

CRISISMANAGEMENT

If you fail to prepare, you prepare to fail

Crises komen en gaan. Lering trekken uit een crisis is daardoor belangrijk om goed te kunnen inspelen op een eventuele volgende crisis. Een goed crisisplan en een degelijk business continuity plan kunnen daarbij behulpzaam zijn.

Financieel professionals worden geacht in hun eigen organisatie en in het maatschappelijk verkeer steeds meer verantwoordelijkheid te nemen en leiderschap te tonen. Dat kan niet zonder een helder beeld bij en grip op de bedreigingen en kansen die bij continuïteit- en crisisvraagstukken horen.

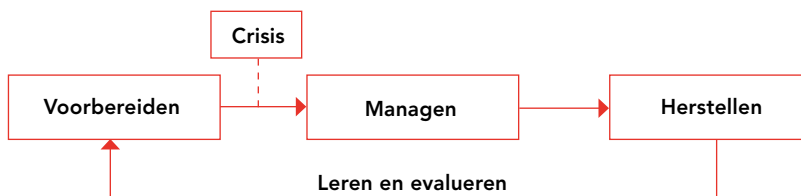
Wat is crisismanagement

Onder crisismanagement wordt verstaan het geheel aan activiteiten, inspanningen en voorzieningen met als doel een organisatie op een crisis voor te bereiden, die zo mogelijk te voorkomen en bij het manifest worden van een crisis, de gevolgen daarvan te beheersen. Crisismanagement is vooral afhankelijk van een effectieve besturing van de aanpak. Een crisismanagementteam vervult ten tijde van een crisis dan een centrale rol en neemt tijdelijk het management van een organisatie over. Het crisismanagementteam is eindverantwoordelijk voor de veiligheid en het welzijn van de medewerkers, de continuïteit van de primaire processen en het behoud van de reputatie van de organisatie. In het geval van een acute crisis vindt er direct alarmering van het crisismanagementteam plaats. Crisismanagement bestaat uit:

1. het ondernemen van acties om de kans dat een crisis zich voordoet te verkleinen;
2. het minimaliseren van de schade als een organisatie met een crisis wordt geconfronteerd;
3. het herstellen van de normale bedrijfsactiviteiten na afloop van een crisis.

Crisismanagementproces

Als een organisatie van een crisis leert, kan de organisatie sterker uit de crisis komen en uiteindelijk beter op een volgende crisis zijn voorbereid. Een crisis is dus meer dan alleen de gebeurtenis op zich. Figuur 1 is een visuele weergave van het crisismanagementproces.



Figuur 1. Crisismanagementproces

Een crisis is het gevolg van een gebeurtenis die zich plotseling en onverwacht voordoet. Bij een crisis is vaak sprake van gevaar voor personen of de volksgezondheid in het algemeen. Daarbij is de kans op media-aandacht groot. Een crisis kan grote reputatieschade en andere schade aan organisaties of personen toebrengen en de continuïteit van een organisatie in gevaar brengen.

Fasen van een crisis

Geen crisis is hetzelfde. Toch kent de manier waarop crisismanagement verloopt en kan worden aan-

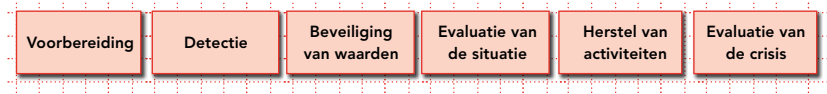


gepakt een aantal opmerkelijke overeenkomsten. Crisismanagement kan in zes fasen worden onderverdeeld (figuur 2). In iedere fase vinden verschillende processen plaats. Voor iedere fase zijn verschillende maatregelen nodig.

Fase 1 Vorbereiding

De voorbereidende fase is de periode voorafgaand aan een crisis, de 'business as usual', waarin voorbereidingen kunnen worden getroffen om een eventuele crisis het hoofd te bieden. Activiteiten die in de voorbereidende fase worden uitgevoerd, kunnen de impact van een crisis, na het uitbreken van de crisis, in belangrijke mate mitigeren. Een bekend gezegd luidt dan ook niet voor niets: 'If you fail to prepare, you prepare to fail'.

Om het fundament voor een degelijk crisisplan en een degelijk business continuity plan op te stellen is voldoende kennis over bedrijfsprocessen, de infrastructuur en de organisatie nodig. De financieel professional beschikt vanuit zijn functie over die kennis en kan op basis daarvan het proces leiden. Het globale proces moet door alle betrokkenen worden gedragen, want zij zullen ook met de conclusies en de gevolgen voor de bedrijfsvoering worden geconfronteerd. Interactie en overleg bepalen dus in belangrijke mate het resultaat en het succes van deze oefening, die het belangrijkste fundament van een reële crisisbeheersing vormt.



Figuur 2. Fasen van crisismanagement

Fase 2 Detectie, verificatie en rapportering

Het behandelen van problemen of een abnormale situatie met mogelijke gevolgschade valt onder de normale werkzaamheden van de betrokken afdelingen: 'business as usual'. Als het probleem niet op korte termijn kan worden opgelost, zal dit in een 'incident' overgaan.

