

Crisismanagement in het bedrijfsleven

Inzichten 2017



❖ Het onderzoek in vogelvlucht

Dit zeggen Nederlandse bedrijven over crisismanagement:

‘Onze organisatie moet zich als eerste voorbereiden op de uitval van IT.’ **(80%)**

‘Om voorbereid te zijn, houden wij crisisoefeningen en -trainingen.’ **(68%)**

‘Onze laatste crisis was een fysiek incident.’ **(23%)**

‘De kwetsbaarheid van onze organisatie voor crises neemt toe.’ **(63%)**

‘We weten niet wat we van de overheid mogen verwachten bij een crisis.’ **(40%)**

‘Onze crisisvoorbereiding is gekoppeld aan onze toprisico’s.’ **(74%)**



Voorwoord

In 2015 voerden wij voor de eerste keer een onderzoek uit naar crisismanagement in het bedrijfsleven. In de periode tussen de eerste en het tweede onderzoek is er veel gebeurd. Bedrijven hebben ook meer en meer geïnvesteerd in crisismanagement. Het vakgebied is een stapje meer volwassen geworden.

De variëteit aan crises was groot; van de totaalevacuatie van het VU Medisch Centrum, de cyberaanval bij een grote terminal in de haven van Rotterdam, een voedselcrisis rond fipronil in eieren tot een nieuwe reeks terroristische aanslagen in onder meer Nice, Manchester en Barcelona.

In een dynamische wereld worden risico's voor bedrijven complexer en nemen onzekerheden toe. Dat blijkt ook uit de resultaten in dit onderzoek. Bedrijven geven aan dat de kwetsbaarheid voor crises toeneemt en één op de vijf heeft ook daadwerkelijk een crisis ervaren. Organisaties die steeds meer digitaal opereren zijn ervan overtuigd dat ze vooral aan de voorkant moeten investeren om voorbereid te zijn op de uitval van IT. Dat doen ze niet alleen vanwege toenemende wet- en regelgeving, maar ook omdat ze zelf risk based willen werken.

Wij danken alle bedrijven die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Door het delen van hun kennis, ervaring en mening brengen we het specialisme crisismanagement op een hoger niveau. Wij zijn voornemens het onderzoek opnieuw uit te voeren in 2019.

Namens respondenten, opdrachtgevers en collega's,

Marco Zannoni



Wat valt er op in de 2017 editie?

Als we de uitkomsten van het 2017 onderzoek vergelijken met de 2015 editie, valt een aantal zaken op. Bedrijven zijn positiever over de volwassenheid van het eigen crisismanagement. De voorbereidingen op crises zijn vaker een eigen keuze van het bedrijf en tegelijkertijd is ook compliance steeds vaker een reden voor het investeren in de voorbereiding op crisissituaties.

Opvallend is de opkomst van Chief Risk Officer als portefeuillehouder voor crisismanagement. Het lijkt hand-in-hand te gaan met de ontwikkeling dat crisismanagement steeds prominenter op het niveau van de board is belegd. Wat ook opvalt is het duidelijke verschil tussen kleine, middelgrote en grote bedrijven. Vooral de middelgrote bedrijven (100 – 500 miljoen omzet) investeren opvallend minder veel en vaak in voorbereidende activiteiten dan zowel de kleinere (10 - 100 miljoen) als de grote bedrijven (> 500 miljoen).

Er lijkt in de volle breedte meer aandacht te zijn voor een risk based werkwijze. De toprisiko's vormen de belangrijke input voor crisismanagement en vooral voor de specifieke voorbereidingen op een of meer crisistypen. Steeds meer bedrijven hebben inmiddels naast operationele plannen ook een corporate crisisplan.

Net als in 2015 zien we ook nu dat bedrijven zich vooral zorgen maken over digitale risico's (uitval IT en cybercrime) gevolgd door reputatie

en fysieke incidenten. Opvallend is dat juist deze fysieke incidenten het meest worden genoemd als oorzaak van de laatste werkelijke crisis. Mogelijk wordt het onbekende en het bijzondere gevreesd en is er vertrouwen in de aanpak waarmee ervaring is opgedaan.

