

**De huidige crisis leidt bij veel bedrijven tot lagere inkomsten, met als reactie hierop kostenbesparingen op risicomanagement. Niet alle bedrijven zijn zich ervan bewust dat hierdoor ook het risicoprofiel wijzigt. Bedrijfstilstand als gevolg van een brand, faillissement van een belangrijke toeleverancier of zelfs een pandemie kan juist nu een catastrofale impact op de continuïteit van een onderneming hebben. Daarom is het voor organisaties juist nu de tijd om hun continuïteitsrisico onder de loep te nemen en inzet van risicomanagementmaatregelen te optimaliseren.**

# Is het risicomanagement nog

**V**eel ondernemingen zijn voor hun omzet grotendeels afhankelijk van de goederenstroom die via distributiecentra aan winkels of klanten geleverd wordt of van diensten die vanuit een enkel bedrijfspan worden geregeld. De laatste jaren heeft zowel de complexiteit als de mate van automatisering binnen distributiecentra een vlucht genomen. Deze toegenomen efficiency werkt een gestroomlijnd logistiek proces in de hand. Echter door het wegnemen van duplicaties en het creëren van sterke afhankelijkheden van automatisering en installaties, ontstaat vanuit risicomanagementoptiek een gewijzigd, of zelfs verzaamd, risicoprofiel. Waar dit in de dagelijkse werkzaamheden een positieve uitwerking heeft, zal dit bij een stilstand juist averechts kunnen werken. Door het wegvallen van een schakel kan de gehele keten stil komen te vallen. In geval van een bedrijfsstilstand zullen deze activiteiten daarom in veel gevallen minder eenvoudig hersteld kunnen worden.

Nu er bij veel bedrijven een focus is op kostenbesparingen, is er in beginsel de neiging om te bezuinigen op niet-kernactiviteiten zoals risicomanagement. De teruglopende marktvraag noodzaakt sommige bedrijven tot inkrimping. Ingeval van logistieke processen leidt dit mogelijk tot het afstoten van locaties of concentratie van activiteiten. Anderzijds zullen door de crisis mogelijk belangrijke leveranciers wegvallen. Tevens brengt de dreigende griepandemie een additioneel risico met zich mee, namelijk het wegvallen van een substantieel deel van het personeel, waardoor de bedrijfsvoering mogelijk in het gedrang komt. Het niet kunnen uitleveren van producten zal een grote impact hebben op de reputatie en inkomsten van het bedrijf. In de huidige crisis kan dit negatieve effect mogelijk nog versterkt worden. Daarom is het wenselijk de inzet van risicobeheersingsmaatregelen als verzekering en continuïteitsmanagement op elkaar af te stemmen.

## **In hoeverre garandeert een bedrijfsschadeverzekering continuïteit bij een calamiteit?**

Voorts is hier de bedrijfsschadeverzekering, die dekking biedt voor winstderving en doorlopende vaste kosten in geval van een bedrijfsstilstand. Dit is een gevolgschadedekking die is gekoppeld aan materiële activa, als gebouwen en inventaris. Deze dekking treedt in werking indien er een bedrijfsstilstand is ontstaan ten gevolge van een gedekte schadeoorzaak, zoals brand of ontploffing. In feite is deze

verzekering een broodnodige 'zak met geld', die zowel de directe financiële schade dekt als aanvullende kosten om de bedrijfsvoering te herstellen. Voor laatstgenoemde valt te denken aan de tijdelijke huur van een externe locatie, additionele transportkosten voor rerouten van goederenstroom en overwerkvergoedingen. Kortom, allerlei additionele kosten die gemaakt zullen worden om de impact van een stilstand te beperken. Niets doen en afwachten is geen optie, zeker niet in de huidige tijd.

