

**Commissarissen Symposium 2019:  
Crisismanagement en de RvC**

**Never waste a good crisis**



**Instituut van  
Internal Auditors  
Nederland**

**KPMG**

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

**NBA**

**LIO**



## Never waste a good crisis

Op een crisis zit geen enkel bedrijf te wachten. Toch bestaat het gezegde 'never waste a good crisis' niet voor niets.



Een crisis levert de organisatie vaak belangrijke nieuwe inzichten op. Dat is ook precies waarbij Internal Audit goed kan helpen: neem de tijd en onderzoek de root cause om zodoende bij te dragen aan een lerende organisatie.

Tijdens het Commissarissen Symposium van 30 september 2019 van IIA Nederland en NBA LIO bij KPMG gingen commissarissen en hoofden Internal Audit in gesprek over het onderwerp crisismanagement. Het symposium werd geopend door gastheer Bart van Loon, partner bij KPMG.

## Publicatie Toetsen en adviseren over BCM en Crisismanagement

Tijdens het symposium nam Maureen Vermeij-de Vries, voorzitter NBA LIO het eerste exemplaar van Toetsen en adviseren over Business Continuity Management en Crisismanagement | Handleiding voor internal audit in ontvangst. De handleiding is opgesteld in opdracht van NBA LIO en uitgewerkt door Aon/COT. De handleiding is bedoeld als praktische gids en hulpmiddel voor internal auditors om hen in staat te stellen hun organisatie te toetsen op BCM en crisismanagement.

“Wat doet u als de strategische doelen, reputatie of voortbestaan van uw organisatie worden bedreigd?”, vraagt crisisexpert en dagvoorzitter Marco Zannoni, directielid COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement. “Uw ‘License to operate’ komt onder druk te staan; is het vertrouwen er nog wel?” Elke organisatie en elke crisis is anders en wat een organisatie doet in een dergelijke situatie zal verschillen, maar toch zijn er wel een aantal gemene delers om rekening mee te houden. Aan de hand van twee zeer bekende cases worden tijdens dit symposium ‘lessons learned’ gedeeld.

### **Nationale en internationale pers**

Juist datgene wat je buiten pers zou willen houden, wordt vaak breed uitgemeten in de pers; nationaal én internationaal. Zoals het kraanongeval in Alphen aan den Rijn. Het familiebedrijf Peinemann, van wie de kranen waren, kwam in een ongekend turbulente situatie toen twee van hun kranen met een brugdek kantelden en een enorme ravage achterlieten. Op een overleden hond na, vielen er gelukkig geen slachtoffers. De materiële schade was echter enorm.

### **Advies inwinnen en crisisteam samenstellen**

Rob Spiekerman van Weezelenburg was CFO destijds. “Na het incident was er veel onduidelijkheid. Wat is er precies gebeurd? Hoe sta je tv te woord? Hoe zit het met verzekeringsdekking? Wie doet wat? Er was geen draaiboek voorhanden.” Ad Kornet, CEO bij Peinemann: “Eerlijk, het ging ons boven de pet.



*Marco Zannoni, directielid COT,  
Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement*



*Rob Spiekerman van Weezenburg,  
voormalig CFO Peinemann en Ad Kornet, CEO Peinemann*

Dus besloten we al direct gedurende de eerste uren na het ongeval advies in te winnen en een crisisteam te formeren uit eigen mensen aangevuld met experts bestaande uit een externe crisismanager, advocaten, communicatiespecialisten en traumapsychologen.”

Peinemann wist de hectiek van deze crisis te managen door een strakke agenda vast te houden. “Twee keer per dag vergadering, waar iedereen bij moest zijn, zodat we allemaal goed op hoogte waren. We bepaalden heel concreet welke stappen moesten worden genomen door wie en welke acties per stakeholder van belang waren. We wisten dat we snel, maar zorgvuldig moesten handelen. Ieder document werd dan ook door een jurist bekeken. Daarnaast volgden we nauwlettend het sentiment op sociale media en in de media. Belangrijk was dat we met onze contractpartners, de andere aannemers, één front vormden. Dit bleek cruciaal voor de snelheid in het proces.”

### **Verantwoordelijkheid nemen**

Peinemann vond het heel belangrijk om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Om die reden stelde het samen met de contractpartners Mourik en BSB een steunfonds in om getroffen te helpen.

Bijvoorbeeld kinderen van wie de fiets onder het puin was gekomen en financiële hulp voor de gezinnen die onderverzekerd bleken.

Daarnaast stond het voor het bedrijf boven kijf dat de oorzaak moest worden achterhaald. Wat is in de voorbereiding over het hoofd gezien door betrokken partijen?

“We wilden het weten om ervan te leren, dus stelden we ons eigen onderzoek in naast die van de Arbeidsinspectie en de Onderzoeksraad Voor Veiligheid (OVV). Toen wij de hoofdoorzaak ontdekten, informeerden we direct de Arbeidsinspectie en de OVV.” Op basis van de resultaten van het onderzoek heeft Peinemann het KAM-systeem herschreven, zijn er veranderingen doorgevoerd in procedures en communicatie en is er gewerkt aan het verbreden van de kennis en het aanpassen van de cultuur.