De ervaren impact van crises is lager dan in 2015. De ervaren impact op de reputatie is toegenomen. De grootste impact is nog altijd de impact op de eigen organisatie. Er is steeds meer zicht bij bedrijven op de financiële impact en kosten van een crisis. Deze kosten blijven meestal onder de € 100.000,-. Toch zijn de kosten in 16% van de gevallen tussen de één en tien miljoen euro. Als een crisis verder escaleert, dan weten we uit de praktijk dat de kosten vele tientallen miljoenen of meer kunnen bedragen. Een voorbeeld hiervan is het Dieselschandaal bij Volkswagen waar miljarden mee gemoeid zijn.



De respondenten

De top van het Nederlandse bedrijfsleven - organisaties met een omzet van meer dan 10 miljoen euro - vormen de kern van de onderzochte groep bedrijven. Respondenten zijn afkomstig uit een groot aantal sectoren zoals de bouw, financiële dienstverlening, chemie, vervoer en de nutsbedrijven. De meeste bedrijven hebben tussen de 1.000 en 50.000 medewerkers. Een kwart van de deelnemende bedrijven heeft een omzet tussen de 100 en 500 miljoen. Een derde heeft een omzet van meer dan 1 miljard euro.

Aan dit onderzoek hebben in totaal 83 personen meegewerkt. Een kwart van hen vervult een functie op C-level. Een derde van de respondenten heeft een functie als manager risk and insurance SHEQ, Safety & Security of Facilities. De resultaten zijn verwerkt in deze rapportage. Onderzoeksbureau KANTAR TNS heeft bedrijven per mail en via sociale media benaderd.



Top vijf crisisscenario's

Ieder bedrijf krijgt te maken met incidenten en ernstige verstoringen. Inzicht in risico's is cruciaal om incidenten te voorkomen en om de negatieve impact te beperken als het voorkomen niet lukt. Veel bedrijven hebben tal van operationele voorbereidingen en voorzieningen getroffen om te reageren op incidenten; van bedrijfshulpverlening tot een storingsdienst en een IT-respons team.

Crissituaties vragen vanwege hun onvoorspelbaarheid, unieke karakter en grote impact meer dan deze operationele voorbereiding. We zien in de resultaten terug dat bedrijven steeds vaker kiezen voor een all hazard voorbereiding; ze willen flexibel kunnen reageren op allerhande soorten crises. Aanvullend op deze basisvoorbereiding kiezen ze voor gerichte voorbereiding op een of meerdere top risico's. Uit het onderzoek blijkt dat 74 procent van de bedrijven voor deze aanpak kiest.

Maar wat zijn die top risico's? Net als in 2015 hebben bedrijven de meeste zorgen over digitale risico's (uitval

IT en cybercrime), gevolgd door reputatie en fysieke incidenten. In vergelijking met 2015 is de zorg over uitval van energie afgenomen. In 2017 staan fraude en integriteit voor het eerst in de top vijf. Die trend hadden we in het vorige rapport al voorspeld aangezien steeds meer bedrijven juist hier geraakt worden.

In het onderzoek hebben we bedrijven ook gevraagd naar de meest recente crisis die zij hebben meegemaakt. De overeenkomsten met de crisistypen waarop ze zich voorbereiden, zijn treffend. De vijf meest ervaren crises komen overeen met de vijf meest genoemde risico's, alleen de volgorde varieert. Wat met name opvalt, is het feit dat reputatie buiten de top 5 van voorbereide scenario's valt, terwijl reputatie in vele lijsten in de top 3 verschijnt.

Uit de Aon Global Risk Management Survey 2017 blijkt dat wereldwijd bedrijven zich ook zorgen maken over andere ontwikkelingen zoals economische veranderingen, toenemende concurrentie en veranderingen in wet- en regelgeving. Op plaats één in de index staat reputatierisico. Cybercriminaliteit staat wereldwijd op nummer 5.

Top 5 risico's	Top 5 Voorbereiding	Top 5 Laatste crisis
Uitval IT (80%)	Uitval IT (80%)	Fysiek incident (23%)
Cyber crime (72%)	Fysiek incident (77%)	Reputatie issue (12%)
Reputatie issue (59%)	Cyber crime (75%)	Fraude & integriteit (12%)
Fysiek incident (58%)	Uitval energie (68%)	Cyber crime (10%)
Fraude & integriteit (43%)	Fraude & integriteit (67%)	Uitval IT (7%)

Crisis capability: handelen naar vermogen

Crisis zijn in belangrijke mate onvoorspelbaar. Om goed voorbereid te zijn op verschillende mogelijke crises, moet de basisinrichting op orde zijn. Vanuit een stevige basis kan een bedrijf flexibel reageren op iedere exceptionele situatie die zich voordoet.