Echter, deze verzekering geeft recht op een vooraf vastgestelde schadeuitkering over een vooraf vastgestelde maximumtermijn. In veel gevallen betreft deze termijn gemakshalve 52 weken, hetgeen overeenkomt met een fiscaal jaar. De vraag is in hoeverre dit een realistische termijn is wanneer een volledig bedrijfspan verloren gaat, rekening houdend met onder meer het verkrijgen van vergunningen, herstarten en terugwinnen van het marktaandeel. Hiermee biedt deze verzekering dus geen dekking voor bijvoorbeeld een substantieel lagere marktvraag op langere termijn, die veroorzaakt wordt door een lager consumentenvertrouwen in het bedrijf. Zeker in de huidige tijd zal de concurrentie om bestaande klanten intensiveren en in het voordeel werken van de partij wier producten in de winkel voorradig zijn.

Tevens dekt deze verzekering slechts een beperkt aantal oorzaken van stilstand, als onder meer brand en ontploffing. Stilstand kan immers ook veroorzaakt worden door bijvoorbeeld een staking, het verlies van klanten als gevolg van overtreding van wet en -regelgeving of een griepandemie. Laatstgenoemde is momenteel zeer actueel en het is niet voor niets dat het bedrijfsleven er door het ministerie van Binnenlandse Zaken op is gewezen om dit risico tijdig te onderkennen en passende maatregelen te treffen.

**De langetermijn-continuïteit is een taak van het bedrijf zelf, en kan nooit volledig afgedekt worden door enkel een verzekering.**



# up-to-date?

De langetermijncontinuïteit is een taak van het bedrijf zelf, en kan nooit volledig afgedekt worden door enkel een verzekering. Let wel, het hebben van een bedrijfsschadeverzekering is een belangrijk vangnet om organisaties te compenseren voor de impact van een stilstand. Het is immers ook in het belang van de verzekeraar dat de schade beperkt wordt. Daarom zal een verzekeraar in veel gevallen geneigd zijn om op dit vlak met de organisatie mee te denken. Deze zal acties, waarvan vast staat dat ze schade beperken ook bereid zijn te vergoeden. Zeker in de huidige tijd, waarin veel organisaties al krap bij kas zitten, zou het niet hebben van een verzekering catastrofaal kunnen zijn. Het is immers de vraag hoe in het geval van een calamiteit snel geld vrijgemaakt kan worden om het herstel van de bedrijfsvoering in te richten.

Naast het hebben van een bedrijfsschadeverzekering is daarom essentieel om plannen en procedures te hebben die beschrijven hoe in geval van een bedrijfsstilstand de bedrijfsvoering herstart kan worden, wat kritieke activiteiten zijn en wat er voor nodig is om herstel te realiseren. Het managementproces rondom het hebben van deze plannen wordt continuïteitsmanagement genoemd..

## **Wat is continuïteitsmanagement? Een theoretische beschouwing**

Bedrijfscontinuïteitsmanagement is een holistisch proces dat bedreigingen en de impact ervan op de organisatie definieert en een raamwerk biedt voor veerkracht met het doel op een effectieve manier te kunnen reageren om zodoende reputatie, merknaam, waardecreërende activiteiten en belangen van stakeholders veilig te stellen. Althans dit is de definitie binnen de British Standard BS-25999, de in Europa als leidend erkende norm op het vlak van continuïteitsmanagement. Ofwel, continuïteitsmanagement heeft tot doel om na een calamiteit het leveren van diensten en producten doorgang te kunnen laten vinden om zodoende de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. Deels is dit een reactief proces. Echter een essentieel onderdeel hiervan is inzicht te verkrijgen in de continuïteitsrisico's en waar

mogelijk in de eerste plaats preventief te handelen. Voorkomen is in de meeste gevallen nog steeds beter dan genezen.

Continuïteitsmanagement drijft op een aantal peilers:

- inzicht in continuïteitsrisico's in de omgeving waarin de onderneming opereert;
- vaststelling van een strategie op het gebied van continuïteitsmanagement;
- ontwikkeling van continuïteitsplannen;
- oefening, onderhoud en training van continuïteitsmaatregelen;
- verankering in de cultuur van de onderneming.

