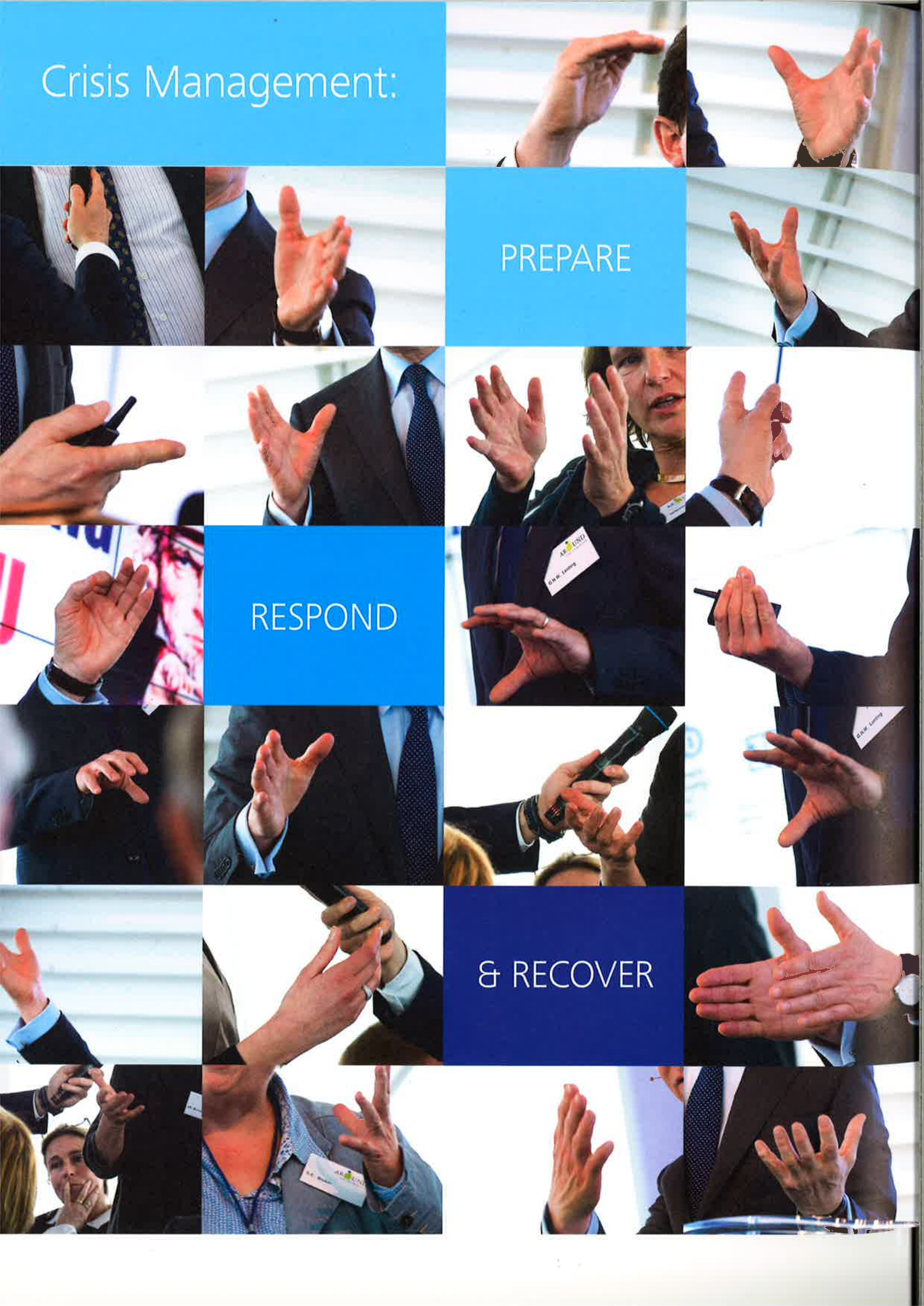


Crisis Management:

PREPARE

RESPOND

& RECOVER



'Wat relevant is wordt bepaald door media en politiek.'

