

BCM: een kwestie van balanceren

Business Continuity Management (BCM) richt zich op het zo optimaal mogelijk voorbereid zijn op het onverwachte en zorgt er voor dat u onder (bijna) alle omstandigheden uw producten en diensten kunt leveren. Risicomanagement is hier vanzelfsprekend een wezenlijk onderdeel van. U zou de link met kwaliteitsmanagement simpelweg kunnen leggen door te stellen dat wanneer u BCM niet geregeld heeft en vervolgens niet kunt leveren als gevolg van een incident, u geen kwaliteit levert. Bovendien wordt binnen kwaliteitsmanagement ook gesproken over 'Risk-based thinking'. Wat is de relatie in dit geval?

Door Gert Kogenhop, bcm+

Er is en wordt behoorlijk veel geschreven en gesproken over wat dat 'Risk-based thinking' binnen de norm ISO 9001 – Kwaliteitsmanagement, precies inhoudt. De hoofdlijnen zijn volgens de ingewijden: 'Zorgen dat bij alles wat u doet, van het begin tot het eind, u rekening houdt met de risico's daarvan' en 'Preventie onderdeel maken van de strategie en de plannen'.

Het gaat om het balanceren tussen risico's en mogelijkheden (Risks and Opportunities): wat is acceptabel en wat niet? Het uitvoeren van een risicoanalyse is echter geen verplicht onderdeel van kwaliteitsmanagement in dit kader. Volgens Charles Corrie, Committee Secretary van ISO 9001, heeft het 'risico denken' altijd al in de kwaliteitsnorm gezeten, maar is het nooit expliciet benoemd. Hij

geeft aan dat risico moet worden beoordeeld met betrekking tot drie gebieden: Het niet voldoen van de producten en diensten aan de vereiste specificaties, het niet bereiken van de gewenste klanttevredenheid en het niet effectief zijn van het kwaliteitsmanagementsysteem.

De relatie tussen BCM en kwaliteit is in dit kader dan eenvoudig te noemen: Het niet (kunnen) leveren leidt tot het niet voldoen aan de afspraken en vervolgens tot klantontevredenheid. Het uitvoeren van een risico-beoordeling – middels het in kaart brengen van uw kwetsbaarheden en bedreigingen om vervolgens uw risico's te bepalen en hiernaar te handelen – valt binnen de scope van BCM en staat expliciet vermeld als eis in de norm ISO 22301. Het is een logische aanvulling op

het serieus nemen van risk-based thinking, zoals bedoeld binnen kwaliteitsmanagement. Voorts wordt binnen BCM gebruikgemaakt van een Business Impact Analyse, om onder andere te bepalen welke activiteiten en processen het meest kritisch zijn en de prioritering tijdens herstel tijdens/na een ernstige verstoring. Ook hier is een logische link te leggen met het kwaliteitsmanagementsysteem, daar hierin de activiteiten en processen zijn beschreven. Een één op één link aldus, die waarde toevoegt aan beide systemen. Kwaliteit en continuïteit gaan hand in hand en het is goed te zien dat ISO naast het uniformiseren van de normen conform de High Level Structure, tevens tracht deze optimaal op elkaar te laten aansluiten. BCM regelen is kwaliteit leveren en tevens maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Kwaliteit en bedrijfscontinuïteit

Wat hebben kwaliteit en bedrijfscontinuïteit met elkaar te maken? Meer dan u wellicht op het eerste gezicht denkt. Dankzij de HLS is gecombineerd werken aan kwaliteit voor uw klanten en de continuïteit van uw bedrijfsactiviteiten een stuk eenvoudiger geworden.

Door Dick Hortensius, Senior consultant managementsystemen bij NEN

De High Level Structure (HLS) is eigenlijk een managementsysteem in een notendop. Het is de kern van alle bekende ISO-managementsysteemnormen en beschrijft beknopt de essentiële onderdelen van beheerste bedrijfsvoering. Als u de HLS goed in de vingers heeft en de elementen daarvan in het eigen managementsysteem

hebt geïntegreerd, bent u in staat alle voor de organisatie relevante risico's (en ook kansen!) te managen en aan de van toepassing zijnde wettelijke en stakeholder-eisen te voldoen. ISO-normen – zoals ISO 9001 voor kwaliteitsmanagement, ISO 14001 voor milieumanagement en ISO 22301 voor bedrijfscontinuïteitsmanagement – zijn

daarbij behulpzaam omdat ze de HLS voor een bepaald facet van de bedrijfsvoering verder inkleuren. En daarmee kunt u met een certificaat aan uw klanten of andere belanghebbenden aantonen dat een voor hen relevant aspect goed geborgd is in uw managementsysteem. ISO heeft daarbij de complexe werkelijkheid van een organisatie

