

Crisismanagement

vanuit een Business Continuity perspectief

Crisismanagement
vanuit een Business Continuity perspectief

Louise Knegtel

Van BCM Academy verscheen eerder:

BCM PocketBook

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 7 |
| 1. Inleiding | 9 |
| Acute versus sluimerende crises | 13 |
| Een crisis in fasen | 15 |
| Definities | 17 |
| 2. Organiseren van crisismanagement | 19 |
| Risicoanalyse | 19 |
| Issuemanagement | 20 |
| Reputatiemanagement | 21 |
| Stakeholderplan | 23 |
| Het crisisteam | 27 |
| Voorzieningen | 37 |
| Trainen & testen | 40 |
| Beheer en onderhoud | 43 |
| 3 Escalatie en alarmering | 45 |
| Bereikbaarheid en beschikbaarheid | 47 |
| 4 Crisisbeheersing in de praktijk | 49 |
| Perceptie van een crisis | 51 |
| Psychosociale factoren | 53 |
| Het crisisbeheersingsproces | 57 |
| Netwerkanalyse | 61 |
| Strategie | 63 |
| 5 Crisiscommunicatie | 67 |
| Monitoring | 67 |
| Interne communicatie | 69 |
| Externe communicatie | 71 |
| Communicatie met de pers | 72 |
| 6 Na de crisis | 75 |
| Een positieve balans | 76 |
| 7 Tien Gouden Regels | 79 |
| 8 Modellen en sjablonen | 81 |
| 9 Literatuur | 97 |
| 10 Over de auteur | 99 |

ISBN: 978-90-810553-2-1

© 2007 BCM Academy, Harderwijk

Vormgeving: MGO-studio, Maarssen

Illustraties: Monique Giling

Drukwerk: Drukkerij Damen, Werkendam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige ander manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Samensteller en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

*"Iedereen kan het roer vasthouden
als de zee kalm is."*

Publius Syrus ~100 vC

Voorwoord

Een leven zonder risico's bestaat niet. Zowel in het persoonlijke leven als in organisaties behoort het beheersen van risico's dan ook tot de tweede natuur van de mens. In onze exponentieel veranderende wereld, is het van primair belang dat een organisatie continu de vinger aan de pols houdt. Levensvatbaarheid, continuïteit en groei dienen immers gewaarborgd te worden. Het management besteedt zelfs een niet onaanzienlijke hoeveelheid tijd aan het spreekwoordelijke 'blussen van brandjes'. Daarmee is de continuïteit van een organisatie echter nog niet gegarandeerd. De realiteit is weerbarstig.

Weliswaar weten we – verstandelijk – dat we getroffen kunnen worden door een ernstige, onverwachte en ongewenste gebeurtenis, maar een 'illusie van onkwetsbaarheid' weerhoudt ons ervan continu de dreiging van het allerergste te ervaren. Dit zou het leven onmogelijk maken. Dit fenomeen laat zich direct vertalen naar de risicohouding in organisaties en is er de reden voor dat crises voor het overgrote deel buiten de belevingswereld van het management vallen. Het risico bestaat dat er hiervoor geen maatregelen worden getroffen, terwijl de gevolgen desastreus kunnen zijn.

Tijdens een crisis, waarin een beheersbare, veilige en voorspelbare omgeving plaats heeft gemaakt voor een onvoorspelbare onheilspellende wereld, is geen tijd om te oefenen. Uitsluitend door vóóraf te voorzien in een crisismanagementstructuur en het crisisteam te trainen in de handelwijze ten tijde van een crisis, kan een crisis efficiënt en effectief worden beheerst.

Voor eenieder die inzicht en doorzicht wil verkrijgen in het crisismanagement voor organisaties of het crisismanagement vorm wenst te geven, biedt dit 'pocketboek' een praktische leidraad. Na de inleiding op crisismanagement, wordt in hoofdstuk twee uiteengezet hoe het crisismanagement wordt vormgegeven. In de hoofdstukken drie, vier en vijf wordt achtereenvolgend beschreven hoe de werking van het crisismanagement plaatsvindt in de verschillende stadia van een crisis. De periode na de crisis komt aan bod in hoofdstuk zes. In de bijlagen zijn een aantal checklists, modellen en sjablonen opgenomen die kunnen worden gehanteerd bij het inrichten van het crisismanagement.

