

Gevolgen terroristische aanslag in Nederland voor de Hotellerie

Specifiek voor hotels die dagelijks veel buitenlandse gasten verwelkomen

b2b**sure**[✓]



Inhoudsopgave

1	Samenvatting	2
2	Inleiding	4
3	Wat is het probleem?	5
4	Hoe los je het probleem op?	6
4.1	Aktieplan opstellen en uitvoeren	8
4.2	Voordelen	8
4.3	Wie gaat het probleem oplossen?	9

Augustus 2017

Robert Kuijpers
robert.kuijpers@b2bsure.nl
06 - 5147 8555

Algolweg 11A
3821 BG Amersfoort
033 - 7600 850
info@b2bsure.nl



1 Samenvatting

Het is een kwestie van tijd voordat er een grote terroristische aanslag in Nederland wordt gepleegd. Dit is het geluid dat je vanuit onze overheid vaak hoort. Dreigingsniveau 4 (op een schaal van 5) betekent een reële kans. Tot nu toe is dit ons gelukkig bespaard gebleven. De ontwikkelingen in het Midden-Oosten en de rest van de wereld maken helaas dat we serieus rekening moeten houden met een dergelijke gebeurtenis. De kans dat je rechtstreeks slachtoffer wordt van een aanslag is gelukkig nog steeds zeer klein. Maar wat zijn de financiële en operationele gevolgen voor een *hotel-onderneming* als er ergens in Nederland een terroristische aanslag plaatsvindt? Veel hotel-ondernemers stellen zich deze vraag en met name die ondernemers die veel buitenlandse gasten ontvangen.

**Wat is het antwoord op deze vraag?
Is deze vraag überhaupt in redelijke mate te beantwoorden? Hoe krijg je praktische antwoorden?**

Op basis van onze praktijkervaring met risk management en specifiek met dit onderwerp in de leisure branche, hebben wij deze white paper geschreven. We geven hierin uitleg over de te nemen stappen om inzicht te krijgen in de gevolgen van een terroristische aanslag voor een individuele hotel-onderneming. Dit inzicht is nodig om de financiële effecten van een dergelijke gebeurtenis te beperken.

Als ondernemer kun je weinig veranderen aan de dreiging. Je kunt echter wel zo goed mogelijk voorbereid zijn om de gevolgen te managen en de schade voor jouw onderneming te beperken. Onze suggestie is een Business Impact Analyse uit te voeren en een Business Continuïteitsplan op te stellen.

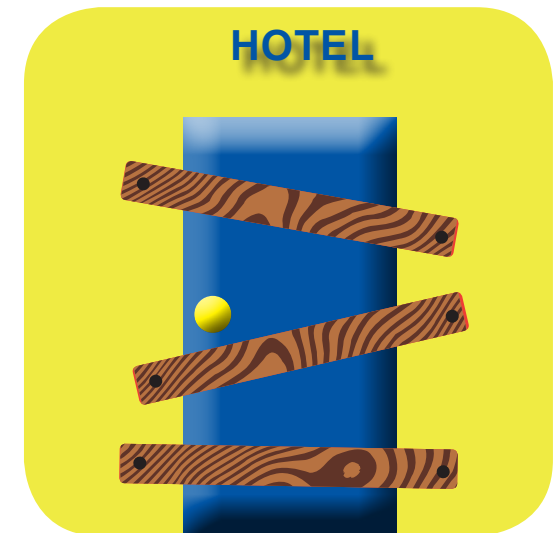


2 Inleiding

Aan de ene kant schrik je elke keer weer als op het nieuws een bericht verschijnt over een terroristische aanslag. Aan de andere kant blijkt dat wij er met zijn allen ook aan gewend raken, natuurlijk met name als de gebeurtenis ons en ons dagelijkse leven niet treft. Hoewel wij in Nederland wel bedreigingen en incidenten meemaken zijn wij tot op heden redelijk gevrijwaard van gevolgen van een terroristische aanslag of reeks van aanslagen.

