Auteur: Louise Knegt MBCI > Louise Knegt (1966) beschikt over meer dan 15 jaar ervaring binnen het brede vakgebied van 'continuïteit'. Na een carrière als Management Consultant binnen multinationale ondernemingen, specialiseert zij zich in Business Continuity Management vraagstukken. Zij realiseert daarbij voor haar opdrachtgevers aantoonbare en blijvende verbeteringen en ontwikkelt thought leadership ten aanzien van het vakgebied. Zij beschikt niet alleen over diepgaande kennis van de BCM kernprocessen en de afhankelijkheden daarvan binnen het primaire proces, maar ook over de mogelijkheden en onmogelijkheden van de positionering van BCM ten opzichte van gerelateerde vakgebieden. Het genereren van Business Continuity awareness op alle bedrijfsniveaus behoort tot haar specialiteit. Louise is directeur van BCM Academy, het Europese Kennisinstituut voor Business Continuity & Crisis Management.

Iedere crisis biedt een kans om deze als 'winnaar' het hoofd te bieden en als zodanig door de omgeving te worden erkend. Maar ook is er het risico zodanige schade aan de reputatie toe te brengen dat deze onherstelbaar beschadigd raakt. Efficiënt en effectief crisismanagement is daarom essentieel. Ongeacht de aard van de calamiteit worden in de eerste uren na het optreden ervan de meeste beslissingen genomen. In dit stadium kan de impact van een enkele 'verkeerd' genomen beslissing,

Een crisis, van welke aard of op welk gebied dan ook, laat zich niet voorspellen. In de onheilspellende, bedreigende, onzekere situatie die zich voordoet tijdens een crisis, is er zelden een tweede kans. Hoe wordt voorkomen dat een calamiteit een regelrechte ramp wordt?

verreikende gevolgen hebben. Het verdient dan ook aanbeveling bij de invoering van BCM te starten met het opzetten van het crisismanagement. Bij een calamiteit is het het crisismanagement dat in eerste instantie de gevolgen moet beperken, de pers te woord moet staan en besluiten moet of er maatregelen zoals het con-

tinuïteitsplan moeten worden geactiveerd. Maar daarnaast wordt het crisismanagement ingevuld door het gremium dat bij de invoering van het proces aan de wieg daarvan zou moeten staan. Door juist hen in een vroeg stadium daarbij te betrekken, kan betrokkenheid en bewustwording worden gegenereerd.

De scope van Crisismanagement

Het crisismanagement is het geheel aan organisatorische, procedurele en materiële voorzieningen dat wordt ingericht om aan een willekeurige crisis het hoofd te bieden. Onder het crisismanagement wordt verstaan:

- De organisatie: het Crisissteam
- De procedures: het Crisismanagementplan, Crisiscommunicatie & Mediamanagement
- De voorzieningen: Crisiscentrum, communicatiemiddelen et cetera

Een crisis kan een fysieke gebeurtenis zijn als gevolg waarvan BCM maatregelen moeten worden geactiveerd, maar ook diefstal van informatie, een reputatiecrisis of een andere vorm van aantasting van de intangible assets van een organisatie. Crisismanagement is dan ook zowel onderdeel van het BCM Stelsel van Maatregelen als een managementdiscipline die onafhankelijk van het BCM proces tot de verantwoordelijkheden van het strategisch management behoort.

Het Crisissteam

Om de gevolgen van een crisis te beperken, dient onder tijdsdruk besluitvorming plaats te vinden; snelheid en daadkracht is vereist. Tegelijkertijd dient rekening te worden gehouden met mogelijk conflicterende belangen. Zo kan de openheid van zaken die stakeholders van de organisatie verwachten, in schril contrast staan met de informatievoorziening die de organisatie vanuit juridisch oogpunt wenst te verspreiden.

Dit vergt de inrichting van een organisatievorm die snel kan worden geformeerd, volledig mandaat heeft en dus daadkrachtig kan handelen. Hiertoe wordt ten tijde van een crisis een crisissteam geactiveerd met als doelstelling de eindverantwoordelijkheid over de veiligheid en het welzijn van de medewerkers te kunnen dragen en de continuïteit van de primaire processen van de organisatie te kunnen waarborgen. Dit crisissteam, dat een vertegenwoordiging is van het zittende management, neemt de besturing van de organisatie ten tijde van een crisis over. Het crisissteam blijft in charge totdat de crisis is 'bezwoeren' en het reguliere management de besturing van de organisatie weer op zich neemt. Het crisissteam verleent zichzelf hiervoor decharge. Het crisissteam wordt geleid door een

voorzitter. Voorts bestaat deze uit een beperkt aantal leden en vervangers. Het crisissteam bestaat uit 'sleutelfiguren' uit de organisatie, zowel staf als lijn. Bij de samenstelling van het crisissteam wordt vooral gelet op persoonlijkheidskarakteristieken. Met name of de persoon in kwestie voldoende stressbestendig is, het vermogen heeft om kalmte te bewaren in stressvolle situaties en in staat is in dergelijke situaties leiderschap te tonen. Hiërarchische positie kan daarom een ondergeschikte rol spelen.

