

Gert Kogenhop is operationeel manager bij Kader Group, ereid van het Business Continuity Institute en voorzitter van de BCM & CM normcommissie bij NEN.

.....



ISO publiceert richtlijnen voor crisismanagement

Eind 2022 is de ISO 22361 'Crisismanagement (CM) – Richtlijnen' gepubliceerd. Deze ISO-norm is uitstekend te combineren met ISO 22301 Business Continuity Management (BCM) en ISO 31000 Risicomanagement, waardoor organisaties geholpen worden zich optimaal voor te bereiden op ernstige verstoringen en crises die grote impact hebben op de organisatie en haar omgeving.

De norm is ontwikkeld om organisaties te helpen bij het ontwerp en de continue ontwikkeling van crisismanagement. Een enorme vooruitgang voor diegenen voor wie dit onderwerp onbekend terrein is. Crises stellen organisaties voor complexe, vaak eenmalige uitdagingen met mogelijk ingrijpende en verstrekkende gevolgen. Het vermogen om de crisis effectief te managen en om te kunnen gaan met een mogelijk continu veranderende situatie en omgeving, kan bepalend zijn in een situatie die kan leiden tot een ernstige of existentiële bedreiging voor de organisatie en haar omgeving. Om te komen tot een optimale inrichting van crisismanagement moet de organisatie zorgen voor betrokken leiders, structuren, processen en procedures. Denk aan financiële middelen, communicatie, faciliteiten, informatiemanagement, relaties en contacten, een ondersteunende cultuur (normen, waarden en gedrag) en uiteraard bekwaam personeel, mede door trainen en oefenen. Succesvol crisismanagement wordt ook beïnvloed door de relatie met andere vakgebieden, zoals risicomanagement, bedrijfscontinuïteit, informatiebeveiliging, fysieke beveiliging, veiligheid en bedrijfshulpverlening.

Wat is de norm?

Crises lijken steeds meer een onderdeel van ons dagelijks leven uit te

maken. Maatschappelijke crises, zoals de crisis bij de opvang van asielzoekers, de stikstof-, corona- en klimaatcrisis lijken ‘normaal’ te worden. Binnen organisaties is er bijvoorbeeld sprake van een crisis wanneer een product uit de winkelschappen teruggehaald moet worden, omdat het een gevaar vormt voor de volksgezondheid. Denk ook aan wat de reactie moet zijn wanneer stroom of gas uitvalt, bij een ransomware aanval of wanneer men het slachtoffer is van een overstroming of brand. In zo’n situatie is het zaak snel en adequaat te handelen om onherstelbare schade voor de organisatie, voor de mensen die daar werken, voor de klanten en voor andere belanghebbenden te voorkomen. Een combinatie van het managen van de crisissituatie (CM) en te zorgen voor de continuïteit van productlevering en dienstverlening (BCM). Ondanks dat elke crisissituatie unieke kenmerken heeft, geldt toch dat een goede voorbereiding het halve werk is. Daarvoor geeft ISO 22361 praktische handvatten.

In ISO 22361 wordt een crisis omschreven als *‘een **abnormale of uitzonderlijke** gebeurtenis of situatie die een bedreiging vormt voor een organisatie of gemeenschap en die een strategische, **adaptieve** en **tijdige respons** vereist om ervoor te zorgen dat **vitaliteit en integriteit** ervan in stand blijven’*. Het gaat om uitzonderingen en in het algemeen weinig voorkomende situaties, maar die wel een ernstige bedreiging vormen. Daarom is het belangrijk op de juiste wijze te reageren om de impact te beperken. Crisismanagement is (helaas) niet iets wat een organisatie tot in de puntjes kan voorbereiden. Het gaat om het ontwikkelen van het vermogen (*capability*) om crises te managen, te beheren en beheersen.

