

# Crisismanagement moet *léven*

“De samenleving vraagt van ondernemingen dat ze zich steeds beter voorbereiden op crises. Een geïntegreerde benadering van crisismanagement is onmisbaar geworden.”

Dat stelt Maaike van den Maagdenberg, directiesecretaris en hoofd Juridische Zaken van Cosun. Cosun overviel onlangs haar Top 80 en senior staff met een crisistraining. TNO tekende voor de organisatie.

Alinda Wolthuis\*

**N**aar aanleiding van de MKZ-crisis, die ook voor een tweetal business groups van het bedrijf gevolgen had, nam levensmiddelenproducent Cosun het crisismanagementbeleid weer eens onder de loep. Hoofd Juridische Zaken

**‘Alle details die je op voorhand goed hebt geregeld, geven je bij een calamiteit een enorme voorsprong’**

Maaike van den Maagdenberg: “Tijdens de MKZ-crisis bleek er een gebrek aan centrale coördinatie te bestaan. De business groups gingen over tot improvisatie op een aantal punten. We ontdekten dat ons crisis-handboek sinds begin jaren negentig niet meer was geactualiseerd. Er was

bovendien nog nooit mee geoefend. Hoogste tijd dus om het onderwerp hoog op de agenda van ons management te zetten.”

## Bittere noodzaak

Cosun besloot haar senior staff en Top 80 te trainen. In totaal ging het om 200 mensen. “Ons doel was tweeledig: we wilden kijken of ons handboek nog accuraat was en we wilden het crisisbewustzijn van de managers aanscherpen.”

Van den Maagdenberg benadrukt de bittere noodzaak: “Groei en internationalisering van ondernemingen brengen onvermijdelijk risico’s met zich mee omdat de controle moeilijker wordt. Doet zich iets voor, dan zijn de media razendsnel ter plekke. De burger eist een onmiddellijke verklaring voor en beheersing van het gebeure. Ook is de kans dat de onderneming aansprakelijk wordt

gesteld sterk gegroeid. Alle reden dus om alles in het werk te stellen om een crisis zo effectief mogelijk te beheersen.”

Dat vindt ook Alma Schaafstal, hoofd Opleiding en Training bij TNO Technische Menskunde (TNO-TM). “Zeker na ‘11 september’ hebben bedrijven meer oog gekregen voor crisismanagement. Ze onderkennen welke omvang de schade kan aannemen. De mate waarin ze ermee bezig zijn verschilt echter enorm. Ons advies is om een gedegen crisis-handboek te maken en dat met regelmaat te trainen. Alle details die je op voorhand goed hebt geregeld, geven je bij een calamiteit een enorme voorsprong.”

Cosun schakelde TNO in voor de organisatie van haar grootschalige training. “We hebben meerdere bedrijven benaderd maar kwamen uit bij TNO. We nemen bij TNO Voeding al de Emergency Response Service af, waardoor we bij productproblemen vierentwintig uur per dag een beroep op TNO-onderzoekers kunnen doen. Samen met TNO-TM boden ze ook de crisismanagementtraining aan.”

## Niet in de kiem smoren

Cosun en TNO bereidden het scenario in het diepste geheim voor. “Wij organiseren minimaal twee keer per jaar concerngroepbijeenkomsten over bepaalde onderwerpen. Dit keer stond het onderwerp crisismanagement op de agenda. Niemand verwachtte echter daadwerkelijk in een crisis verzeild te raken. Die kwam als een donderslag bij heldere hemel.”

De keuze viel op een financiële crisis. “De verschillende business groups van Cosun zijn al voorbereid op een productcrisis”, vertelt Marjan van Luxemburg, projectleider van de Emergency Response Service. “Zo’n crisis biedt te weinig uitdaging en betreft een beperkte groep managers. Deze crisis raakte alle aanwezigen en klonk door tot op concernniveau.” De hoofdlijnen uit het crisis-handboek kwamen terug in het scenario, zodat de oefening daadwerkelijk kon dienen als een test van het handboek.

“We hebben gekozen voor een probleem dat zich heel geleidelijk ontvouwt”, onthult Alma Schaafstal. “Eerst constateer je een klein foutje, daarna nog een en voordat je het weet zit je middenin een concernbedreigende crisis. Uiteindelijk blijkt er sprake van sabotage te zijn. Dit type crisis is het lastigste, omdat er niet



De regiekamer, waar de crisis steeds verder wordt opgevoerd.



De crisis raakte alle aanwezigen en klonk door tot op concernniveau.

direct groot alarm wordt geslagen. Je kunt zo'n crisis niet in de kiem smoren. Het probleem dijt uit en wordt uiterst complex."