Meer dan ooit tevoren opereren organisaties in een volatiele omgeving, waarbij de kans om geconfronteerd te worden met onvoorziene en ongewenste gebeurtenissen steeds groter lijkt. Toenemende interconnectiviteit, de snelheid van reputatieveranderingen en complexe supply chains dragen hier onder andere aan bij. Als organisaties succesvol willen zijn, moeten zij snel en adequaat kunnen reageren op onvoorziene gebeurtenissen. De vraag is dan ook hoe je je als Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen het beste voorbereidt op uitzonderlijke situaties.

In the spotlights of juist niet?

Frans van der Grint, strategy director bij Hill+Knowlton Strategies, heeft een heldere visie op de specifieke rol van commissarissen bij crisismanagement. "De buitenwereld verwacht steeds meer van toezichthouders. Dat wil echter niet zeggen dat zij in een crisissituatie altijd op de voorgrond moet treden. Aan de ene kant heb je commissarissen die graag betrokken willen worden bij belangrijke zaken als fraude of overnames. Daartegenover staan toezichthouders die uit principe niet op de stoel van het bestuur willen zitten. Het is belangrijk dat commissarissen zich bewust zijn van de consequenties van die twee rollen. Als commissarissen zich zichtbaarder bezighouden met de organisatie, dan zijn zij *part of the game*. Je staat in de spotlights en daar kom je niet meer uit.

Het risico bestaat dan dat u in de perceptie van het publiek bij een crisis deel uitmaakt van het probleem. Als de ceo zich met de crisis bezighoudt, dan kunt u als toezichthouder van een afstand bekijken of de crisis goed wordt behandeld. Beide benaderingen hebben voors en tegens. Maar bedenk dat een commissaris de aangewezen persoon is om het bestuur ertoe te bewegen alle voorbereidingen te treffen. Om protocollen en plannen op te stellen, de juiste specialisten voor te dragen en voldoende steunpilaren te creëren die in tijden van nood zijn te mobiliseren."



“Veel kwesties worden vergroot door verkeerd communiceren.”



Commissarissen en media

Van der Grint vindt dat commissarissen het beste op de achtergrond kunnen opereren, en de communicatie over een crisis moeten overlaten aan het bestuur en/of het crisisteam. “Mijn algemene stelregel is dat commissarissen niet met media praten over de bedrijven waar ze toezicht op houden. Veel kwesties worden onnodig vergroot door verkeerd communiceren. Mensen accepteren het best als er in een bedrijf iets verkeerd gaat, maar de manier waarop de leiding ermee omgaat, bepaalt of een incident een crisis wordt en of het blijft dooretteren.”

Timing is belangrijk

Eén woordvoerder aanstellen is verstandig volgens Van der Grint, maar ook het tijdstip van communicatie moet bewust worden gekozen. “De buitenwereld wil dat bedrijven direct alles naar buiten brengen, ook als de cruciale feiten nog niet beschikbaar zijn. Dat is een relatief nieuw fenomeen. Misschien denkt u nog dat u zelf kunt bepalen wat er belangrijk is voor het bedrijf, maar dat is een misvatting. Wat relevant is wordt bepaald door media en politiek.

We leven nu eenmaal in een mediacratie, met een focus op mensen en incidenten. Populisme viert hoogtij, en daardoor wordt er scherper gecommuniceerd. De tone of voice is belangrijker dan de inhoud, en beeld is nog belangrijker. Dat vergt nieuwe vormen van mediarelaties. In welke crisis u ook zit: als er in de buitenwereld niemand meer voor u opkomt, gaat het mis.”

Als de druk om te communiceren zo groot is, wanneer ‘disclose’ je? “Dat is in toenemende mate ook een vraagstuk voor toezichthouders”, zegt Van der Grint. “De valkuil is dat je onder druk te vroeg met onduidelijkheid naar buiten gaat. Een enorm dilemma, voordat je het weet stimuleer je dat er gespeculeerd wordt over je eigen aandeel, en ik vraag me af of aandeelhouders daarmee gediend zijn.”

Crisismanagement in drie fasen

Gerrie Lenting, Partner Deloitte Risk Services Reputation & Financial Crime Leader, zegt over crisismanagement het volgende. “De vraag is niet óf je ooit met een crisis te maken krijgt, maar wanneer. En een crisis is geen

Vijf belangrijke vragen die de RvC tijdens een crisis altijd moet stelt!