*"Waar wij op anticiperen gebeurt zelden;
wat wij het minst verwachten
gebeurt gewoonlijk."*

*Benjamin Disraeli 1804 - 1881,
Engels eerste minister en romanschrijver*

1. Inleiding

Bij een crisis verandert de wereld in chaos. De vertrouwde omgeving die we denken te kennen, verandert in een vreemde en mogelijk vijandige wereld. Het model van hoe de dagelijkse praktijk werkt, de *business as usual*, functioneert niet meer. Routines, gewoontes en procedures zijn niet langer bruikbaar. Om in een dergelijke omgeving de continuïteit van een organisatie te garanderen is een slagvaardige, efficiënte en effectieve organisatie vereist die op haar taken is voorbereid: *crisismanagement*.

Onder crisismanagement verstaan we het geheel aan activiteiten, inspanningen en voorzieningen met als doel de organisatie voor te bereiden op crises, deze zo mogelijk te voorkomen en, bij het manifest worden van een crisis, de gevolgen daarvan te beheersen. Crisisbeheersing is vooral afhankelijk van een effectieve besturing van de aanpak. Het crisisteam vervult ten tijde van een crisis dan ook een centrale rol. Het is eindverantwoordelijk voor de veiligheid en het welzijn van de medewerkers, de continuïteit van de primaire processen en het behoud van reputatie van de organisatie – kortom, voor het beheersen van de crisis. In geval van een acute crisis vindt er direct alarmering van het crisisteam plaats. Anderzijds kan de escalatie van een incident leiden tot activering van het crisisteam, dat bij het crisisbeheersingsproces gebruik maakt van ondersteunende technologie en communicatiemiddelen. Een crisiscentrum voorziet in de accommodatie van het crisisteam.

Crisismanagement is één van de maatregelen die getroffen worden als product van het Business Continuity Management (BCM) proces. BCM heeft tot doel de continuïteit van het bedrijfsproces en het voortbestaan van de organisatie te waarborgen. Het biedt een stelsel van maatregelen om de kritische bedrijfsprocessen onder crisisonstandigheden voort te zetten en het kapitaal van die organisatie, waaronder de reputatie, te beschermen. De primaire doelstelling van het crisismanagement is crisisbeheersing. Crisismanagement is daarmee een repressieve maatregel met een onlosmakelijke relatie tot de overige maatregelen die een organisatie treft om haar continuïteit te kunnen waarborgen.

Parallel aan de activiteiten van het crisisteam kan er ontruiming of bedrijfshulpverlening plaatsvinden. Ten tijde van een crisis kunnen er meer-

dere support teams of herstelteams worden geactiveerd om uitvoering te geven aan activiteiten die de bedrijfscontinuïteit kunnen garanderen. De aansturing hiervan geschiedt door het crisisteam. Het gehele stelsel van maatregelen dat wordt opgesteld om de continuïteit van een organisatie te garanderen, kan uit de volgende typen van maatregelen bestaan:

| Type maatregel | Aard van de maatregel | Voorbeeld maatregel |
|----------------|---|---------------------------------------|
| Preventie | Het voorkomen en beperken van het ontstaan van een crisis | Afhankelijk van het risico |
| Detectie | Het identificeren van een crisis en het alarmeren van de organisatie | Escalatie en Alarmering |
| Hulpverlening | Het verlenen van (eerste) hulp bij een crisis, waarborgen veiligheid medewerkers & bezoekers tijdens een crisis | BHV en Ontruiming |
| Repressie | Het terugdringen van de gevolgen van de crisis en het voorkomen van verdere escalatie | Crisismanagement Continuïteitsplan |
| Correctie | Het herstellen van een crisis | Afhankelijk van de gebeurtenis |

De kenmerken van een crisis

In dit pocketboek wordt geen onderscheid gemaakt naar typen crises. Wat de verschijningsvorm ook is – of de gebeurtenis nu extern of intern van aard is, een gevolg is van een natuurramp of een terroristische actie, of het nu een fysieke crisis is of een reputatiecrisis – de gemeenschappelijke factor is dat een crisis leidt tot een noodsituatie. Deze vraagt om een besturing die buiten de dagelijkse orde van de organisatie valt, waardoor er zwaar zal worden gesteund op het crisismanagement. Hoewel crises uniek en onvoorspelbaar zijn en verschillende oorzaken en verbanden hebben, zijn er een aantal gemeenschappelijke delers:

Schade

Elke crisis, van welke aard dan ook, veroorzaakt schade. Dit kan directe en/of verzekerbare schade zijn aan gebouwen, inventaris of goederen. Maar ook de indirecte en vaak niet of niet geheel verzekerbare schade kan omvangrijk zijn. Reputatieschade is immers moeilijk meetbaar en bijna niet kwantificeerbaar.