Bij alarmering van het crisissteam wordt de voorzittersrol vervuld door het eerst bereikte lid van het team. Deze draagt zijn verantwoordelijkheid zonnodig over, zodra de formeel aangestelde voorzitter is gearriveerd. Idealiter bestaat een crisissteam uit een beperkt aantal leden die minimaal de primaire bedrijfsprocessen vertegenwoordigen. Vanwege de bestuurbaarheid van het crisissteam bestaat deze uit maximaal zes tot acht personen. Op ad hoc basis, afhankelijk van de aard van de calamiteit en de benodigde expertise, kunnen tijdelijk additionele leden aan het crisissteam worden toegevoegd.

Niveaus binnen het Crisismanagement

Het crisissteam vervult een cruciale rol bij het beheersen van een crisis. Het crisissteam moet dan ook volledig bekend zijn met de lokale situatie: waaronder cultuuraspecten, de aard van de processen op de locatie waar de crisis zich afspeelt en wie de stakeholders zijn. Om die reden moet er voor iedere risicolocatie (een locatie of een cluster van locaties) crisismanagement worden ingericht.



In het bovenstaande voorbeeld zou een lokaal crisissteam kunnen overgaan naar decentraal niveau op het moment dat de crisis een behandeldiscipline vergt welke de capaciteiten of de bevoegdheden van het lokale team overstijgt. Op decentraal niveau kan worden overgegaan naar

centraal niveau. De bevoegdheden, het mandaat en de wijze van overgaan naar een hoger niveau worden beschreven in het crisismanagementplan.

Het crisismanagementplan

In het crisismanagementplan worden de procedures vastgelegd. Hierin wordt geschetst welke activiteiten door het crisissteam dienen te worden ondernomen. Deze zijn op hoofdlijnen beschreven en dienen als handvat om onder tijdsdruk een crisis te kunnen beheersen. Richtlijn hierbij is steeds dat het crisissteam, ongeacht aard en tijdstip van de calamiteit, direct gealarmeerd kan worden en direct tot actie kan overgaan. In de bereikbaarheid en beschikbaarheid van het crisissteam kan worden voorzien door:

- Voldoende vervangende leden aan te wijzen
- Ook privé NAW-gegevens in het plan op te nemen
- Een 24/7 crisis telefoon onder de CMT leden te laten rouleren (eventueel in combinatie met een 'crisiskoffer' met de hoogst noodzakelijke middelen)

Een éénduidig crisismanagementplan bestaat niet. Duidelijk is dat er, ondanks de uitgewerkte plannen en oefeningen, continu allerlei nieuwe afwegingen en keuzes moeten worden gemaakt. Er wordt een groot beroep gedaan op het improvisatievermogen; besluitvorming vindt plaats onder enorme tijdsdruk terwijl de neiging bestaat terug te vallen op vertrouwde waarden.

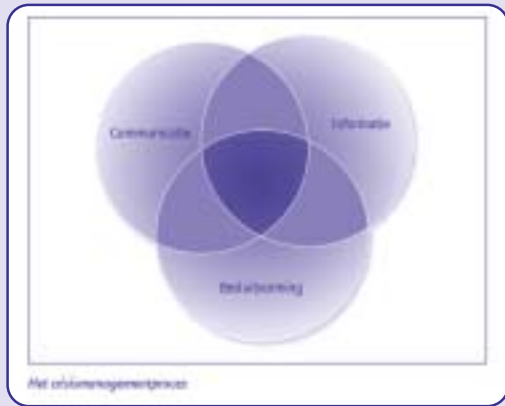
Net zoals calamiteiten niet vooraf te definiëren zijn, is het ook niet mogelijk vooraf exact aan te geven welke activiteit op welk

moment door wie en met welke middelen moet worden uitgevoerd. De hoofdactiviteiten van het crisismanagement proces bestaan uit de volgende samenhangende gebieden:

- **Informatie**

Het omgaan met een

veelheid aan informatie die slechts in beperkte mate relevant is en het omgaan met missende informatie. In de hectiek waarin het crisissteam zich ziet geplaatst, moet de rust worden gevonden om gezamenlijk tot een probleemdefinitie te komen. Hiervoor worden de



capaciteiten van de verschillende teamleden aangesproken. Zij bieden elk, vanuit de eigen invalshoek, perspectief aan in de probleemstelling.