Principes voor crisismanagement

De norm benoemt een aantal uitgangspunten voor crisismanagement, waaronder:

- Governance: effectieve besturing en leiderschap op alle niveaus in de organisatie met duidelijke toedeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden plus vereiste competenties;
- Risicomanagement: situationeel- en risicobewustzijn op basis van actieve monitoring van interne en externe omgevingsfactoren plus beoordeling en behandeling van potentiële kwetsbaarheden;
- Besluitvorming: gebaseerd op goede informatie, situationeel bewustzijn en inzicht in de eisen en verwachtingen van belanghebbenden;

- Communicatie: het geven van accurate, geloofwaardige en tijdige informatie aan interne en externe belanghebbenden;
- Leren: het vergroten van het vermogen om crises te managen door training, oefening en leren van (ook andermans) ervaringen.



Bron: [iStockphoto.com](https://www.iStockphoto.com)

Raamwerk voor risicomanagement

Het ontwikkelen van robuust crisismanagement wordt mede bepaald door twee belangrijke componenten: het opzetten van een *raamwerk voor risicomanagement*, oftewel 'hoe wij hier werken en hoe we met crisissituaties omgaan' en het inrichten van een *risicomanagement-proces*, het beheren en beheersen van alle elementen. Het *anticiperen*: voortdurend scannen en monitoren van de omgeving om 'early warning' signalen op te vangen, het *beoordelen*: inzicht in en beoordeling van mogelijke risico's binnen en buiten de organisatie die tot een crisis kunnen leiden. Zeker ook *preventie en mitigatie*: voorzorgsmaatregelen treffen die de kans op een crisis verkleinen en interventie maatregelen om te voorkomen dat een (klein) incident zich mogelijk ontwikkelt tot een crisis. Vanzelfsprekend ook optimale *voorbereiding* in de vorm van het opstellen van een crisismanagementplan en inrichten van een

crisismanagementteam plus *response*, reageren op de crisis en acties nemen die passen bij de dynamiek en complexiteit van de crisis zoals die zich voordoet en zich verder ontvouwt. Uiteindelijk ook herstel, de terugkeer naar de 'oude' situatie of een aangepast 'nieuw normaal' plus *verbeteren en leren*. Onder het bekende motto '*never waste a good crisis*' lessen trekken uit wat zich heeft voorgedaan om na het aanbrengen van verbeteringen nóg beter op een volgende crisis te kunnen reageren.

Het is de crisiscommunicatie waar het vaak mis gaat

Op de belangrijkste componenten en succesfactoren van crisismanagement wordt in ISO 22361 uitgebreid ingegaan in enkele verdiepende hoofdstukken om deze de juiste waarde en aandacht te geven. Uitermate belangrijk is crisisleiderschap. Wat zijn de belangrijkste vaardigheden en kenmerken van een 'goede leider' in crisissituaties en hoe kun je die ontwikkelen? Wat zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden tijdens de crisissituatie en hoe vul je die in de praktijk in? Er moeten besluiten worden genomen onder soms enorme druk. Hoe zorg je voor een zo goed mogelijke informatiebasis voor beslissingen? Welke perspectieven en percepties zijn belangrijk om mee te wegen? Hoe ga je om met tijdsdruk, stress, betrekken van belanghebbenden en de benodigde wendbaarheid en flexibiliteit? Waar het helaas ook vaak mis gaat, weten we inmiddels uit ervaring, is de crisiscommunicatie. Een onderwerp aldus dat extra aandacht verdient. Veel zaken zijn voor te bereiden (standaardteksten, sjablonen, rollen, (sociale) media-overzichten, communicatiekanalen), maar elke crisis kan andere keuzes vereisen als het gaat om de strategie, aanpak en betrokken doelgroep. Een goed voorbereid communicatieteam is essentieel. Aandacht voor regelmatige oefening van bepaalde scenario's met goede evaluatie en verwerking van verbeterpunten in bijvoorbeeld het crisismanagementplan is belangrijk, evenals een uitgebreide evaluatie van de aanpak van een crisis die zich daadwerkelijk heeft voorgedaan.

Aan de ontwikkeling van ISO 22361 is actief deelgenomen door leden van de NEN-normcommissie 'Business continuity management en crisismanagement'. Het belang van het goede werk van deze commissie moet niet worden onderschat. Richtlijnen als deze bieden veel organisaties de handvatten en houvast die ze zoeken. Een duidelijke verbetering.