opgeknipt in overzichtelijke en hapklare brokken: kwaliteit, milieu, arbo, informatie-beveiliging, bedrijfscontinuïteit, enzovoort. Daarmee is wel een woud aan normen ontstaan, maar het goede nieuws is dat ze allemaal de HLS als kern hebben en daarmee op hetzelfde basismodel van beheerste bedrijfsvoering zijn gebaseerd. Gecombineerde en geïntegreerde toepassing is daarom redelijk eenvoudig. Terug naar de beginvraag: Wat hebben kwaliteit en bedrijfscontinuïteit met elkaar te maken? Eigenlijk alles,

want het zijn twee voor elke organisatie essentiële facetten van de bedrijfsvoering. Kwaliteit is in de kern ervoor zorgen dat de klant een goed product krijgt wat hem tot tevredenheid stemt, de rekening doet betalen en weer bij u terugkomt. Daarmee zorgt goede kwaliteit voor de continuïteit van uw organisatie. Maar wat als er door onvoorziene omstandigheden – zoals brand, uitval van de elektriciteitsvoorziening, een griepepidemie, cyberaanval of plotseling falende leverancier van kerosine – uw

bedrijfsvoering stil komt te liggen? Dan kunnen klanten snel (heel) ontevreden zijn over uw dienstverlening, want tijdigheid en continuïteit zijn vandaag de dag heel belangrijke kwaliteitsaspecten. Eigenlijk is business continuity management een onderdeel van kwaliteitsmanagement in brede zin. Logisch om ISO 9001 en ISO 22301 te combineren en beide te integreren in uw bedrijfsvoeringsmodel. Dankzij de HLS is dat voor elke organisatie te doen: uw klanten zullen er blij mee zijn.

BCM bij Pelican Rouge Coffee Roasters

Pelican Rouge Coffee Roasters is een toonaangevende producent van koffie en andere producten zoals cacao, melkpoeder en instant koffie. Sinds 1973 gevestigd in Dordrecht, de roots van Pelican Rouge liggen in Antwerpen, waar in 1863 de Nederlander Joseph van Leckwyck, samen met zijn zoon het bedrijf Pelican Rouge oprichtte. Tegenwoordig is Pelican Rouge Coffee Roasters onderdeel van de Selecta Group en verkoopt het haar producten in meer dan zeventig landen wereldwijd. Wat het bedrijf voornamelijk bijzonder maakt zijn de moderne productie- en verpakkinglijnen en de expertise van het R&D-team omtrent productontwikkeling. Bedrijfscontinuïteitsbeheer maakt onderdeel uit van het totale managementsysteem. In dit artikel willen Peter Vlasblom en Ignas Janssens graag hun ervaringen met BCM en iets meer specifiek ‘Kwaliteit’ in de vorm van het beantwoorden van een drietal vragen met u delen.

Door Peter Vlasblom en Ignas Janssens, Pelican Rouge Coffee Roasters BV

V: Heeft Pelican Rouge Coffee Roasters het kwaliteitsmanagementsysteem gelinkt aan bedrijfscontinuïteitsbeheer?

A: Wij werken vanuit één systeem: hierin zijn alle onze managementsystemen opgenomen (BRC, IFS, ISO 9001, ISO 14001 en ISO 22301). Er is gewerkt vanuit de verschillende processen, die allemaal onderdeel zijn van de diverse certificeringen. Bij de realisatie van het BCMS is gebruikgemaakt van de gegevens in het al bestaande kwaliteitssysteem en van de overige onderdelen van het managementsysteem, om te voorkomen dat er een apart systeem wordt opgezet. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld de procesbeschrijvingen, documentenbeheer, het interne en externe auditprogramma en activiteiten ter verbetering en leveranciersbeoordelingen.

V: Wat zijn hiervan de voordelen?

A: Door tijdens de implementatie van het BCMS en ook daarna gebruik te maken van bestaande onderdelen van ons managementsysteem, is vanuit een ander gezichtspunt gekeken naar de processen; met de continuïteitsbril op als het ware. De inhoud van met name het kwaliteitsmanagementsysteem is daardoor verbeterd en er is substantiële waarde toegevoegd in de vorm van additionele gegevens. Voorts maakt BCMS voor ons een wezenlijk onderdeel uit van hoe wij omgaan met het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Er zijn geen procedures voor specifieke certificeringen: iedereen kijkt op dezelfde manier naar het systeem en gebruikt het-

zelfde systeem. Hiermee wordt voorkomen dat bij de verschillende certificeringen bij herhaling dezelfde activiteiten worden uitgevoerd.

V: Wat zou u andere bedrijven in dit kader adviseren?

A: Eén systeem voorkomt veel fouten en tegenstrijdigheden, we hebben het over het managementsysteem en niet over het ‘ISO-systeem’.

Door de integrale benadering van het managementsysteem, worden organisaties in staat gesteld om een breed scala aan certificeringen op een efficiënte wijze te implementeren. Door deze integrale benadering worden onnodige overlappingen, fouten en/of tegenstrijdigheden voorkomen.