

Organisaties en professionals staan voor een moeilijke opgave

DE HELE ORGANISATIE MOET LEREN OMDENKEN

Organisaties moeten flexibel en weerbaar zijn. Ze moeten veel meer toekomstgericht denken, risico's en kansen in beeld hebben en daarop acteren. 'Volgens een vast patroon werken, niet vooruit kijken en alleen lijstjes afvinken, bij bijvoorbeeld een audit, past niet meer bij deze tijd. Dit vergt een andere manier van denken en handelen van de directie, het management, de werkvloer én professionals. Kansen en risico's; dat is waar het om draait', stelt Edwin Martherus. Een vraaggesprek met een specialist bij uitstek als het gaat om risicomanagement.

Door Nicolette Drop, manager NEN Communicatie

VAN WELKE NORMCOMMISSIE BEN JE LID?

'Van ISO 31000 'Risicomanagement. Ik was al betrokken bij de eerste versie die in 2009 verscheen. Ik werd door NEN gevraagd om mijn kennis en expertise in te brengen. In 1999 hield ik tijdens het NEN-congres 'De verzuiling voorbij' in Utrecht een betoog dat risicomanagement voor de verschillende managementsysteemnormen de gemeenschappelijke deler is én de basis voor integratie. Als spin-off mocht ik een aantal trainingen verzorgen en dit leidde er weer toe dat ik werd gevraagd voor de normcommissie. Verder ben ik op de achtergrond betrokken geweest bij de normcommissie voor ISO 19011'.

HET HEEFT DUS BEST LANG GEDUURD VOORDAT 'RISICODENKEN' IN DE NORMEN WERD OPGENOMEN?

'ISO 31000 verscheen in 2009. Pas in 2015 werd de High Level Structure, het risicogestuurd denken en werken, in ISO 9001 doorgevoerd. Nu dit in alle managementsysteemnormen gebeurt, komt er voor mij wel een droom uit. Het heeft zo lang geduurd omdat het risicodenken, het denken in onzekerheden, niet iets vanzelfsprekends is voor normcommissieleden. Zij houden zich juist vaak bezig met regels en eisen waaraan je moet voldoen. Het is lastig om om te denken. Het gaat niet om die eisen en regels, maar om de betekenis daar achter. Waarom doen we iets ook al

weer? De risico's en ook kansen moeten we veel explicieter maken. Ik merk dat cursisten omdenken ook heel lastig vinden. In Nederland lopen we met omdenken overigens wel voorop. Binnen ISO-werkgroepen merk je dat iedereen er mee worstelt en in sommige culturen is dat sterker dan in andere'.

ZIJN NORMEN DAN NOG NODIG?

'Het gaat om risico's en kansen ten aanzien van doelen en belangen van het bedrijf. Je hebt ISO-normen nodig om zeker te stellen dat doelen worden gerealiseerd en je de belangen van stakeholders kan waarborgen. Managementsystemen geven houvast en zekerheid. Voorheen waren het vooral operationele systemen. Vanuit risicodenken wordt nu gevraagd om na te denken over onzekerheden. Je moet met deze onzekerheden omgaan. Het is voor veel mensen heel lastig om die stap te maken.'

'De eerdere normen werden ontwikkeld door met name financiële directeuren en business controllers. Hierdoor waren de managementsystemen niet aligned met de business. Ook ontbrak een verbinding tussen al die ISO-normen. Het waren vaak diplomaatjes aan de muur.'

'In alle managementsysteemnormen ligt de focus nu op kansen- en risicomanagement. De vraag 'wat zijn de risico's en wat zijn



Edwin Martherus is al vele jaren betrokken bij NEN. Als commissielid, docent en spreker tijdens events. Zijn passie is mensen te inspireren en zijn visie te bestendigen in onder meer managementsysteemnormen. Vanuit zijn eigen bedrijf GoRisk coacht en begeleidt hij directies, teams en professionals bij het kansen- en risicogestuurd denken en werken binnen de bedrijfsvoering. Edwin is docent van de volgende NEN-trainingen:

- ISO 31000: Risicomanagement in de praktijk
- Integraal en risicogebaseerd auditen
- Risicogebaseerd denken en werken
- De nieuwe ISO 19011: Risk based auditen

Meer info: www.nen.nl/trainingrisico



de kansen?', moet voortdurend worden gesteld, op alle niveaus. 'Ik zie ISO-normen als best practices. Het zijn maatregelen, acties die internationaal geaccepteerd zijn en bewezen waardevol zijn om je risico's en kansen te kunnen managen. Het vraagt wel om een andere manier van denken. Managementsystemen waren redelijk operationeel en worden nu veel strategischer. Professionals zoals kwaliteitsmanagers moeten met de nieuwe aanpak op directieniveau kunnen meepraten en met hun vuist op tafel durven te slaan.'

HOE VERLOOPT DEZE TRANSITIE IN NEDERLAND?

'Best moeizaam, om eerlijk te zijn. In omdenken lopen we voorop en toch heeft risicomanagement gefaald in Nederland. In 2014 heeft PwC een onderzoek uitgevoerd. Bedrijven kregen gemiddeld een 4,6: een zware onvoldoende dus. Recente onderzoeken van Aon en DNV GL laten niet echt betere resultaten zien. Het is noodzakelijk dat de gehele organisatie, op alle niveaus, zich met risicomanagement

gaat bezighouden. Het moet geen feestje van de board zijn. Door continu de focus te houden op risico's en kansen en hierover te communiceren worden organisaties wendbaar en weerbaar. En dat is nodig omdat de wereld om ons heen steeds sneller verandert, complexer en onzekerder wordt. Ik denk dat het kansen- en risicodenken binnen de HLS de redding is van traditioneel risicomanagement, maar ook van de ISO-normen voor managementsystemen'.

IN SEPTEMBER HEEFT HET INTRODUCTIE-EVENT 19011 'AUDITING IN BEWEGING' PLAATSGEVONDEN. JIJ HEBT DAAR OOK GESPROKEN?

'Ja, ik vertelde over het opzetten van een kansen en een risicogestuurd auditprogramma. Het belangrijkste is dat bedrijven eerst gaan nadenken over de functie van auditen: "Waarom moet ik auditen?" Het antwoord zou moeten zijn: omdat de directie daar de toegevoegde waarde van inziet. De directie moet willen weten hoe de organisatie ervoor staat. Dit weten ze door rapporten die zij

ontvangen en overleggen, maar ze zouden extra zekerheid moeten willen hebben door een onafhankelijke beoordeling. Via een audit toon je aan of het managementsysteem toereikend is voor het sturen op en aanpakken van de kansen en risico's van het bedrijf'.

OOK EEN GROTE ROL DUS VOOR DE CERTIFICERENDE INSTELLINGEN?

'De HLS-structuur, het kansen- & risicodenken, heeft ook veel impact op de werkwijze van auditoren en certificerende instellingen. De meesten vinden deze manier van auditen veel leuker. Het is geen examen meer afnemen, maar in gesprek gaan met de organisatie. Op welke vlakken kan een organisatie leren en accelereren? Is de onderneming "in control" over het heden én de toekomst? Het auditen op eisen uit ISO's en het naleven van een handboek, zegt niets over de toekomst van een bedrijf, over het omgaan met risico's en kansen. De transitie naar kansen- en risicogestuurd (om)denken en werken binnen managementsystemen, zal echter nog wel even duren.' 