### Realistisch scenario

Het scenario bevatte veel authentieke details, zoals de correcte namen van burgemeesters van de vestigingsplaatsen, de juiste route-informatie en de namen van de lokale kranten. De facturen waren realistisch. De identificatie van de teams met het probleem werd daardoor zo groot, dat er een schokgolf door de kamers ging toen de eigen secretaresses ontmaskerd werden als drugskoeriers.

TNO deelde de aanwezigen op in acht groepen. Deze bestonden uit de MT's van de verschillende business groups, omdat die in de praktijk ook samen een crisis moeten oplossen. Hun enige contact met de buitenwereld was met de 'regiekamer', de plek van waaruit TNO-medewerkers de crisis steeds verder opvoerden. Ieder team kreeg zijn eigen TNO-observator die de crisis temporiseerde en het optreden van de managers beoordeelde.

### Rapportage

Hoe is het samenspel binnen een team? Wie trekt het leiderschap naar zich toe? Hoe gaat men om met conflicterende meningen? Hoe adequaat reageren de teamleden? Stellen ze de juiste prioriteiten? Hoe informeren ze de pers? Wanneer benaderen ze de personeelsleden? En op welk moment alarmeren ze de algemeen directeur, Kees Menkhorst, die tot zijn grote genoegen zichzelf mocht spelen in het scenario?

TNO bracht alles in kaart en rapporteerde. "De observator besprak de resultaten met de teams, er was ter plaatse een plenaire terugkoppeling

en tenslotte is rapport uitgebracht aan Maaïke van den Maagdenberg en mijzelf", vertelt Kees Menkhorst. In zijn algemeenheid bleken de teams uitstekend samen te werken. Omdat er weinig crisiservaring was, deed zich toch een aantal vergissingen voor. Zo werden acties en prioriteiten niet altijd juist vastgelegd en verliep de communicatie met de pers niet vlekkeloos. Ook de interne communicatie verliep niet altijd optimaal: hoewel Engels de voertaal is, grepen de teamleden regelmatig terug op het Nederlands. Buitenlandse teamleden werden daardoor buitengesloten. De teams verschilden ook sterk in het moment waarop ze de algemeen directeur informeerden. "De een trok aan de bel binnen het half uur, bij de ander nam ik uiteindelijk zelf maar contact op", lacht Menkhorst. "Het blijkt uiterst lastig te zijn om te beoordelen wanneer je een crisis uit handen moet geven aan het concern. Als concern wil je liever niet betrokken worden bij een crisis op business group-niveau, maar ben je er nog minder graag te laat bij."

Sommige teams vertrouwden te veel op de hoogst leidinggevende bij het nemen van de beslissingen, wat bij langer durende crises onverstandig is. En het crisishandboek bleek niet op alle situaties berekend te zijn.

### Actie

"We hebben een aantal conclusies getrokken", zegt Van den Maagdenberg. "Ten eerste moeten we ons crisishandboek actualiseren en vervolgens up to date houden. Ieder jaar geven we een nieuwe papieren versie uit, tussentijds verversen we de elektronische variant. De aanpassing gebeurt op een aantal punten. Zo willen we de bereikbaarheid van de medewerkers verbeteren. Als zich een ramp voltrekt, zoals een brand,

moet je alle personeelsleden of hun families zo snel mogelijk informeren. Tot dusver gingen we ervan uit dat Personeelszaken dan een lijst met telefoonnummers kon uitdraaien: dat is te omslachtig. Er moet een soort belboom komen, een systeem waarbij iedere manager de telefoonnummers van zijn direct medewerkers in korte tijd paraat heeft. Verder hebben we besloten een aantal 0800- of 0900-nummers te reserveren voor crises.

## 'Het blijkt uiterst lastig te zijn om te beoordelen wanneer je als business group een crisis in handen moet geven van het concern'

Die nummers oormerken we voor verschillende doeleinden, zodat we ze in een vroeg stadium via de pers bekend kunnen maken."

Naast aanpassing van het handboek, heeft Cosun besloten dat er op business group-niveau verder getraind moet worden. Deze vervolgt trainingen moeten nog nauwkeuriger op de groepen toegesneden zijn dan de generaal training al was. Daarbij kan de expertise van TNO Voeding heel waardevol zijn, stelt Marjan van Luxemburg: "Wij kennen de levensmiddelensector door en door en kunnen een crisis dus optimaal op maat maken. Het blijkt steeds weer dat de details de waarde van de training bepalen."

Maaïke van den Maagdenberg is het daar zeker mee eens. Ze vindt dat de trainingen met niet te grote tussenpauzes moeten plaatsvinden. "MT's wisselen nu eenmaal van samenstelling en ieder MT-lid moet zijn crisismanagementcompetenties up to date houden. Crisismanagement moet leven binnen de organisatie." ■

Authentieke details bepalen de waarde van de training.