Het tijdig signaleren van een mogelijke crisis en het op passende wijze organiseren van de response zijn voorbeelden van eigenschappen van een adequate crisisorganisatie. In de British Standard 11200:2014 staan meer goede voorbeelden. Wij herkennen deze kenmerken ook vanuit onze crisispraktijk. In het onderzoek hebben wij bedrijven gevraagd hoe zij oordelen over de kenmerken van de eigen crisisorganisatie.

‘Omgevingsbewustzijn’ krijgt de hoogste waardering: maar liefst 49% van de bedrijven beoordeelt het omgevingsbewustzijn bij crises met een rapportcijfer van 8 of hoger. Opmerkelijk, omdat uit de crisispraktijk blijkt dat dit vaak de ‘escalator’ is waarop niet goed is geanticipeerd. In 2015 werd ‘leiderschap’ nog het best beoordeeld. Ook nu scoort leiderschap hoog, met een 7,5. Opvallend is dat crisiscommunicatie aanzienlijk hoger scoort dan in 2015: een 7,2 waar dit eerder een 6,7 was. Dit komt overigens overeen met de mate van voorbereiding: 70 procent heeft nu een crisiscommunicatieplan in plaats van 63 procent in 2015. Tegelijkertijd organiseerden

minder bedrijven mediatrainingen. Ook dit lijkt het beeld te bevestigen dat bedrijven meer vertrouwen hebben in het eigen kunnen op dit gebied.

De laagste beoordeling is er voor informatiemanagement. 18 procent van de bedrijven beoordeelt het informatiemanagement met een onvoldoende. In de praktijk zien we dat informatiemanagement sterk in ontwikkeling is, maar ook complex. Er zijn technische uitdagingen, maar de grootste uitdaging ligt in de complexiteit van ketens en de inschatting wat de partnerorganisatie nodig heeft. Informatiemanagement is belangrijk voor sense making en uiteindelijk besluitvorming. Tijdens een crisis ligt veel van de benodigde informatie buiten de eigen organisatie.

Een aandachtspunt voor bedrijven is dat ze bij de beoordeling van het eigen crisismanagement oog houden voor de kenmerken van verschillende crisistypen. Bij digitale crises is de aansluiting tussen de IT-respons en het crisismanagement belangrijk. Bij terrorisme moet juist de aansluiting op de politie goed zijn. Door te focussen op de bijzonderheden kan de specifieke voorbereiding zowel effectief als efficiënt zijn.



Crisis Capability Index

Kenmerk	Omschrijving	Score 2017	Score 2015
Organisatiecultuur	Het vermogen om crises te vermijden door een cultuur te creëren waarin fouten gemeld mogen worden, wanpraktijken worden aangepakt en actieve monitoring en sturing plaatsvindt op (near) missers.	7,2	7,1
Leiderschap	Het vermogen om tijdens een crisis zowel kalm als vastberaden sturing te geven, moeilijke beslissingen te durven nemen en richting en vertrouwen te geven (ook voor de langere termijn).	7,5	7,3
Structuren en processen	Het vermogen om gestructureerd en gedisciplineerd te werken door gebruik te maken van voorbereide procedures en processen, waarbij iedereen zich aan afgesproken rollen en mandaten houdt.	7,2	7,1
Informatiemanagement	Het gericht verzamelen, analyseren, verrijken en distribueren van informatie met als doel geïnformeerd besluiten te kunnen nemen en betrokkenen in de crisisorganisatie geïnformeerd te houden.	6,5	6,8
Omgevingsbewustzijn/ situatiekennis	Het vermogen om een gezamenlijk inzicht te ontwikkelen in de situatie (de onzekerheid, impact, dynamiek, escalatie e.d.), met alle betrokken mensen in de crisisorganisatie, en dit continu te herzien.	7,6	7,1
Crisiscommunicatie	Het vermogen om een integrale communicatie aanpak te ontwikkelen voor alle betrokken doelgroepen die de organisatiedoelstellingen dient én de impact verzacht.	7,2	6,7
Evaluatie en verantwoording	Het vermogen om crises te gebruiken als een belangrijk leermoment voor zowel individuen als organisaties. Na afloop wordt het totale crisismanagementproces geëvalueerd én worden verbeteringen doorgevoerd.	6,9	6,8