Deze peilers zouden in de vorm van een Plan-Do-Check-Act cyclus binnen de onderneming gewaarborgd moeten worden om een veerkrachtige organisatie te creëren. Het doel van continuïteitsmanagement is om een rode draad te creëren waarop het management kan terugvallen ingeval van een calamiteit. De periode direct na een schade of crisis is dermate hectisch dat er nauwelijks tijd is om uitgebreid stil te staan bij wat er gebeurd is. Door vooraf na te denken over verantwoordelijkheden, acties en prioriteiten kan in de periode direct volgend op een incident een enorme tijdswinst geboekt worden.

## **Continuïteitsmanagement in de praktijk**

Continuïteitsmanagement biedt echter niet alleen een stok achter de deur voor grootschalige calamiteiten als een brand waarbij een locatie verloren gaat. Tevens wordt er gekeken naar kleinschaligere scenario's als een stroomstoring, het wegvallen van een kritieke toeleverancier, een it-uitval. Het is niet altijd wenselijk om al deze scenario's tot in het kleinste detail uit te werken. Wel kunnen deze op een eenvoudige wijze intern opgepakt worden.

Een van de belangrijkste uitgangspunten is de vraag wat de impact van een stilstand kan zijn en hoe lang de organisatie zich kan veroorloven om stil te staan. Op basis hiervan dient een afweging gemaakt te worden over wat de optimale combinatie van risicomanagementmaatregelen is. Immers »



de meest kritieke activiteiten, waarvan een langdurige stilstand onacceptabel zal zijn, zullen prioriteit dienen te krijgen bij het herstellen van de bedrijfsvoering.

Concreet betekent dit dat je als organisatie aandacht zou moeten besteden aan de volgende punten:

- *Producten en diensten*  
Inventariseer wat de belangrijkste producten en diensten zijn. Dit kan zowel op basis van omzetaandeel, als op basis van samenhang met de merknaam of reputatie van het bedrijf.
- *Kritieke activiteiten en bottlenecks*  
Bekijk vervolgens welke activiteiten en ondersteunende processen de levering van deze producten en diensten mogelijk maken. Bepaal hier tevens wat de afhankelijkheden en bottlenecks zijn. Worden producten op meerdere locaties geproduceerd? Is er een afhankelijkheid van een enkele leverancier of van enkele werknemers? Hoe is back-up van data geregeld en wordt dit getest? In hoeverre zijn processen gestandaardiseerd? Zijn machines of andere productiemiddelen volledig aangepast aan de wensen van het bedrijf of gestandaardiseerd? Wat is de ouderdom van ict-systemen, applicaties en productiemiddelen?
- *Scenario's*  
Definieer scenario's die tot een bedrijfsstilstand kunnen leiden en bepaal de impact op de diverse disciplines binnen de organisatie (inkoop, verkoop, productie, ict, klantenservice, et cetera).  
Neem als voorbeeld het verlies van een pand, waarin een opslaglocatie is gevestigd. Hierbij kunnen de volgende vragen gesteld worden. Hoeveel voorraad gereed product en grondstoffen zal verloren gaan? Hoe snel kan ik deze weer betrekken? Hoe lang kan het bedrijf nog vooruit met producten die al in winkels liggen of geleverd zijn aan klanten? Hoeveel m<sup>2</sup>-vloeroppervlak is nodig om kritieke bedrijfsprocessen te herhuisvesten?
- *Herstelstrategieën en actieplannen*  
Bepaal vervolgens voor een dergelijk scenario welke strategie gevolgd wordt en hoe dit wordt vertaald naar concrete acties op afdelingsniveau. Deze dienen opgenomen te worden in het continuïteitsplan.  
Wederom in het hiervoor genoemde voorbeeld: kan de bedrijfsvoering herstart worden vanaf een alternatieve locatie binnen het concern of wordt de voorkeur gegeven aan zelf opstarten in een gehuurd pand? Welke acties dienen er genomen te worden door de diverse afdelingen? Denk hierbij aan het (administratief) afsluiten van werkzaamheden, zodat later eenvoudig een frisse start gemaakt kan worden.
- *Crisismanagementplan*  
Tevens dienen bovenstaande punten gekoppeld te worden aan een crisismanagementplan, dat voorziet in duidelijke aansturing en communicatie in de periode na een incident. Zorg hierbij dat duidelijk omschreven is welke functies in het crisisteam plaatsnemen, wat hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn en op welk moment het crisisteam ingeschakeld dient te worden. Zorg dat dit