Escalatie

Tijdens een crisis treedt er een snelle opeenvolging van gebeurtenissen en effecten op die om directe actie vragen. Iedere actie heeft zoveel andere tot gevolg dat het management deze niet langer binnen de reguliere structuur en met de functionele verantwoordelijkheden kan beheersen.

Informatie

In elke crisissituatie is er sprake van ontbrekende, onbetrouwbare, tegenstrijdige informatie of juist een overvloed aan informatie. In het crisisbeheersingsproces is het zaak binnen de kortst mogelijke tijd inzicht te verkrijgen in de beschikbare informatie en de informatiebehoefte. Eenduidige en betrouwbare informatievoorziening is essentieel. Hierdoor wordt voorkomen dat geruchten en speculaties de overhand krijgen.

Tijd

Tijdens een crisis is tijdsdruk onvermijdelijk. Een crisissituatie laat immers geen uitstel van behandeling toe. Het is van het grootste belang dat een crisis een snelle en efficiënte bestrijding kent. De belangrijkste keuzes

worden in de eerste uren van een crisis gemaakt en het verloop van de crisis is in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van die keuzes.

Media

Aandacht van de media is onvermijdelijk. Via nieuwe media verspreidt nieuws zich met een duizelingwekkende snelheid. De berichtgeving die via de pers de buitenwereld bereikt, is bepalend voor de mate waarin de organisatie te lijden heeft van de crisis.

Case: Bos en Lommerplein

Op 11 juli 2006 werd door de gemeente besloten het Amsterdamse Bos en Lommerplein te ontruimen. De evacuatie was een ingrijpende ingreep voor de 190 bewoners van 96 woningen, de ondernemers van de 27 winkels, inclusief hun werknemers, het stadsdeelkantoor, de bibliotheek en de units voor maatschappelijke dienstverlening. Het gehele complex werd afgezet in afwachting van de resultaten van een bouwtechnisch onderzoek. De ontruiming stortte alle betrokken partijen in een diepe crisis. Hoofdaannemer Hillen en Roosen werd als primair verantwoordelijk voor het bouw-drama aangewezen. Hillen en Roosen, eigenaar Fortis en projectontwikkelaar Multi Vastgoed betaalden twintig miljoen euro voor herstel van het wooncomplex. De ontruiming kostte ongeveer 8 miljoen euro. Met kerst mochten de bewoner hun huis weer betrekken en pas op 15 februari 2007 ging het Amsterdamse Bos en Lommerplein, na driekwart jaar, weer open voor winkeliers en marktlieden.

Acute versus sluimerende crises

Vroegtijdige herkenning en erkenning van een crisis is een primaire randvoorwaarde voor een goede afloop. Maar niet alle crises manifesteren zich door een letterlijke of figuurlijke explosie. Waar een acute crisis herkend wordt door een enorme en plotselinge impact, is er bij een sluimerende crisis sprake van geleidelijke escalatie die op enig moment een kritiek punt overschrijdt. Als oorzaak van een sluimerende crisis kan worden gedacht aan het overschrijden van maatschappelijke normen, dubieus gedrag van topmanagers of het oogluikend toestaan van het overtreden van wet- en regelgeving.