Bron: o.a. BS 11200:2014 (Guidelines for Crisis Management, British Standard Institution)



De voorbereiding: een mix van maatregelen

Er is steeds meer aandacht voor resilience. Hiervoor is geen goed Nederlands woord voorhanden. Het meest dichtbij komt 'veerkracht'. Een bedrijf wil ingrijpende gebeurtenissen goed kunnen doorstaan en het liefst niet alleen spoedig maar vooral sterk terugkomen.

Kunnen en durven improviseren is cruciaal tijdens een crisis. Maar improviseren werkt het beste als er een vertrekpunt voor handen is. Plannen en structuren bieden daarom houvast. Als die goed zijn ingeregeld en ingetraind, kan vervolgens 'situationeel worden gehandeld' om te zorgen dat de crisis goed wordt doorstaan. Juist de leiders die het lef tonen om op dat moment af te wijken van de standaard, blijken vaak nét het goede te hebben gedaan.

Wij vroegen bedrijven naar de wijze waarop ze hun crisisroutine hebben ingericht. Tachtig procent van de bedrijven heeft een of meerdere plannen voor crisismanagement op de plank. Ook hebben zij crisisteam inggericht en beschikken ze over bereikbaarheidslijsten van crisisfunctionarissen. Andere veel

voorkomende maatregelen zijn crisistrainingen en het beschikken over noodnummers. Iets minder dan de helft van de bedrijven evalueert crises. Slechts een derde van de bedrijven geeft aan te beschikken over een piketregeling en/of een informatiemanagementsysteem. Dit laatste kan mede verklaren waarom het eigen informatiemanagement relatief lager wordt beoordeeld door bedrijven. Systemen die alleen bij crises worden gebruikt werken minder goed dan bestaande systemen die ook bij crises worden benut.

Minder bedrijven dan in 2015 hebben externe back-up geregeld. Het meest wordt vertrouwd op inzet van externe juristen. Opvallend is de tweede plaats voor crisisadviseurs, terwijl die eerder niet in de lijsten voorkwamen. Crisiscommunicatie

komt op een vierde plaats, na materie deskundigen/ technische experts. De opkomst van de materiedeskundigen kan te maken hebben met de zorg voor digitale risico's en de behoefte aan specialisten op dit vlak.

Tijdens een crisis is samenwerking vaak van levensbelang. Steeds meer risico's raken niet een bedrijf maar een hele keten, of de gehele samenleving. Bij cyber, maar ook bij terrorisme en uitval van stroom is publiek-private samenwerking een vereiste om de negatieve gevolgen voor bedrijven en de samenleving te beperken. Iedere partner in de keten bezit unieke informatie, expertise en capaciteiten. Uit ons onderzoek blijkt dat er nog wel stappen nodig zijn in deze samenwerking. Slechts 39 procent van de bedrijven weet wat zij van de overheid mag verwachten tijdens een crisis. Dit vraagt om meer gezamenlijke voorbereiding, vaker samen oefenen en het aloude 'kennen en gekend worden'. Vooral bij de top risico's.

	(helemaal) eens	(helemaal) oneens
De kwetsbaarheid van onze organisatie voor crises neemt toe	65%	18%
Onze crisisvoorbereiding is gekoppeld aan onze top risico's	74%	7%
Ik weet wat ik bij een crisis van de overheid mag verwachten	39%	40%
Investerings in crisismanagement maken ook onze reguliere operatie beter	39%	14%

Crisismanagement is belegd in de boardroom

De impact van een crisis is groot. In een crisis moeten kritieke besluiten worden genomen die van invloed zijn op de toekomst van het bedrijf. De veiligheid van medewerkers, het vertrouwen van key stakeholders en de reputatie. Elk van deze aspecten is van invloed op de license to operate. De eindverantwoordelijkheid voor crisismanagement is dan ook veelal belegd bij de CEO. Opvallend is wel de opkomst van de Chief Risk Officer ten koste van de rol van de CFO. De eindverantwoordelijkheid is minder vaak belegd bij managers van de verschillende risk en incident disciplines. Zij zijn in de meeste gevallen wel belast met de voorbereiding. De meer directe betrokkenheid van de board en de opkomst van de CRO laten zien dat er steeds breder en in meer samenhang naar risico's en crises wordt gekeken. Het belang van de reputatie maar ook het toenemende belang van compliance zijn hierop van invloed.