In die fase escaleert de situatie en overstijgt ze de normale bedrijfsrespons en de individuele verantwoordelijkheden van de betrokken afdeling. Een gecoördineerd antwoord zal vermoedelijk het enige correcte antwoord zijn. Als het incident met de voorziene en ingezette middelen moeilijk tot niet beheersbaar blijkt te zijn, zal het incident in de fase 'crisis' overgaan. Het is aan te bevelen vooraf te bepalen vanaf welke ernst het crisismanagementteam de leiding van het incident overneemt. In deze fase worden de permanente leden van het crisismanagementteam samengeroepen. Bij heel ernstige crisissituaties wordt het crisisplan en het business continuity plan geactiveerd, waarbij alle voorziene organen en procedures actief worden.

We weten weliswaar verstandelijk, dat we door een ernstige, onverwachte en ongewenste gebeurtenis kunnen worden getroffen, maar een 'illusie van onkwetsbaarheid' weerhoudt ons ervan continu de dreiging van het allerergste te ervaren. Dat zou het leven ondragelijk maken. Dit fenomeen laat zich direct vertalen naar de risicohouding van organisaties en is er de reden van dat crises voor het overgrote deel buiten de belevingswereld van het management vallen. Het risico bestaat dat er daarom geen maatregelen worden getroffen, terwijl de gevolgen van een crisis desastreus kunnen zijn. Onderschatting van het probleem en het negeren van signalen vormt in crisissituaties dan ook het grootste risico.

Fase 3 **Beveiliging van waarden, bestrijden van incident en beschermen van activiteiten**

Na het vaststellen van de crisis en de eerste gevolgen moet snel en doordacht worden gehandeld. De eerste prioriteiten liggen zowel bedrijfsintern als bedrijfsextern.

Bedrijfsintern:

- aandacht voor de slachtoffers, de familie, de collega-medewerkers;
- het bestrijden van het incident;
- het beperken van de gevolgschade;
- het beveiligen van de 'waarden': goederen, productieprocessen en installaties;
- het beschermen van de nog operationele activiteiten.

Bedrijfsextern:

- de invloed op de directe omgeving;
- de impact op klanten en leveranciers;
- de samenwerking met overheid, politie en hulpdiensten;
- de aandacht van de media.

Op het moment van de crisis heeft een organisatie vooral behoefte aan sterk leiderschap. Op de kortst

mogelijke termijn moet de organisatie van haar normale werking naar een toestand van exceptional management overgaan. Het crisismanagementteam neemt het management tijdens de crisissituatie over.

Fase 4 **Evaluatie van de situatie**

Het evalueren van de situatie is een iteratief proces dat fase 3 en fase 5 verbindt. In de praktijk vervagen de drie fases wel wat ten opzichte van elkaar en zijn ze sterk met elkaar verweven. De evaluatiefase kenmerkt zich door een permanente monitoring en opvolging aangevuld met bijsturing en implementatie van de getroffen maatregelen. Daarbij gaat de aandacht voornamelijk uit naar de impact van de getroffen maatregelen op de evolutie van de crisis en in het bijzonder op het gehoopte herstel.

Fase 5 **Herstel van activiteiten**

Om de werkzaamheden vlot te kunnen hervatten, wordt in de herstelfase getracht om de continuïteit van de bedrijfsvoering te verzekeren en zo snel mogelijk naar de normale bedrijfsvoering terug te keren. Als alle getroffen maatregelen een gunstig effect hebben, is het herstel van de normale bedrijfsactiviteiten ingezet. Stap voor stap worden de activiteiten in de normale bedrijfsvoering hersteld. Zodra de normale bedrijfsvoering volledig is hersteld, stopt de taak van het crisismanagementteam met betrekking tot het beheer van de crisis en draagt het crisismanagementteam het dagelijkse beheer terug over aan het lijnmanagement. Het rest enkel nog de taak om de crisis te evalueren en zo nodig de noodzakelijke maatregelen te treffen om soortgelijke situaties te voorkomen.

Fase 6 **Evaluatie van de crisis**

Elke crisis wordt geëvalueerd, waarbij onder meer lessen worden getrokken uit het ontstaan van de crisis, de manier waarop de crisis werd gedetecteerd, geverifieerd en gerapporteerd en de impact en de gevolgen van de beslissingen en de getroffen maatregelen zijn beheerd. Zodoende kan het crisisplan daar waar nodig worden bijgesteld. Daarnaast kunnen de preventieve en proactieve maatregelen worden bijgesteld, zodat soortgelijke incidenten zich in de toekomst niet meer kunnen manifesteren. <

E-LEARNING

Het is aan de financieel professional om zowel de gevaren van een crisis te beheersen als de kansen te benutten. Finance Academy e-learning biedt u het gereedschap om ervoor te zorgen dat de organisatie zo goed mogelijk uit een crisis komt.

Meer info: thefinanceacademy.nl