• **Besluitvorming**

Tijdens een crisis moet onder grote tijdsdruk besluitvorming plaatsvinden. De rol van de voorzitter van het crisisteam is hierbij van belang. Deze moet het proces om tot besluitvorming te komen efficiënt begeleiden: vanuit het team vindt inbreng plaats van oplossingsgerichte ideeën. Deze worden vastgelegd, op haalbaarheid en consequenties getoetst, waarna tot besluitvorming wordt overgegaan.

• **Communicatie**

Tijdens een crisis, in de wereld van vandaag, wordt een afwachtende houding niet geaccepteerd. Een pro-actieve houding en het stellen van de juiste prioriteiten is vereist. Directe en eerlijke communicatie wordt verlangd. Iedere fout wordt direct afgestraft. De eigen medewerkers zijn nu wellicht een 'beste vriend', maar zij kunnen zich door fouten net zo makkelijk tegen de organisatie keren. En ben je als organisatie aan de pers overgeleverd als deze 'bloed ruikt'? Succesvol crisismanagement is in hoge mate afhankelijk van excellente communicatie. Communicatie vormt dan ook een kerntaak van het Crisisteam.

Vastlegging & Logging

De vastlegging van de genomen besluiten, met tijdstip, actiehouders en de status ervan is voor het beheersen van de voortgang van de crisis van cruciaal belang. Het is immers eenvoudig te delegeren; aan opvolging van gedelegeerde activiteiten ontbreekt het echter vaak. Dit kan worden ondervangen door een nauwgezette vastlegging hiervan en het, door de voorzitter, structureel adresseren van de actiepunten in de vergadering. Naast de vastlegging van besluiten, wordt een logboek bijgehouden van alle

voorkomende gebeurtenissen. Deze vormt de 'verhaallijn' en dient ter ondersteuning van de voorzitter voor het vasthouden van de 'rode draad'.

Mediamanagement

De pers laat niet op zich wachten en leeft van nieuwswaarde. De pers moet dan ook altijd (min of meer) direct te woord worden gestaan. Bij voorkeur geschiedt dit door een vooraf aangewezen woordvoerder. De ideale woordvoerder is beleefd, geduldig, betrouwbaar en goed geïnformeerd. De woordvoerder heeft een belangrijke taak in het reduceren van de gevolgen van de calamiteit. Deze kan immers voor een groot deel gelegen zijn in de reputatieschade en kan met effectief optreden voor de pers worden gereduceerd. Het afbreukrisico is echter hoog. Wanneer slecht wordt opgetreden, geen of onjuiste informatie wordt verschaft of de woordvoerder onbetrouwbaar (b)lijkt, verwordt de organisatie tot prooi van de pers. Bovendien heeft de pers altijd een informatievoorsprong. Het is immers het werk van een journalist om informatie als eerste te verkrijgen. De pers heeft daar 24 uur per dag de tijd voor, terwijl het crisisteam 24 uur per dag bezig is met het voortbestaan van de organisatie! De druk is hoog, de belangrijkste voorwaarde aan de woordvoerder is dan ook dat hij of zij goed is geoefend!

Het crisiscentrum

Het crisiscentrum is de plaats van waaruit het crisisteam opereert. Hierin dienen alle middelen aanwezig te zijn om de crisis te kunnen beheersen. Een extern crisiscentrum bevindt zich op zodanige afstand dat deze in geval van een 'worst case calamiteit' op de primaire vestiging, ondanks afzettingen, bereikt kan worden. In alle andere gevallen wordt volstaan met een intern crisiscentrum. Een crisiscentrum kan zijn

ingericht met de volgende faciliteiten:

- Radio/TV
- Telefoon vast/mobiel/fax/overig
- E-mail
- Internet
- Office applicaties
- Netwerk-infrastructuur (voor het externe crisiscentrum onafhankelijk van de primaire locatie)

Een crisiscentrum dient beperkt toegankelijk te zijn en voldoende afgeschermd te zijn. Als een crisisteam niet gestoord wil worden omdat het in een belangrijk besluitvormingsproces zit, moet hierin kunnen worden voorzien. Secretariële ondersteuning in de nabijheid van het crisisteam om het crisisteam af te schermeren, is dan ook essentieel. Een crisiscentrum moet 24 uur per dag operationeel gemaakt kunnen worden. Positioneer het crisiscentrum op afstand van het communicatiecentrum, waar met pers en overige stakeholders gecommuniceerd kan worden.