Crisisplannen: papier vs. praktijk

Er zijn verschillende soorten plannen die bedrijven benutten in hun voorbereiding. Hoe groter de bedrijven in omvang, hoe diverser de plannen zijn: van een continuïteitsplan tot een crisiscommunicatieplan en corporate crisisplan. De midden categorie bedrijven heeft opvallend minder vaak een corporate crisisplan, een crisisplan voor de business unit en/of specifieke incidentplannen. De kleinere bedrijven beschikken vaker over deze plannen. In deze categorie valt vooral op dat slechts vijftientig procent beschikt over een continuïteitsplan, terwijl ook hier de afhankelijkheid van IT en energie groeit.

Net als in 2015 hebben relatief weinig bedrijven vergadertools. De ervaringen in de praktijk zijn hiermee sterk wisselend, vooral als het digitale tools zijn waar weinig ervaring mee wordt opgedaan. Goede tools faciliteren het crisisteam en bieden houvast. Voorbeelden hiervan zijn een goede agenda, taken- en besluitenlijst en een werkwijze voor het vaststellen van de crisisdiagnose ('wat overkomt ons en wat staat ons nog te wachten').

Papier is geduldig. Wij vroegen bedrijven of zij vinden dat zij niet alleen op papier, maar ook in de praktijk goed zijn voorbereid. De meeste bedrijven vinden dat zij ook in de praktijk goed

zijn voorbereid (58 %). Veertien procent van de bedrijven vindt dat dit niet zo is. Opvallend is dat maar liefst 28 procent van de bedrijven het niet eens maar ook niet oneens is met deze stelling. Onze interpretatie is dat deze bedrijven niet goed weten of alle voorbereidingen ook leiden tot een goede uitvoering. Dat roept de vraag op hoe duidelijk de eigen ambitie is en hoe bewust keuzes worden gemaakt in de voorbereiding.



Trainingen en oefeningen: de praktijk nagebootst

Bijna alle bedrijven die oefenen en trainen benutten traditionele crisisteamoefeningen en –simulaties (96%). Een groot deel van de bedrijven organiseert ook uitwijk- en uitvaltesten en specifieke roltrainingen.

Juist de uitwijk- en uitvaltesten zijn belangrijk met het oog op mogelijke uitval van IT, cyberdreigingen en uitval van energie. Uit de praktijk weten we dat de traditionele uitwijkplannen vooral uitgaan van het niet beschikbaar zijn van een locatie en minder van het niet beschikbaar zijn van een systeem/IT-toepassing. Het loont om bestaande plannen te bekijken vanuit de bril van nieuwe risico's en vooral te ontdekken wat de échte impact is van het uitschakelen van systemen. Niet alleen technisch,

maar ook voor klanten, afnemers en anderen.

Waar bereikbaarheidstesten in 2015 nog op de vierde plaats stonden, is dit onderwerp in 2017 uit de top-10 verdwenen. Ook worden mediatrainingen en e-learning minder vaak ingezet dan in 2015. Wij verwachten naar de toekomst toe een grotere diversiteit te gaan zien in de trainings- en oefenprogramma's. Bij organisaties die al geruime tijd met crisismanagement bezig zijn, is deze trend nu al zichtbaar. Daar worden steeds vaker masterclasses, roltrainingen en competentiescans ingezet vanuit een heldere ambitie. Ook vinden gerichte voorbereidingen plaats op specifieke crisistypen. Anderen benutten crisisoefeningen nog vooral voor het vergroten van de awareness.