### 5 Lessons learned by Peinemann:

1. Let op de bedrijfscultuur
2. Zet veiligheid op agenda RvC
3. Zorg voor toereikende verzekeringen
4. Stel team van (externe) experts samen!
5. Pak je gezamenlijke verantwoordelijkheid, los van wat juridisch is vastgelegd





*Ed Oomes,  
Senior Crisismanager Schiphol*

## **Crisis brengt onzekerheid mee**

Daar waar Peinemann niet eerder gewend was zo groots in de publieke belangstelling te staan, geldt dat voor Schiphol wel. Zo heeft Schiphol vaker met het crisisbijltje gehakt. Denk aan de Bijlmerramp, de brand in het cellencomplex, de aswolk die alles stillegde en onlangs de kerosinestoring. Toch betekent dat niet dat Schiphol op voorhand exact weet wat te doen. Een crisis brengt in de meeste gevallen veel onzekerheden met zich mee. En ook ervaren mensen missen de ervaring als je iets nooit eerder hebt meegemaakt.

Ed Oomes, senior crisismanager Schiphol begint met vaststellen wat een crisis is. “Crisis is een containerbegrip geworden. Alles wat mis gaat wordt crisis genoemd, terwijl het vaak incidenten zijn. Crisismanagement is het vermogen van Schiphol om een abnormale en / of instabiele situatie te managen die de strategische doelstellingen, reputatie of levensvatbaarheid van de organisatie bedreigt. Bij continuïteitsmanagement gaat het erom producten en diensten te blijven leveren tijdens versturende incidenten. En dan is er nog de emergency response dat vraagt om het vermogen onverwachte, spoedeisende gebeurtenissen te beheersen met mogelijk gevaar voor leven en of grote schade.

## Van kerosinestoring naar verstoring openbare orde

Oomes laat zien dat het aantal ‘echte’ rampen bij Schiphol eigenlijk is afgenomen. Steeds vaker gaat het over versturende bedrijfsvoering. Zo ook bij de kerosinestoring, die volgens Oomes vaker voorkomt maar veelal binnen het uur weer is opgelost. Behalve de keer eerder dit jaar. “Elk uur dachten we dat het opgelost zou zijn, totdat er 4 uren voorbij waren en het gebouw steeds voller liep met passagiers. Onze ervaring had ons geleerd dat je snel een besluit moet durven nemen om te voorkomen dat het zich opbouwt. Je moet eigenlijk sneller denken dan dat het incident zich ontwikkelt. Alleen in dit geval dachten wij ‘waarom ingrijpen als het over uurtje is gemaakt?’ Zo ontwikkelde dit incident zich van kerosinestoring naar een verstoring van de openbare orde. Deels doordat het incident zich zagezegd opbouwde en deels doordat bezoekers zich niet naar huis of hotel lieten sturen ondanks herhaalde verzoeken. Mensen willen nu eenmaal graag op vakantie of naar huis.”

## Publieke opinie en perceptie

Oomes geeft aan de aanwezigen mee dat het belangrijk is je te realiseren dat het bij veel van deze incidenten bij de publieke opinie om perceptie gaat. “Niet óf je het goed hebt gedaan maar of men dént dat je het goed hebt gedaan. De media spelen hierin een grote rol. Die richten zich veelal op schrijnende gevallen en die beïnvloeden het beeld van een falende organisatie.” Volgens een aanwezig oud-directielid van Schiphol is het dan ook van groot belang je als organisatie te houden aan de agenda met wie wat doet, maar vooral ook wat je niet doet.



### De 5 tips van de Senior Crisismanager Schiphol

1. Chaos vraagt om actie, niet om meer info
2. Interne en externe communicatie is zeer belangrijk!
3. Zorg voor een helicopterview
4. Maak scenario's naar voren i.p.v. terugblikken
5. Respecteer en benut elkaars expertise



### De 3 bevindingen van de RvC

Tijdens de breakoutsessie werden er diverse tips gedeeld naar aanleiding van diverse stellingen. Hieronder een selectie.

“Commissarissen horen de crisisplannen te kennen. Je hebt haal- en brengplicht. Vraag door: hoe is het tot stand gekomen, hoe leeft het binnen de organisatie?”

“Zorg als RvC dat je elkaars kwaliteiten kent en benut die. Zorg dat je de verschillende rollen ook van tijd tot tijd oefent; bijvoorbeeld hoe je omgaat met een vijandige overname.”

“Bied als Raad van Commissarissen morele steun.”

“De verantwoordelijk nemen voor een crisis kan eenzaam zijn. Vraag af en toe ook eens aan een bestuurder ‘hoe gaat het nu met jou?’. Vergeet de menselijke maat niet.”