Dat deze situatie elk moment kan veranderen is voor iedereen duidelijk. Wat als er een terroristische aanslag in Nederland plaats vindt? Volgens Arthur Docters van Leeuwen (in 1989 hoofd van de Binnenlandse Veiligheidsdienst, de huidige AIVD) moet er rekening gehouden worden dat een aanslag zoals op het vliegveld in Brussel, ook in Nederland kan gebeuren¹. Of wat als het dreigingsniveau door de Nationaal Coördinator Terrorismebedreiging en Veiligheid² verhoogd wordt?

Voor de meeste mensen zal een aanslag, hoe cru ook, weinig gevolgen hebben voor hun dagelijks leven. Maar wat als je onderneming dagelijks afhankelijk is van bezoekers die uit de hele wereld naar Nederland toekomen? Ondanks dat de kans misschien klein is dat zoiets bij de onderneming zelf zal plaats vinden zijn de gevolgen direct en groot als de stad of streek in de nabije omgeving wordt bedreigd. Maar ook als dit op een andere plaats is (bijvoorbeeld op Schiphol) kunnen er aanzienlijke gevolgen zijn.



- **Wat zijn die gevolgen, operationeel maar natuurlijk ook financieel?**
- **Zijn deze gevolgen zodanig dat het voortbestaan van de onderneming in gevaar komt?**
- **Welke maatregelen kunnen op operationeel en financieel gebied genomen worden om eventuele bedrijfsbedreigende gevolgen te verkleinen?**

Het probleem bij bovenstaande vragen is dat een dergelijke situatie zich in Nederland nog niet heeft plaatsgevonden. De gestelde vragen zijn dus moeilijk door ervaringen uit de praktijk te beantwoorden. Een hieruit voortvloeiend probleem kan zijn dat het niet goed in kaart hebben van de voor de onderneming van toepassing zijnde situatie en de mogelijke aanpassingen, kan leiden tot ernstige gevolgen als het dan toch nog gebeurt. Als de onderneming niet de juiste maatregelen heeft genomen zou dit kunnen leiden tot bedrijfsbeëindiging.

Dit document is geschreven voor die onderneming of ondernemer die zich eerder genoemde vragen stelt en daar graag een zo concreet mogelijk antwoord op wil hebben.



¹Het Parool. (2016). Het Parool Brusselblog. Opgehaald van <http://www.parool.nl/buitenland/brusselblog-aanslag-zaventem-gereconstrueerd~a4267823/live?timestamp=1463670960000&offset=290>

²De Nationaal Coördinator Terrorismedbestrijding en Veiligheid (NCTV) beschermt Nederland tegen bedreigingen die de maatschappij kunnen ontwrichten. Huidige classificering NCTV dreigingsniveau is Substantieel (4 op een schaal van 5):

- Er worden nieuwe trends en fenomenen waar dreiging vanuit gaat ontdekt
- De kans dat een aanslag in Nederland zal plaatsvinden is reëel
- Aanslagen vinden plaats in andere, met Nederland vergelijkbare landen
- Radicalisering en rekrutering vinden op aanzienlijke schaal plaats
- Nederland wordt geregeld genoemd in verklaringen van serieus te nemen terroristische netwerken.

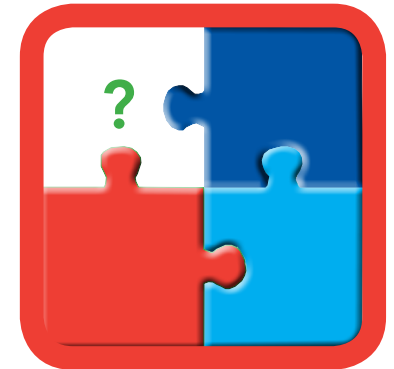
3 Wat is het probleem?

De directe gevolgen van een aanslag in Nederland voor een ondernemer, die afhankelijk is van veel bezoekers die uit de hele wereld naar hier komen, zijn nog niet uit de praktijk bekend. Uit het buitenland weten we echter dat toeristen en zakelijke bezoekers na de diverse terroristische incidenten gedurende langere tijd wegbleven en dat dit grote gevolgen heeft gehad voor de exploitatie.

Het belangrijkste probleem of vraag ter beantwoording is:

Wat zijn de financiële gevolgen voor de onderneming na een terroristisch incident in de omgeving (Nederland) waardoor internationale reizigers de regio gedurende langere tijd gaan mijden?