Crisis maturity; het vermogen om een crisis te managen

Steeds meer bedrijven bereiden zich actief voor op mogelijke crises. De ambities van het bedrijf zijn mede bepalend voor deze voorbereidingen. Toch zijn er opvallende verschillen tussen kleine, midden en grote bedrijven.

Een goede voorbereiding start met het bepalen van het juiste volwassenheidsniveau. Niet ieder bedrijf heeft de hoogste vorm van crisismanagement nodig. Tegelijkertijd kan een bedrijf met een hoog crisisprofiel onbedoeld een te laag volwassenheidsniveau hebben. Dit maakt een bedrijf erg kwetsbaar. Het crisisprofiel hangt onder meer samen met de aard van de (kern)activiteiten van de organisatie, de ontwikkelingen in de sector, aard van de relaties met stakeholders, de organisatiecultuur en de zichtbaarheid van de organisatie. Maar ook eigen normen spelen een belangrijke rol en kunnen zowel een asset als een bedreiging vormen.

In vergelijking met 2015 scoren bedrijven de eigen volwassenheid van crisismanagement hoger. Er wordt –

zo lijken deze resultaten te bevestigen – steeds meer in geïnvesteerd. De grootste groep bedrijven beoordelen het eigen niveau als ‘gecoördineerd.’ (29 procent). Ook ‘geïmplementeerd’ en ‘geïntegreerd’ zijn veel genoemd, met respectievelijk 22 en 25 procent. Zowel de laagste variant van volwassenheid (ad-hoc) als de meest volwassen vorm (DNA) komen veel minder vaak voor. Opvallend is dat het volwassenheidsniveau weinig verschilt tussen de grootste bedrijven en de relatief kleinere bedrijven.

Wat opvalt, is dat de midden categorie bedrijven de eigen volwassenheid lager scoort: 73 procent van deze bedrijven heeft een volwassenheid ‘ad-hoc’ of ‘gecoördineerd’. Voor de grootste en kleine bedrijven is dit 41 procent. De voorzichtige conclusie is dat kleinere bedrijven zich bewust zijn van de noodzaak tot gerichte voorbereiding en dat de grote bedrijven het zien als onderdeel van een volwassen risicobeleid. De midden categorie lijkt meer te vertrouwen op improvisatie.

Crisis Maturity Model

Niveau	Omschrijving
Ad Hoc	We hebben een aantal (operationele) draaiboeken, procedures en/of plannen. We voldoen aan wet- en regelgeving en op ad hoc basis organiseren we een test, training of oefening.
Gecoördineerd	Crisismanagement is belegd bij een coördinator die een aantal zaken organiseert (plannen bijhouden, faciliteiten, trainingen en oefeningen e.d.). We hebben een aantal maatregelen bedacht en scenario's uitgewerkt en er vinden trainingen en oefeningen plaats.
Geïmplementeerd	Onze organisatie heeft een duidelijke visie op crisismanagement en heeft heldere keuzes gemaakt. De eindverantwoordelijkheid is helder belegd bij een afdeling en er is jaarlijks budget beschikbaar. We evalueren incidenten en werken met een jaarkalender voor opleiden, trainen en oefenen (OTO).
Geïntegreerd	Crisismanagement is verbonden met strategisch risicomanagement. We hebben een all hazard crisisplan, gericht op strategische risico's. We beschouwen onszelf als een high performance organisatie die voortdurend leert.
DNA	Wij definiëren onszelf als een hoog betrouwbare en sensitieve organisatie. Crisismanagement draagt bij aan het realiseren van onze business doelstellingen en maakt deel uit van de wijze waarop we dagelijks handelen en besluiten nemen. We verwachten veel van onze leiders tijdens crises en besteden daar gericht aandacht aan.

* Dit model is ontwikkeld door het COT als Crisis Assessment Tool ('audittool') en ontwikkelinstrument voor organisaties.

De impact telt

Een crisis heeft een grote impact. Er kunnen grote gevolgen zijn voor mensen, voor de omzet, voor de reputatie maar ook voor de interne organisatie. Wij vroegen bedrijven naar de impact van de meest recente crisis. Waar is de impact het grootst bij een echte crisis?