Training & Testen

Op de stressvolle situatie die ontstaat bij een crisis is, zonder training, niemand goed voorbereid. Van de voorzitter, de teamleden en de ondersteunende functies (logging), wordt een werkwijze verlangd die afwijkt van de overlegstructuren uit het dagelijkse leven. Om het team voor te bereiden op haar functie, moet deze samenwerkingsvorm worden getraind. Dit gebeurt door het team een crisis voor te leggen op basis van welke zij uitspreken welke handelingen zij zouden verrichten. Hierbij wordt de verschillende teamleden door een facilitator aangereikt welke inzet en handelwijze van hen wordt verwacht.

Ná en náást training vinden testen van het crisismanagement plaats. In een crisismanagementtest wordt de werking getoetst. Er zijn verschillende vormen van testen mogelijk, waaronder:

Functionele test	Op basis van een voldoende uitdagend scenario, wordt de informatievoorziening, besluitvorming en communicatie van het crisismanagement getest. Minimaal eens per jaar uit te voeren.
Communicatie	Goed ingerichte communicatielijnen zijn een belangrijke randvoorwaarde. Communicatie wordt daarom bij voorkeur inbegrepen in overige testen, maar kan ook separaat worden getest. Het betreft de verificatie van de bereikbaarheid en de juistheid en compleetheid van gegevens van personeel, leveranciers, partners et cetera.
Volledige simulatie	Het simuleren van een ramp en het betrekken van alle bedrijfsdelen hierin. Testen van de bereikbaarheid en toegankelijkheid van het crisiscentrum, beschikbare communicatiemiddelen.

Aanbevolen wordt minimaal een keer per jaar een functionele test met het crisisteam uit te voeren. In een functionele test wordt een calamiteit gesimuleerd. Aan de hand van een bestuurlijk uitdagend scenario wordt de onderlinge samenwerking tussen de teamleden en rolverdeling op de proef gesteld; het omgaan met gebrekkige informatie en het besluitvormingsproces wordt geoefend.

Het doel van een dergelijke test is daarnaast bewustwording en training. Het management wordt zich door de testcase bewust van hun crisismanagement rol. Ten tijde van een calamiteit spelen zij de hoofdrol in het beheersen van de situatie. In de testcase worden zij, wellicht voor het eerst, voor een levensechte calamiteit geplaagd. Door het hoge realiteitsgehalte is de testcase direct een effectieve training. Een dergelijke test is in de meeste gevallen dan ook een 'wake-up call'.

Bij een volledige simulatie worden de,

afhankelijk van de gefingeerde calamiteit, continuïteitsplannen geactiveerd en wordt uitwijk van ict getest. Dit geschiedt onder aansturing van het crisisteam. Omdat een dergelijke test een grote (en gelijke) mate van volwassenheid van de verschillende deelplannen vergt en een enorme inspanning vraagt van de organisatie, zal deze binnen veel organisaties niet jaarlijks op de planning terugkeren.

Ná de crisis

Na de crisis wordt de balans opgemaakt. Wanneer de omgeving een positieve balans ervaart tussen succes en mislukking, kan de organisatie sterker uit de crisis komen dan dat zij daarvoor was. De wijze waarop de omgeving dit beoordeelt, is vrijwel volledig afhankelijk van de prestaties van het crisisteam ten tijde van de crisis en de wijze waarop de omgeving deze prestaties percipieert. Na de crisis, kan uitsluitend nog de nazorg

die door de organisatie aan stakeholders wordt verleend, positief aan de perceptie bijdragen.

Conclusie

De inrichting van het Crisismanagement voorziet in een maatregel voor Business Continuity Management met een hoog rendement bij een relatief lage investering. Het directe rendement bestaat uit betrokkenheid van het strategisch management bij het BCM proces en een verhoogd risicobewustzijn. Het rendement bij een calamiteit heeft weinig woorden; zonder crisismanagement geen succesvolle afhandeling van die calamiteit! De investering blijft beperkt. De grootste investering zal zijn gemoeid met het, op professionele wijze, testen van het crisisteam. Kortom; er is geen organisatie die het zich kan veroorloven crisismanagement *niet* in te richten.