getest wordt door een crisis te simuleren met het team. Zo weet een ieder wat er van hem verwacht wordt en kan in een beschermde omgeving geoefend worden.

Bovenstaande aspecten kunnen op voorhand gemaakt worden, evenals een inschatting van benodigde middelen om de activiteiten te hervatten. Tevens zou hierbij gekeken moeten worden naar het huidige en gewenste niveau van preventie. Wat is de kans dat een calamiteit zich voordoet? Heeft het bedrijfspan een goede brandbeveiliging? Uiteindelijk resulteert dit altijd in een kosten-batenafweging. Zeker in de huidige tijd is het aan te raden dit weloverwogen te doen. Het is goed mogelijk om kostenvoordelen te behalen zonder voorbij te gaan aan een adequate afdekking van het risico. Kijk daarom naar een combinatie van verzekering, investering in brandpreventie en continuïteitsmaatregelen. Hierbij neemt een cultuur van risicobewustzijn en pro-activiteit een zeer voorname plaats in.

## **Het is goed mogelijk om kostenvoordelen te behalen zonder voorbij te gaan aan een adequate afdekking van het risico.**

### **Waarop de focus?**

Kostenbeheersing staat centraal in de huidige crisis. Dit mag echter niet ten koste gaan van de continuïteit van de bedrijfsvoering. Integendeel, het kan juist heel goed samen gaan.

Wij raden organisaties aan om hun risicoprofiel te inventariseren tegen de achtergrond van de gevolgen van de crisis. Hierbij zal ook gekeken moeten worden naar de impact van een pandemie op zowel de eigen dienstverlening als die van klanten of toeleveranciers. Kijk hierbij naar risico's van bedrijfstilstand die betrekking hebben op het bedrijfspan, maar kijk ook naar de risico's binnen de totale supply chain. Op basis hiervan kunnen vervolgens adequate maatregelen opgesteld worden om de kans en impact van risico's te beperken. Zoek naar de 'upside', in elk risico schuilt namelijk ook een kans om de bedrijfsvoering te verbeteren.

In dat geval kan risicomangement juist bijdragen aan kostenbesparingen. Enerzijds kan de schade voorkomen worden of ingeval van een calamiteit beperkt worden. Anderzijds wordt het risicoprofiel van de onderneming verbeterd en wordt er inzicht verkregen in het werkelijke risico. Hierdoor zal ook een juiste verzekering ingekocht kunnen worden.

Dit is in de eerste plaats in eigen belang. Ook richting klanten, aandeelhouders en verzekeraars en overige belanghebbenden zal dit een positieve uitwerking hebben. De bedrijfsschadeverzekering en continuïteitsmanagement gaan hand in hand. Zorg daarom dat ze op elkaar afgestemd zijn, evenals eventuele preventieve maatregelen, zodat het totaal aan risicomangementoplossingen bescherming biedt voor uiteenlopende risico's die de continuïteit kunnen bedreigen. Hier hebben alle belanghebbenden, en in de eerste plaats de organisatie zelf, profijt van.

*Bas van Vliet*

*De auteur is consultant bij Marsh Risk Consulting met als primaire aandachtsgebieden crisis- en continuïteitsmanagement en bedrijfsschade.*