Als onderdeel van deze vraag kunnen de volgende vervolgvragen gesteld worden:



- **Wat is de maximale (vermoedelijke) termijn waarop herstel van de markt is ingetreden?;**
- **Wat is de financiële impact rekening houdend met eventuele voorzieningen;**
- **Welke (operationele) maatregelen kunnen genomen worden om de financiële impact te verkleinen;**
- **Hoe kunnen de (operationele) maatregelen het beste uitgevoerd worden en hoe kunnen deze in de toekomst goed gemonitord worden?;**
- **Wat is de maximale periode van financiële draagkracht (voor en na maatregelen) voor de onderneming;**
- **Wat is het restrisico (financiële risico hersteltermijn +/- huidige financiële voorzieningen);**
- **Wat is de financierbaarheid van het restrisico (voorziening maken dan wel overdragen aan andere partij, is het te verzekeren?).**

4 Hoe los je het probleem op?

Aangezien elke onderneming anders is zullen de gevolgen voor elke onderneming dan ook anders zijn. Voor iedere onderneming geldt echter wel dat een goede analyse van essentieel belang is bij het oplossen van een probleem.

Een Business Impact Analyse³ als onderdeel van een “onderneming omvattend” continuïteitsplan is een ideale standaard om de

specifieke financiële gevolgen voor de onderneming in kaart te brengen. Het is een praktische “stresstest” van de onderneming die laat zien wat de directe financiële gevolgen kunnen zijn van een specifiek scenario op basis van de huidige status van de onderneming.

Het opstellen van een Business Impact Analyse kent kort weg de volgende **5 stappen**:



1. Kritische processen:

Welke kritische processen zijn er in de onderneming die direct na een terroristische aanslag beïnvloed worden;

2. Financiële draagkracht:

Wat is de financiële draagkracht van de onderneming. De RevPAR⁴ van de onderneming is hierbij een belangrijk aandachtspunt om uiteindelijk te kunnen bepalen wat de financiële gevolgen voor de onderneming zijn.

Tijdens deze stap wordt ook vastgesteld in welke financiële situatie de gevolgen van een terroristisch incident laag, gemiddeld of hoog te noemen zijn;



3. Duur herstel & impact:

Wat is geschatte duur van herstel en de impact op de markt en dus de inkomsten. De geschatte duur en de impact zijn gebaseerd op de daadwerkelijke duur van herstel van de markt na terroristische aanslagen in Frankrijk, België en op ervaringscijfers van de gevolgen van terrorisme in het algemeen. Indien gewenst kunnen alternatieve “worst case” scenario’s toegevoegd worden.

Tijdens deze stap wordt ook gewogen of de kans dat het uitgewerkte scenario zich ontvouwd laag, gemiddeld of hoog te noemen is;

4. Financiële Impact:

Als gevolg van de 1e 3 stappen kan de financiële impact voor de onderneming berekend worden;

5. Conclusie & Oplossingen:

Op basis van een kwalitatieve risicoanalyse⁵ kunnen conclusies getrokken en oplossingen bedacht worden.

De financiële impact zal een belangrijke basis geven om te bepalen welke operationeel en financieel te nemen acties te rechtvaardigen zijn.



³Een Business Impact Analyse (BIA) heeft tot doel de gevolgen te bepalen van die risico's die een lage waarschijnlijkheid van optreden kennen en een hoge mate van impact hebben op het bedrijfsproces (de calamiteitenrisico's). Deze analyse wordt vooral gemaakt voor risicosituaties waarop de kans zo klein is dat deze bijna niet te beïnvloeden is en waarvoor de impact niet al van tevoren is vastgesteld.