Bij een sluimerende crisis ligt de oorzaak vaak binnen de eigen interne organisatie. Wanneer een intern gerelateerd probleem binnen de organisatie noch wordt geadresseerd, noch gemanaged en uiteindelijk wordt opgepikt door de buitenwereld, kan dit ernstige reputatieschade tot gevolg hebben. Sterker nog, een sluimerende crisis is vaak 'dodelijker' dan een acute crisis. Crises die de organisatie zijn overkomen door oorzaken van buitenaf kunnen de organisatie worden 'vergeven'; dit geldt in veel mindere mate voor crises die door nalatigheid van de organisatie zelf zijn ontstaan. Een sluimerende crisis heeft daarmee per definitie meer negatieve invloed op de reputatie dan een acute crisis. De herkenning en erkenning hiervan verdient expliciete aandacht. De enige strategie om te voorkomen dat een sluimerende crisis onbeheersbaar wordt, is de borging van een eerlijke, open, transparante en integere organisatiecultuur.

De escalatie van een sluimerende crisis vindt plaats aan de hand van de volgende vier stadia:

- ▶ Het incident heeft een interne focus. Het kan door het verantwoordelijke management in de kiem worden gesmoord.
- ▶ Het incident heeft een interne focus. Het kan worden beheerst door het primair verantwoordelijk management dat hierin wordt bijgestaan door ander personeel/management uit de eigen organisatie.
- ▶ Het incident zou in de openbaarheid kunnen komen, met alle negatieve gevolgen van dien. Het kan nog steeds worden beheerst, maar niet langer door en binnen de bestaande orde van de organisatiestructuur. Hulp van buitenaf is hiervoor geboden: bijvoorbeeld juridische, management of content expertise.
- ▶ Het incident zal naar alle waarschijnlijkheid in de openbaarheid komen.

De reacties van 'het publiek' zullen de organisatie voor langere tijd aanzienlijke gevolgschade opleveren. Om deze schade te beperken, is crisismanagement vereist. Interne en externe resources zijn benodigd om de situatie te beheersen.

In alle gevallen waarbij een gebeurtenis de tweede fase overschrijdt of de potentie heeft om dit op korte termijn te doen, dient het crisismanagement geactiveerd te worden.

Case: Legionella in het Reinier de Graaf ziekenhuis

Eind 2002 bracht het televisieprogramma Radar een geheim rapport naar buiten waarin onomstotelijk werd vastgesteld dat in het Reinier de Graaf Gasthuis in Delft de levensbedreigende bacterie Legionella Pneumophila 1 (ofwel de veroorzaker van de Veteranenziekte) was aangetroffen. Al in januari 2001 was de leiding van het ziekenhuis op de hoogte van de aanwezigheid van de bacterie in onder meer de operatiekamers en verloskamers. De zaak werd aan het licht gebracht door klokkenluider Mathieu Wolfs van Adviesbureau Deerns, die door het ziekenhuis was ingehuurd om een uitgebreide risicoanalyse uit te voeren. In zijn maandrapporthages aan de directie van het ziekenhuis stelde Wolfs een aantal maatregelen voor, waaronder het vervangen van leidingen. Het ziekenhuis gaf daar geen gevolg aan en ook de werkgever van Wolfs kon het ziekenhuis niet tot actie aansporen. Hierop besloot Wolfs zijn gehele legionella-dossier naar de redactie van het TROS tv-programma Radar te sturen. Wolfs gaf daarbij aan dat hij deze situatie niet langer kon tolereren. Hij beweerde kennis te hebben van legionellabesmettingen die bewust 'onder de pet werden gehouden' en zei ervan overtuigd te zijn dat er patiënten als gevolg van legionellabesmettingen ziek waren geworden en zelfs overleden.

Een crisis in fasen

Het verloop van een crisis kent een viertal fasen plus een voorbereiden- de fase. Binnen iedere fase vinden verschillende processen plaats; voor iedere fase zijn verschillende maatregelen benodigd.



Het verloop van een crisis

De *preparatiefase* is de periode voorafgaand aan een crisis, de business as usual, waarbinnen de voorbereidingen kunnen worden getroffen om een crisis het hoofd te bieden. Zodra zich een crisis manifesteert of er vermoedens in die richting zijn, vindt er alarmering en escalatie vindt plaats. De *alarmeringsfase* is over het algemeen van korte duur, maar kent specifieke maatregelen in het kader van alarmering en escalatie.

