

## Risicomanagement en Business Continuity Management

# VAN SYSTEEM NAAR GEDRAG

Risicomanagement is een begrip geworden en niet meer weg te denken uit de media, van vakbladen tot Het Financieel Dagblad. De laatste actualiteiten, SNS Reaal, Imtech, Vestia, VU Medisch Centrum, Foppen en het Ruwaard van Putten ziekenhuis, worden allemaal overschaduwd door het gebrek aan risicomanagement. Door onvoldoende focus is bij al deze voorbeelden de continuïteit van bedrijven in gevaar gebracht. Tijd om de begrippen Risico en Continuïteit aan elkaar te knopen en aan te geven dat een integrale aanpak nodig is: een combinatie van risicobeheersing en daarmee van waarborging van de bedrijfscontinuïteit.

Door Erik van Marle en Gert Kogenhop

Risicomanagement begint bij het beseft dat risico's horen bij ondernemen. Het is een utopie dat een bedrijf altijd alle risico's in beeld kan hebben. Er zijn immers continu omstandigheden die je dwingen te anticiperen. Wat ons betreft is risicomanagement dan ook voornamelijk een houding!

*Men is zich bewust van risico's en het belang van de beheersing ervan. Men communiceert open over risico's, spreekt elkaar (er op) aan en maakt structurele afspraken over beheersmaatregelen.*

In deze definitie zit opgesloten dat men risico's accepteert tot op een bepaalde hoogte (Risk Appetite) en dat het voornamelijk gaat over het (pro)actief beheersen van deze risico's. Dit werkt het beste in een

alerte organisatiecultuur waarin men zich vrij voelt om elkaar erop aan te spreken.

## ONTWIKKELING RISICOMANAGEMENT

Wat we tegenwoordig wel eens schijnen te vergeten is dat risicomanagement eigenlijk van alle dag is. Er is geen bedrijf dat niet aan risicomanagement doet. Immers, welke ondernemer doet grote investeringen zonder dat hij weet welk rendement hier tegenover staat en wat de risico's zijn? De toenemende complexiteit heeft er toe geleid dat ondernemingen en (overheids) organisaties inzichtelijk moeten maken welke risico's ze lopen en hoe ze deze beheersen. Ondernemingen zijn groter geworden, de afhankelijkheden van derden en de omgeving zijn enorm toegenomen, investeringen zijn hoog en dus is ook het aantal stakeholders over de jaren groter geworden.

## WAT LEVERT RISICOMANAGEMENT OP?

De vele incidenten uit het verleden hebben ons geleerd dat we voornamelijk zien

wat we herkennen ('De Zwarte Zwaan' van Nicholas Taleb). Zaken waar we geen ervaring mee hebben kunnen we ons moeilijk voorstellen, laat staan inschatten wat ons vervolgens overkomt. Bovendien is gebleken dat de mens van nature de behoefte heeft om slecht nieuws te verzachten (zie kader). Een alerte risicobewuste cultuur levert ons een organisatie op die gewend is om te gaan met 'incidenten'. Gebleken is dat dit soort organisaties beter en sneller in staat zijn om te gaan met onverwachte gebeurtenissen en omstandigheden, en dientengevolge de continuïteit zo optimaal mogelijk kunnen waarborgen.

Een duidelijke trend in de afgelopen tien jaar rondom risicomanagement is de verschuiving van het systeemdenken naar houding en gedrag. Waar voorheen alle risico's zoveel als mogelijk werden gekwantificeerd en de uitkomsten van bijvoorbeeld Monte Carlo scenario's als waarheid golden, gaat het nu veel meer om houding en gedrag. Immers, het overgrote deel van de risico's is gerelateerd aan menselijk (niet) handelen... en zo ook de gevolgen! Het is derhalve veel bepalender welke risicocultuur er in een organisatie heerst dan de omvang van de investeringen om te weten of er grote risico's worden gelopen.