1. Wordt u tijdig ingelicht door het bestuur, en is de informatie duidelijk?
2. Wat behelst de crisis nu eigenlijk?
3. Kunnen beslissingen snel genoeg worden genomen? En durven de verantwoordelijken dat ook?
4. Wordt er actief gecommuniceerd, en op de juiste momenten?
5. Beseft iedereen dat in een crisis niets hetzelfde hoeft te blijven, en dat niemand volledig geïnformeerd is?

alledaags incident dat op te lossen is met bestaande processen, middelen en mensen. Een crisis vraagt om een onorthodoxe aanpak. De meeste bedrijven hebben crisisplannen, maar juist die gebeurtenissen die hen ‘out of business’ die kunnen plaatsnemen ontbreken daar vaak in. Bedrijven moeten zich niet alleen op operationeel, maar ook op strategisch niveau bezighouden met de fall-out van een crisis. Wat gaat de concurrentie doen, bijvoorbeeld?”



“De tone of voice is belangrijker dan de inhoud, en beeld is nog belangrijker.”



In het kader van de Deloitte-aanpak 'prepare, respond & recover' (zie kader) geeft Lenting het advies om veel aandacht te besteden aan de voorbereiding op een eventuele crisis. "De raad van commissarissen hoort het bestuur de juiste vragen te stellen voor er sprake is van een crisis. Zijn alle voorbereidingen op orde, inclusief de protocollen, de plannen, de trainingen? Hoe gaan we reageren als er een crisis uitbreekt? Hebben we de juiste vrienden verzameld? Hebben we nagedacht over de vraag hoe we beter uit de crisis kunnen komen? Wie voert het woord?"

Ook benadrukt Lenting dat de woordvoerder met zorg moet worden geselecteerd, en dat deze persoon naast woordvoering geen andere taken moet hebben. Ook bij andere functies is het verstandig om verantwoordelijkheden te scheiden. "Als er een schandaal is dat onderzocht moet worden, dan moet de onderzoeker een ander zijn dan degene die de juridische kwalificaties geeft. De woordvoerder moet de feiten kennen, los van risicokwalificaties. Als hij de feiten niet zelf

hoeft te interpreteren kan hij gewoon eerlijk zijn. Die houding komt over bij het publiek."

Moet je eigenlijk wel naar buiten treden met een crisis? "Veel organisaties vinden dat doodeng", geeft Lenting toe. "Ze moeten tenslotte toegeven dat er iets fout is gegaan. Deloitte adviseert altijd: zorg dat het gat gedicht is, dat je weet wat er aan de hand is, dat het niet nog een keer kan gebeuren en communiceer dat dan. Maak gebruik van het momentum. Wacht niet te lang."

Gedeelde meningen

Een organisatie in crisis moet besluitvaardig zijn en dat ook aan de buitenwereld laten zien, vinden veel van de bij het boardroom debat aanwezige ceo's, cfo's en commissarissen. Al moet een bestuur er wel op letten dat het daadwerkelijk in control is. Een houding die niet gebaseerd is op de realiteit valt al snel door de mand.

Het creëren van rust zien velen ook als belangrijk. "Je weet in een crisis nooit precies wat er gebeurt. Je moet geen onwaarheden te vertellen, maar je hoeft ook niet alles te zeggen. Dat werkt maar onrust in de hand."

Het sturen van percepties

Sylvie Bleker, Director Deloitte Risk Services, is het ermee eens dat de enige zekerheid in een crisis is dat de controle niet optimaal is. "Maar het proces kun je wel onder controle hebben. In die zin is perceptie alles. Als ik naar een toneelstuk kijk, interpreteer ik het stuk. Zo gaat het ook bij de toeschouwers van een organisatie in crisis. In de ogen van degene die staat te kijken is zijn perceptie de waarheid, maar dat hoeft geen werkelijkheid te zijn. Dat maakt het sturen van perceptie zo belangrijk." Die perceptie moet wel gebaseerd zijn op correcte informatie. "Een belangrijk doel van communicatie tijdens een crisis is het wegnemen van onzekerheid", zegt Dick Berlijn, Cybersecurity Advisor Deloitte, "Het publiek wil iemand die het kan vertrouwen, dus je moet vooral eerlijk zijn. Je moet de luiken niet dichtgooien, maar juist investeren in relaties



“Goed
crisismanagement
vindt voor 90% voor
de crisis plaats.”