Wanneer een crisis zich voordoet spreken we van de *acute fase*. Kenmerkend voor deze fase is het verschil tussen de beschikbare informatie en de informatiebehoefte. Er wordt een beroep gedaan op het improvisatievermogen en de intuïtie van het crisisteam; besluitvorming vindt plaats onder enorme tijdsdruk en media-aandacht. De belangrijkste maatregelen om de gevolgen van de crisis te reduceren en verdere escalatie te voorkomen, worden in deze fase getroffen. Zodra er grip op de situatie ontstaat en het crisisteam zich in relatieve rust bevindt, worden aanvullende maatregelen genomen om de organisatie te stabiliseren. In de *stabilisatiefase*, waarin er door de crisis geen verdere gevolgschade wordt veroorzaakt, wordt het herstel ingezet.

In de *herstel en nazorgfase* is teruggekeerd naar de business as usual. Er vinden herstelactiviteiten plaats om terug te keren naar de situatie van vóór de crisis. Het crisisbeheersingsproces wordt geëvalueerd en er vindt nazorg plaats voor een beperkte groep stakeholders, waaronder de medewerkers.

*"The Chinese use two brush strokes
to write the word 'crisis'. One brush stroke
stands for danger; the other for opportunity.
In a crisis, be aware of the danger –
but recognize the opportunity."*

John F. Kennedy

Definities

Crisis

Een gebeurtenis die binnen een kort tijdsbestek tot grote (im)materiële schade kan leiden en die bij een geringe beslissingstijd en bij een hoge mate van onzekerheid vraagt om een behandelingsdiscipline die buiten de dagelijkse orde van de organisatie valt.

Calamiteit

De definitie van een calamiteit is vergelijkbaar met die van een crisis, met dit verschil dat de oorzaak van een calamiteit altijd een fysieke component kent: schade aan gebouwen, personen etc. In dit pocketboek worden calamiteiten dan ook onder het begrip 'crisis' gevat.

Incident

Een verstoring in het bedrijfsproces die met dagelijkse en organisatie-eigen procedures kan worden opgelost.

Crisismanagement

Onder crisismanagement verstaan we het geheel aan organisatorische, procedurele en materiële voorzieningen met als doel de organisatie voor te bereiden op crises, deze zo mogelijk te voorkomen en, bij het manifest worden van een crisis, de gevolgen ervan te beheersen.

Crisisteam

Een vooraf samengestelde groep van personen op wie, in geval van een crisissituatie, direct een beroep kan worden gedaan, die snel kan worden gemobiliseerd, volledig mandaat heeft en dus daadkrachtig kan handelen.

Crisisorganisatie

De organisatie die, onder leiding van het crisisteam, activiteiten uitvoert om de impact van een crisis te reduceren en de crisis te stabiliseren.

Crisisbeheersing

Het proces en/of de activiteiten die op initiatief van het crisisteam worden uitgevoerd om een crisis te beheersen.

“Het risico van succes is de veronderstelling dat hetgeen je in het verleden hebt gedaan ook in de toekomst zal werken.”

C. William Pollard

2. Organiseren van crisismanagement

Tijdens een crisis, waarin een beheersbare, veilige en voorspelbare wereld plaats heeft gemaakt voor een onvoorspelbare, onheilspellende wereld, is er geen tijd om te oefenen. Er is geen ruimte voor improvisatie; één enkele fout kan verregaande gevolgen hebben. De voorbereidingen op een crisis-situatie, de inrichting van het crisismanagement en de training van het crisisteam zijn van randvoorwaardelijk belang. In dit hoofdstuk worden alle activiteiten beschreven die vooraf kunnen worden uitgevoerd.

Risicoanalyse

Eén van de oorzaken van beperkt of niet functionerend crisismanagement is het onvermogen om vooraf ogenschijnlijk ondenkbare scenario's te doorlopen. Organisaties nemen in de voorbereiding en de oefening van het crisisteam vaak uitsluitend gebeurtenissen in ogenschouw die zich in het verleden reeds hebben voorgedaan. Een grotere dreiging gaat echter uit van de crises die zij nog niet eerder meemaakten of erger nog, die zij zich niet eens kunnen voorstellen.

Door proactief met mogelijke crises om te gaan, bereidt de organisatie zich niet alleen voor op die situaties, ze vermindert ook de feitelijke kans door dergelijke crises getroffen te worden. Door over nieuwe situaties na te denken, wordt de kans gereduceerd dat deze manifest worden. Ze kunnen echter niet worden uitgesloten. Proactieve organisaties blijken daarnaast sneller van een calamiteit te herstellen, minder snel failliet te gaan en een betere reputatie te hebben dan de reactieve evenknie.