De eigen organisatie bleek net als in 2015 het hardst te zijn geraakt bij recente crises (5,8). Gevolgd door de reputatie (5,2). Waar in 2015 de juridische impact nog als het meest gering werd ervaren, staat deze nu op de derde plaats (4,4 gemiddeld). Vermoedelijk heeft dit ook te maken met de stijging van fraude en integriteit als crisistype. De minste impact voelden bedrijven op de financiën (3,6) en de bedrijfsstrategie (3,5).

Wat opvalt, is dat over het geheel de impact van een crisis lager wordt ingeschat. Wij durven de stelling wel aan dat dit hand in hand gaat met een betere voorbereiding op crisis (en meer vertrouwen in het eigen crisisvermogen). Dit is ook precies het doel van een goede voorbereiding; een meer weerbare organisatie die sneller herstelt.



Slotwoord

Crisismanagement wordt langzaam volwassen

Crisismanagement. Een bijzonder vak. Alle aspecten van organisatiekunde, leiderschap en complexe besluitvorming komen samen. Om moderne inzichten in sense-making, sociale netwerken en stakeholdermanagement nog maar niet te vergeten.

Een boeiend vak daarmee, dat langzaam volwassen aan het worden is. Er zijn meerdere gespecialiseerde opleidingen, in Nederland en internationaal. De eerste leiders worden aan Harvard klaargestoomd voor crisis. Steeds vaker ook zien we app's die écht gebruiksgemak brengen tijdens een crisis. En crisisoefeningen beginnen steeds meer op versies van Homeland te lijken, met echte situation rooms, video's van de situatie te plaatse en simulatoren die de mediastorm nabootsen.

Een vak in ontwikkeling, aangemoedigd door de praktijk. Omdat deze nog steeds veel weerbarstiger blijkt dan de beste oefening aankan. Waar bewustwording een paar jaar geleden het hoogst haalbare was, weet inmiddels iedereen dat een onverwachte terroristische aanslag, bedrijfsbeëindiging na fraude, een hack die je bedrijf (en je omzet) platlegt, géén fantasie is van een goede scenariobouwer. En tel daarbij op de geopolitieke ontwikkelingen en dynamiek. Kortom: voorbereiding op mogelijke crisis is een must voor ieder bedrijf dat zich risico's, een goede reputatie en groei permitteert.

Wat is de gedachtesprong naar de toekomst? Dat deze niche zich definitief zal nestelen tussen andere riskdisciplines. Met een actieve verbinding tussen deze disciplines. Dat verzekeraars niet meer om het nut van preparatie heen kunnen. En dat organisaties niet alleen vertrouwen op improvisatie, maar vooral op professionalisme. In de eigen organisatie en bij ervaren, externe experts.

De uitkomst is een weerbare organisatie die vanuit inzicht in risico's kansen benut, verstoringen voorkomt en doorstaat en voorbereid is op crises.

Dora Horjus*



*Tot 1 september 2017 directeur van het COT en negen jaar in het crisisvak werkzaam geweest.

Over COT

Het COT is een gespecialiseerd bureau op het gebied van veiligheids- en crisismanagement en is onderdeel van Aon Global Risk Consultants. Ons werkteerrein strekt zich uit van vraagstukken over veiligheidsambities tot de voorbereiding en reactie op crisissituaties. Met onze kennis en kunde helpen we opdrachtgevers in complexe situaties waarbij grote risico's worden gelopen, strategische belangen op het spel staan en vaak vele stakeholders zijn betrokken. Advies, onderzoek, en training en oefening vormen de basis van onze dienstverlening. Het COT opereert vanuit Rotterdam en is een volledige dochteronderneming van Aon Nederland.

Over Aon

Aon plc (NYSE:AON) is een toonaangevende wereldwijde dienstverlener op het gebied van risk, retirement en health. Aon analyseert de personele risico's en bedrijfsrisico's, geeft passend risicoadvies, zorgt voor de (financiële) oplossing én is er als een incident de bedrijfscontinuïteit bedreigt. Zo helpen wij klanten succesvol te ondernemen.

Aon heeft in Nederland 8 vestigingen met 1.540 medewerkers en in 120 landen meer dan 50.000 collega's. Ga voor meer informatie naar www.aon.nl.

© 2018 Aon Nederland

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze rapportage mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Aon.

Meer informatie www.cot.nl | T. 010 - 448 8300 | E. cot@cot.nl