1 Prepare

Het beheersen van een crisis gebeurt grotendeels voor er überhaupt een crisis is. Elke organisatie moet zich rekenschap geven van de relevante scenario's, weten welke risico's daarbij horen en klaar staan om daar *du moment* effectief op te reageren. Lenting: “Commissarissen kunnen in deze fase nagaan of de organisatie op orde is en zich in hun eigen rol bekwamen, zodat ze tijdens een crisis snel en effectief reageren.”

2 Respond

Een crisis komt altijd plotseling. De vraag is hoe de onderneming daarmee omgaat. Voor het managen van een crisis is iedereen nodig. Al die partijen hebben informatie nodig om hun werk te doen. “Elke crisissituatie is uniek, maar als de structuren zijn klaargelegd, de verantwoordelijkheden duidelijk zijn en iedereen weet wat hem te doen staat kan elke organisatie een crisis het hoofd bieden”, zegt Lenting.

3 Recover

In deze fase is de crisis geweken en slaat de organisatie weer de weg in naar de normale gang van zaken. Lenting: “Dat hoeft niet te betekenen dat alles bij het oude blijft. Een crisis kan ook nieuwe kennis opleveren en nieuwe kansen blootleggen. De voorbereidende fase is daarbij van wezenlijk belang. Als die goed geoefend is kan de onderneming beter uit de herstelfase komen dan voor de crisis.”

met je stakeholders. En daarmee moet je niet wachten tot er een crisis is. Je moet vrienden maken voor je ze nodig hebt.”

Slecht gemanaged incident

Aan het eind van het debat overheerst het gevoel dat een goed crisismanagement de verantwoordelijkheid is van elke organisatie, en dat bedrijven het ontstaan van een crisis vaak deels aan zichzelf te danken hebben. “Ik denk toch dat crises heel vaak uit de organisatie zelf komen”, vat een deelnemer het samen. “Of het zijn crises van buitenaf die slecht gemanaged worden.”

Organisaties die een crisis weten te overwinnen zijn vaak goed in het managen van hun public relations en komen over het algemeen sterker uit de crisis. Zij weten om te gaan met het managen van reputatierisico's in tijden waarin gebeurtenissen razendsnel 'viral' gaan. Sommige sectoren zijn beter voorbereid dan andere, maar er zijn lessen te trekken over sectoren heen.

Goede voorbereiding doorslaggevend

“Incidenten zullen er altijd blijven”, sluit Berlijn het debat af. “En geen enkele bestuurder heeft op zo'n moment de volledige controle. Tijdens de crisis moet je vooral geluk hebben, rolvast blijven en hopen dat het beter wordt.”

Maar dat onderstreept alleen het belang van een goede voorbereiding, in een fase dat de onderneming alles nog wel zelf in de hand heeft. De belangrijkste conclusie is, volgens Berlijn, dan ook: “Goed crisismanagement vindt voor 90% voor de crisis plaats.”

Boardroom Debat

De inzichten in dit artikel werden opgetekend tijdens het Boardroom Debat voor bestuurders en commissarissen. Wilt u meer weten over Crisis Management. Kijk dan op www.deloitte.nl/crisis-management



“De meeste bedrijven hebben crisisplannen, maar juist die gebeurtenissen die hen ‘out of business’ kunnen plaatsen ontbreken daar vaak in.”

Frans van der Grint Strategy Director

Frans van der Grint adviseert bij een breed scala aan strategische communicatie uitdagingen, met een focus op Financial and Corporate veranderingen en crises. Zijn ervaring omvat een variëteit aan communicatie in juridische, financiële, activistische en publicitaire issues, waarbij hij vrijwel altijd de onder vuur liggende betrokkenen terzijde staat. Tevens is hij bij de meest in het oog springende M&A transacties van de laatste jaren betrokken geweest als strategisch communicatie adviseur van Raden van Bestuur en Commissarissen. Frans van der Grint werd in 2014 voor de derde opeenvolgende keer gekozen tot beste M&A PR Consultant.