Het uitvoeren van een risicoanalyse met het crisisteam heeft dus uitsluitend voordelen. Dit hoeft geen langlopende exercitie te zijn, maar kan voorafgaand aan of aansluitend op een training worden georganiseerd. Een model hiervoor is in de bijlagen opgenomen. Als resultante van de analyse kunnen op maat gesneden draaiboeken of checklists voor de verschillende crisisscenario's worden geformuleerd.

Issuemanagement

Een *issue* ontstaat wanneer de verwachtingen van stakeholders niet (langer) in overeenstemming zijn met de activiteiten van een organisatie. De publieke opinie is niet statisch en wat acceptabel is in de ogen van stakeholders, is aan constante verandering onderhevig. Wet- en regelgeving voorziet de organisatie slechts in beperkte mate van een handvat. Het beleid van een organisatie kan daardoor lange tijd onveranderd worden uitgeoefend, maar plotseling ter discussie komen te staan. Bij het niet adequaat adresseren van een issue, kan het leiden tot een crisis.

Door issuemanagement wordt een brug geslagen tussen de verwachtingen van stakeholders en de activiteiten van de organisatie. Dit gebeurt door systematisch de media te volgen en op de hoogte te blijven van maatschappelijke ontwikkelingen en politieke discussies. Wanneer op basis hiervan een mogelijk issue ontstaat, kan de organisatie proactief het beleid aanpassen óf door middel van communicatie-uitingen het verwachtingspatroon van haar stakeholders managen.

Case: ABP beleggingen in wapens

Het televisieprogramma Zembla bracht in maart 2007 het nieuws dat onder meer het grote pensioenfonds ABP miljoenen euro's belegde in Amerikaanse mijnenfabrieken en bedrijven waar clusterbommen gemaakt werden.

In reactie hierop gaf ABP aan dat zij clustermunitie weliswaar als verwerpelijk wapentuig beschouwde, maar zij zelf geen richtlijnen had die het fonds verbood daarin te beleggen. Hoewel er door Nederland een internationaal landmijnenverdrag was ondertekend, gaf het fonds aan dat er geen verbod bestond op deze investeringen. "Onze strategie is om een aantrekkelijk rendement te maken en de ondernemingen die in de wapenindustrie opereren laten soms een aantrekkelijk rendement zien." Naar aanleiding van de commotie die het programma te weeg bracht, verkocht ABP de aandelen in vier bedrijven die landmijnen maken. Kort daarna werd besloten ook de beleggingen in ondernemingen die nauw betrokken zijn bij de productie van clusterbommen te beëindigen.

Reputatiemanagement

Een goede reputatie is een verborgen verzekering tijdens een crisis. Sommige ondernemingen komen de klap van een crisis snel te boven, waarna de crisis wegebt. Voor anderen is de schade aanzienlijker. Het verschil wordt enerzijds veroorzaakt door de wijze waarop men met de crisis omgaat, anderzijds door de reputatie die de organisatie voor het uitbreken van de crisis genoot. Een organisatie met een goede reputatie wordt immers eerder een misstap vergeven. Een organisatie met een bedenkelijke reputatie krijgt geen krediet en ziet zich in de media geslachtofferd. Het is niet voor niets dat, in een door media gedreven informatiemaatschappij, organisaties een toenemend belang hechten aan een goede reputatie.

In tegenstelling tot het imago, dat vluchtig is, kost het opbouwen van een goede reputatie veel tijd. Een reputatie wordt immers gevormd door het consequent vertonen van hetzelfde gedrag. De reputatie is een beschrijving van hoe mensen over een onderneming denken, op grond van de informatie (of foutieve informatie) die ze hebben, de activiteiten van de onderneming, de werkomgeving, de prestaties in het verleden en de vooruitzichten voor de toekomst (Fombrun 2001).

In die organisaties waar reputatiemanagement op initiatief van het strategisch management tot boardroom-verantwoordelijkheid wordt gerekend, mag goed georganiseerd crisismanagement niet ontbreken. Een goede reputatie komt immers te voet en gaat te paard, zeker tijdens een crisis die niet wordt gecontroleerd.