



Het risico van afhankelijkheid

Organisaties zijn kwetsbaarder dan ooit

In eerdere bijdragen in onder andere dit magazine heb ik regelmatig aandacht gevraagd voor inzicht in de afhankelijkheden binnen organisaties, speciaal gericht op het leveren van de producten en diensten. Vanzelfsprekend met het doel om hier vervolgens 'iets' mee te gaan doen. Elke afhankelijkheid is een potentiële kwetsbaarheid en je kunt er niet vanuit blijven gaan dat je niet een keer pijn gaat lijden, wanneer je door deze afhankelijkheid wordt getroffen.

Door Gert Kogehop, Operationeel Manager BCM Kader Group

In een wereld die steeds meer verbonden en afhankelijk is van complexe systemen en processen, zijn organisaties kwetsbaarder dan ooit voor verstoringen die hun activiteiten kunnen ontwrichten. Of het nu gaat om natuurrampen, technologische storingen, pandemieën of menselijke fouten: het vermogen van een organisatie om te overleven en te gedijen te midden van dergelijke crisissituaties wordt steeds meer bepaald door de effectiviteit van haar Business Continuity Management (BCM) -strategieën.

BCM verwijst naar het proces van het identificeren van potentiële bedreigingen voor een organisatie en het ontwikkelen van een raamwerk om de impact van deze bedreigingen, wanneer deze werkelijkheid worden en ons raken, te minimaliseren om zo de continuïteit van

essentiële bedrijfsactiviteiten te waarborgen. Een van de meest cruciale aspecten van BCM is het begrip en de aanpak van de afhankelijkheid van benodigde mensen en middelen voor het uitvoeren van de meest kritische activiteiten. Overheid of bedrijfsleven, allemaal willen ze er morgen ook nog zijn, wat er ook gebeurt.

Het belang van kritische activiteiten

Voordat we dieper ingaan op de risico's van afhankelijkheid, is het essentieel om te begrijpen wat kritische activiteiten zijn en waarom ze zo belangrijk zijn voor het functioneren van een organisatie. Kritische activiteiten zijn die activiteiten (taken of processen) die absoluut noodzakelijk zijn voor de werking en het voortbestaan van een organisatie. Deze dienen geprioriteerd te worden in een

crisissituatie en het eerst hersteld te worden. Dit kan variëren van het leveren van essentiële producten en diensten aan klanten – denk aan brood, groente, gezondheidszorg of stroom, het uitvoeren plus beheren van financiële transacties tot het laten functioneren van ons openbaar vervoersysteem. Het verlies of de verstoring van kritische activiteiten kan verstrekkende gevolgen hebben, waaronder financiële verliezen, klantontevredenheid, reputatieschade en zelfs het totale falen van de organisatie. Daarom is het van vitaal belang voor organisaties om deze activiteiten te identificeren en beschermingsmaatregelen te implementeren om ze te waarborgen, zeker ook of juist in het geval van een crisis.

Afhankelijkheid van benodigde mensen en middelen voor kritische activiteiten vormt om



verschillende redenen een aanzienlijk risico voor organisaties:

Single Point of Knowledge: Dit komt tot uiting wanneer een organisatie te sterk afhankelijk is van specifieke mensen. Iets wat vaak voorkomt bij kleinere organisaties en wordt afgedaan als 'Dat is nou eenmaal zo'. Dit betekent dat wanneer door langdurige afwezigheid van betreffende personen of zelfs in geval van vertrek, deze kennis, kunde en vaak ook ervaring ontbreekt en de organisatie letterlijk en figuurlijk onthand is. De gevolgen hiervan zullen merkbaar zijn.

Single Point of Failure: Wanneer een organisatie te sterk afhankelijk is van specifieke middelen, zoals toegeleverde producten en diensten of data, specifieke technologieën, ICT of fysieke

infrastructuur, creëert dit een 'Single Point of Failure'. Dit betekent dat als er een storing optreedt in de beschikbaarheid van deze middelen, het vermogen van de organisatie om de kritische activiteiten uit te voeren ernstig wordt belemmerd, zo niet volledig verlamd raakt.

Verstoring in de leveringsketen: In veel gevallen zijn organisaties niet alleen afhankelijk van één enkele bron van middelen, maar zijn ze ook verbonden met een complexe keten van leveranciers en partners. Als een van deze schakels in de leveringsketen wordt verstoord, kan dit een domino-effect hebben, waarbij de verstoring zich snel verspreidt naar andere delen van de keten. Hierdoor kan de organisatie geraakt worden en schade lijden. Denk in dit kader niet alleen aan de toeleveranciers (upstream), maar ook aan de levering aan

de klant (downstream). Voorbeelden zijn de vervoerder waar je gebruik van maakt of het installatiebedrijf dat jouw machine bij de klant installeert.

Gebrek aan alternatieven: Een andere zorg bij afhankelijkheid van benodigde middelen is het gebrek aan alternatieve opties. Als de grondstof uniek is en je niet zonder kunt of een organisatie slechts één leverancier heeft en er geen alternatief is (Monopolypositie of Sole Sourcing). Dit geldt ook voor een essentiële productielijn of slechts één systeem dat gebruikt wordt voor een kritisch proces. Het kan moeilijk zijn om snel te reageren op verstoringen, maar zonder alternatieve oplossingen wordt het herstelproces aanzienlijk vertraagd, waardoor de schade en het verlies voor de organisatie toenemen.

Gebrek aan controle: Het uitbesteden van essentiële functies aan externe partijen (ontzorgen) kan leiden tot een gebrek aan directe controle over de benodigde mensen en middelen. Dit kan de reactietijd van een organisatie vertragen bij het omgaan met verstoringen, omdat het afhankelijk is van de acties en beslissingen van betreffende externe partijen die andere prioriteiten kunnen hebben.