## WAT IS BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT?

Dit is het holistisch managementproces

Een technicus vertelde aan zijn teamleider dat een leverancier het **verkeerde equipment** had geleverd. Doordat het om een essentieel onderdeel van het project ging, zou het project **een aanzienlijke vertraging** oplopen. De teamleider vertelde aan de projectmanager dat het ernaar uitzag dat er **een achterstand van enige weken** was opgelopen, maar dat hij bezig was de schade zo veel mogelijk te beperken. De projectmanager vertelde aan de divisie manager dat er een **kleine vertraging** was opgetreden, maar dat ze er waarschijnlijk wel **omheen konden werken**. De divisie manager op zijn beurt vertelde onder de lunch aan zijn baas, de president-directeur, **dat alles voortreffelijk liep...**



dat potentiële gevaren voor een organisatie identificeert en tot welke gevolgen deze gevaren mogelijk kunnen leiden met betrekking tot de operationele activiteiten. Het schept een kader voor het opbouwen

van organisatorisch weerstandsvermogen en veerkracht, leidend tot een effectieve reactie welke de belangen van betrokkenen, reputatie, merk en waardecreënde activiteiten veiligstelt. Simpel gesteld

gaat het om het zo optimaal mogelijk voorbereid zijn op het onverwachte. De strategische en tactische vaardigheid van een organisatie om te *plannen voor en te reageren op* ernstige incidenten – met als direct gevolg een ontwrichting van de organisatie – om zodoende te waarborgen dat de organisatie operationeel op minimaal een van tevoren vastgelegd niveau functioneert. Voorkomen is beter dan genezen (proactief), maar als hét dan tóch gebeurt, gaat het om juist weten te reageren (reactief).

### ONTWIKKELING BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT (BCM)

Tot voor kort was dit onderwerp bij vele organisaties volledig onbekend, laat staan als BCMS, als managementsysteem. Wel werden in bepaalde sectoren, als de voedings- en chemische industrie als gevolg van wet- en regelgeving en in de ICT-, Telecom- en Energiesector als gevolg van eisen uit de markt, aandacht besteed aan het waarborgen van de continuïteit van specifieke activiteiten bij bepaalde risico's. Dat is wat anders dan holistisch (het geheel en de onderlinge samenhang) binnen organisaties aandacht besteden aan dit onderwerp. Na de publicatie van ISO 22301:2012 in mei 2012 is dit substantieel veranderd. Het verschijnt op de agenda en diverse partijen nemen dit (soms verplicht) serieus ter hand.

### WAT LEVERT BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT OP?

Naast dat het geen toelichting behoeft waarom aandacht voor het optimaliseren van de bedrijfscontinuïteit zo belangrijk is – wie wil er *niet* morgen nog zijn bedrijf c.q. baan hebben – is het wel zinnig te kijken naar de *extra* waarde van een gedegen Business Continuity Management Systeem. We hebben het dan over toegenomen weerstandsvermogen en veerkracht van de organisatie, door aandacht voor dit onderwerp in al haar facetten. Het versterkt uw merk en reputatie en eventueel concurrentievoordeel wat te halen valt uit het delen hiervan met (potentiële) klanten onder het mom van: 'Wij kunnen u te allen tijde en onder alle omstandigheden van dienst zijn en blijven', eventueel ondersteund en versterkt door een certificering conform ISO 22301. Voorts leidt

een implementatie ontegenzeggelijk tot organisatieverbeteringen en mogelijk zelfs kostenbesparingen als gevolg hiervan. Maar bijvoorbeeld ook bij verzekeringen en financieringen (lagere risico's door beheersmaatregelen). Ook levert het een duidelijke bijdrage aan de inspanningen van de organisatie op het gebied van verantwoord ondernemen (MVO) en compliance (Corporate Governance).

### VAN SYSTEEM NAAR GEDRAG

Ook in het geval van Business Continuity Management gaat het uiteindelijk niet om het systeem, maar om houding en gedrag. Vertrekkend vanuit het principe dat voor de belangrijkste producten en diensten van een bedrijf het van het allergrootste belang is dat in ieder geval de hiermee samenhangende kritische activiteiten te

nisatie onder verantwoordelijkheid van de bestuurders is een voorwaarde tot succes.

De rol van (over het algemeen) de kwaliteitsmanager (KAM, QHSE, QA/QC) is hierbij cruciaal. Deze kwaliteitsmanager heeft, naast vakspecifieke normen en certificeringen, vaak reeds ISO 9001- *kwaliteits-systeem* en ISO 14001 – *milieuzorgsysteem* onder zijn of haar hoede. Over het algemeen zijn deze systemen zowel verguisd als gewaardeerd, mede daar men deze ervaart als opgelegd. Het voldoen aan de eisen wordt helaas niet door iedereen ervaren als toegevoegde waarde en deze functionaris scoort met het *handhaven* van deze normen intern over het algemeen geen populariteitspunten. Hoe anders wordt dit wanneer de kwaliteitsmanager zich kan ontwikkelen tot de organisatori-

de link naar de strategie wordt behouden. Een strategische afstemming tussen de organisatiedoelstellingen en de doelstellingen van zowel risicomanagement als Business Continuity Management is dan ook een voorwaarde voor succes. De performance van de organisatie gaat om het realiseren van de doelen en daar horen risico's bij. Risicomanagement gaat over het nemen van risico's in het licht van de doelstellingen. Business continuity zorgt ervoor dat de veerkracht en het weerstandsvermogen van de organisatie te allen tijde voldoende is. Voorwaarden zijn dan ook:

- Onvoorwaardelijke ondersteuning van bestuurders en de juiste plaats op de agenda;
- Het actief betrekken van alle stakeholders bij implementatie en onderhoud;
- SMART-doelstellingen, liefst **SMARTIE** (*Inspirerend en Educatief*);
- Duidelijke succesfactoren, zodat iedereen weet waarin we goed moeten zijn om de doelstellingen te realiseren;
- Zicht op de risicofactoren die het succes in de weg kunnen staan;
- Integratie in bijvoorbeeld de balanced scorecard, zodat voor de organisatie helder is waarop gestuurd wordt;
- Continu (bij)sturing op basis van de veranderende omgeving; en
- Oefenen, oefenen en nog eens oefenen.

## 'HET BORGEN VAN RISICOMANAGEMENT EN BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT IN DE ORGANISATIE ONDER VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE BESTUURDERS IS EEN VOORWAARDE TOT SUCCES'

allen tijde en onder alle omstandigheden moeten worden uitgevoerd, hoeft het verder geen betoog dat alle betrokkenen daarvoor dan ook een uiterste inspanning dienen te verrichten. Deze inspanning – simpelweg het 'Wie, Wat, Hoe, Waar en Wanneer' – zal echter alleen succesvol worden verricht wanneer iedereen het 'Waarom' hiervan begrijpt en onderschrijft. De gewenste houding en het benodigde gedrag is dan ook het directe gevolg van het integreren van Business Continuity Management en vanzelfsprekend ook risicomanagement in het dagelijks handelen. Day to day business!

### INTEGRALE VERANTWOORDELIJKHEID

Bestuurders en management hebben de taak om risico's rondom onder andere financiën, imago, veiligheid, kwaliteit en continuïteit af te wegen, hier beslissingen over te nemen en beleid te vormen. Strategie moet gericht zijn op een juiste balans van de aanwezige risico's – daar is inzicht voor nodig – en te allen tijde gericht zijn op continuïteit van product- en dienstverlening. Het borgen van risicomanagement en Business Continuity Management in de orga-

sche spil op het gebied van de risico's en continuïteit. Dit betekent wel een meer faciliterende, stimulerende en coördinerende rol. Dit vraagt wat van hun vaardigheden!

Belangrijke vaardigheden van een 'goede' BCM-ricomanager zijn onder andere:

- Sterk analytisch vermogen aangaande het procesverloop en incidenten;
- Uitdagend naar management;
- In staat te rapporteren over wat goed gaat en wat beter kan;
- Stimulerend en tegelijkertijd positief corrigerend;
- Weet het nooit beter, maar stimuleert de dialoog en het beslissingstraject;
- Rapporteert over de opvolging van afgesproken beheersingsprocessen;
- Helpt het management met het stellen van de juiste vragen;
- Geeft handvatten en bewaakt het continu verbeterproces en correctieve acties; en
- Adviseert gevraagd en ongevraagd, maar neemt de problemen niet over.

Om ervoor te zorgen dat iedereen de extra toegevoegde waarde ziet van dit soort managementsystemen is het belangrijk dat

Eén van de belangrijkste doelstellingen is er voor een heel lange tijd te zijn en vooral te blijven. Risicomanagement en Business Continuity Management maken aldus een wezenlijk onderdeel uit van het vergroten van de kans op een succesvolle, duurzame inspanning van alle betrokkenen. **Q**

### Over de auteurs

*Erik van Marle is directeur van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement, een organisatie die u helpt bij strategische keuzes en de implementatie van risicomanagement. Voor meer informatie: [www.risicomanagement.nl](http://www.risicomanagement.nl) of per e-mail: [e.vanmarle@risicomanagement.nl](mailto:e.vanmarle@risicomanagement.nl).*

*Gert Kogehop is directeur van bcm+, een bedrijf dat is gespecialiseerd in consultancy en implementatie van Business Continuity Management Systemen.*

*Kijk op [www.bcplus.nl](http://www.bcplus.nl) of stuur een e-mail naar [gk@bcmplus.nl](mailto:gk@bcmplus.nl)*