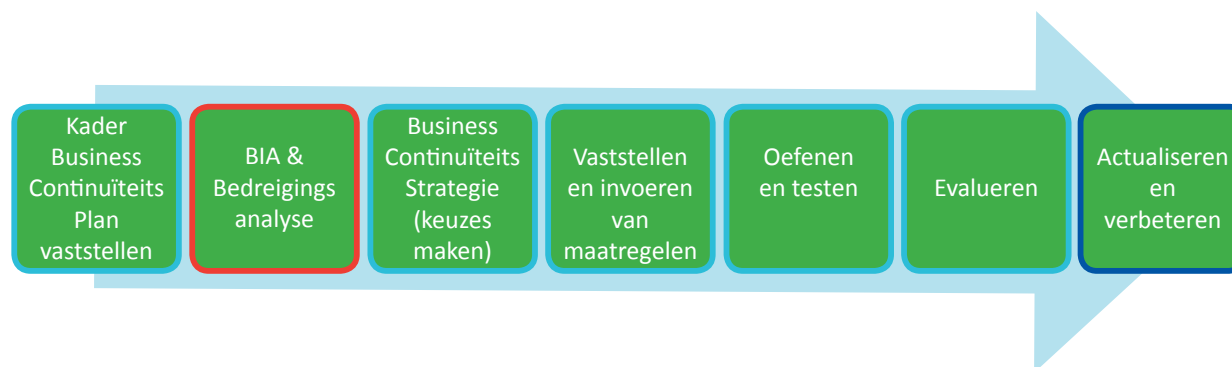
⁴Engelse afkorting (revenue per available room)

⁵Deze benadering wordt gebruikt als ondernemingen in het verleden weinig met (soortgelijke) schades geconfronteerd zijn en/of er van deze schaden weinig tot geen gegevens voorhanden zijn. Het gaat hier in principe om risico's met een lage schadefrequentie (Vroom, L. (2014). Risicomanagement vanuit het Dynamisch Business Model . Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv.)

4.1 Aktieplan opstellen en uitvoeren

Op basis van de Business Impact Analyse kan een business continuïteitsplan worden opgesteld. Deze geeft een uitstekende basis om de getrokken conclusies en oplossingen concreet te maken, uit te voeren en te monitoren of de uitvoering voldoet en/of bijgesteld dient te worden.

Natuurlijk moet een dergelijk continuïteitsplan zijn basis vinden en/of aansluiten op reeds in het bedrijf aanwezige en bewezen risico-reductieprogramma's.



4.2 Voordelen

Afhankelijk van de grootte van de onderneming vergt het opstellen van een Business Impact Analyse exclusief een Business Continuïteitsplan 30 a 40 uur⁶. Wat je daarmee bereikt is:

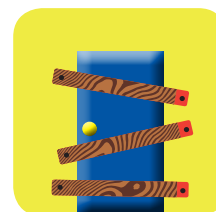
- **Kennis is macht:**
Inzicht in de financiële gevolgen en de daaropvolgende acties kunnen de kans op het voortbestaan van de onderneming na een calamiteit aanzienlijk vergroten;
- **Investing leidt tot resultaat:**
Door de investering in tijd en/of geld nu te doen worden mogelijke toekomstige problemen duidelijk zichtbaar en kan actie ondernomen worden om erger te voorkomen;
- **Inzicht geeft rust:**
Veel ondernemers die afhankelijk zijn van buitenlandse reizigers maken zich zorgen om een mogelijke terroristische aanslag op bijvoorbeeld Schiphol. Als de gevolgen in kaart zijn en de mogelijke acties uitgevoerd zijn geeft dit rust.

⁶ Gemiddelde investering van reeds eerder door B2Bsure uitgevoerde en in dit document omschreven analyses.

4.3 Wie gaat het probleem oplossen?

Zoals eerder aangegeven is een investering van 30 a 40 uur vereist om de besproken analyse uit te voeren. Voor het uitvoeren van de Business Impact Analyse is specifieke kennis nodig over de onderneming zelf, de bedrijfstak, de gevolgen van terrorisme in andere landen en risicomanagement. Vaak is niet alle kennis (of de tijd) binnen de eigen organisatie beschikbaar om een dergelijk traject uit te voeren. Externe deskundigheid (bijvoorbeeld die van B2Bsure) is beschikbaar om je daarbij te helpen.

B2Bsure⁷ heeft inmiddels voor meerdere organisaties de in dit rapport uitgewerkte analyse uitgevoerd en ondersteund betreffende organisaties bij hun actieplannen. Neem contact op en we kunnen uw toekomstige analyse verder vormgeven.



⁷ Zie: <http://b2bsure.nl/risk-management>.