Minder afhankelijkheid, meer veerkracht

Om de risico's van afhankelijkheid van benodigde mensen en middelen te verminderen en de veerkracht van een organisatie te vergroten, zijn er verschillende strategieën die kunnen worden toegepast.

Kennisdeling en opleiden: Niet altijd even eenvoudig, maar het zorgdragen voor het delen van kennis en kunde om te voorkomen dat de organisatie té afhankelijk is van één of enkele personen is een veel betere optie dan de schouders ophalen, hier laks over doen en hopen dat er niets gebeurt. Het laten rouleren van mensen op soortgelijke functies kan al een risicovermindering opleveren (job-rotation). Denk ook bijvoorbeeld aan de toepassing van het 3-1 en 1-3 principe op de productievloer. Er zijn te allen tijde drie medewerkers aanwezig die een productielijn kunnen bedienen of proces kunnen uitvoeren en elke medewerker kan drie verschillende productielijnen bedienen of processen uitvoeren. Ook het vastleggen van handelingen in werkinstructies – en die up-to-date houden – draagt bij aan een lagere afhankelijkheid van bepaalde medewerkers.

Ontwikkeling van alternatieven voor Single Point of Failure: Organisaties moeten proactief alternatieve oplossingen identificeren en ontwikkelen die gericht zijn op het kunnen uitvoeren van op z'n minst de kritische activiteiten, zodat ze snel kunnen overschakelen in geval van verstoring. Ook dit is niet altijd eenvoudig, zeker niet als de organisatie maar over één locatie beschikt bijvoorbeeld, maar dat betekent niet dat dit zomaar moet worden geaccepteerd. Gaan we niet als er een brand is geweest of we door een andere oorzaak



De afhankelijkheid van ICT is enorm – en dat hebben we zelf zover laten komen.

langere tijd geen toegang hebben tot onze locatie, op zoek naar een alternatief om verder te gaan? Waarom dan niet nu aandacht besteden aan deze enorme impact op ons voortbestaan, in plaats van af te wachten tot we er eigenlijk geen tijd (meer) voor hebben? Waar zouden we in zo'n geval onze kritische activiteiten op een vooraf bepaald acceptabel niveau en binnen een acceptabel tijdsbestek voort kunnen zetten?

Hetzelfde geldt voor die bedrijven die slechts één productielijn of specifieke technologie hebben om hun producten en diensten voort te brengen – en dat zijn er veel. Hoe gaan we dat regelen? Met een zusterbedrijf in de groep waar we deel van uitmaken, afspraken met concullega's, in samenwerking met de leverancier van de productielijn een oplossing bedenken? Nu! En niet pas als het ons overkomt. Creativiteit kost tijd.

ICT-afhankelijkheid: Hier kunnen we snel duidelijk zijn. Die afhankelijkheid is enorm en dat hebben we zelf zover laten komen. Ook hier kun je best in bepaalde gevallen tot alterna-

tieven komen die acceptabel zijn, *for the time being*. Handmatig bijhouden van zaken of met een offline-versie. Ook dit nu regelen en niet pas als het je overkomt, dan verlies je kostbare tijd.

Diversificatie van leveranciers: Door het gebruik van meerdere leveranciers en het voorkomen van Single Sourcing voor essentiële middelen zoals grondstoffen, verpakkingsmaterialen of energie kunnen organisaties hun risico's spreiden en zich beter wapenen tegen verstoringen bij één enkele leverancier. Eis ook van hen, indien je een vuist kunt maken, dat men met BCM aan de slag gaat of zelfs certificeert en jouw organisatie hoog op de prioriteitenlijst plaatst in geval van een verstoring die hen treft. Ook hogere voorraden, indien mogelijk, is een oplossing. Ga in ieder geval nadenken over een (kleine) buffervoorraad en niet té strak (*Just in Time*) als financieel aantrekkelijke optie té ver doorvoeren.

In de financiële dienstverlening (onder andere bij banken en verzekeraars) is dit een lastig onderwerp, zeker als het gaat om dataverkeer,

transacties en het gebruik van systemen van derden voor bijvoorbeeld aandelenhandel op Wall Street of bij hypotheekverstrekking. Hetzelfde kan gezegd worden over stroomkabels, gasleidingen en treinrails, maar dat betekent nog steeds niet dat je op je handen moet gaan zitten of de handjes in de lucht moet gooien en verongelijkt gaan kijken als het misgaat. Focussen op wat wél kan en doe dat dus vooraf!

Verbetering van interne capaciteiten: Door te investeren in interne capaciteiten en middelen kunnen organisaties hun afhankelijkheid van externe partijen verminderen en meer controle krijgen over hun operationele processen. Die vervangen machine inruilen lijkt een financieel aantrekkelijke optie, maar als back-up voor de nieuwe, misschien nog wel niet helemaal optimaal draaiende machine of productielijn met mogelijk kinderziektes, is het ook zeker aan te bevelen om de oude achter de hand te hebben.

Samenwerking met partners: Het opbouwen van sterke relaties en samenwerken met leveranciers en partners kan helpen bij het ontwikkelen van gezamenlijke BCM-strategieën en het delen van middelen en expertise om de veerkracht van de hele leveringsketen te verbeteren. Gedeelde smart is halve smart en twee weten meer dan één.

Geconcludeerd kan worden dat de afhankelijkheid van benodigde mensen en middelen voor kritische activiteiten een aanzienlijk risico is voor elke organisatie. Door deze risico's te begrijpen en proactief maatregelen te treffen om het weerstandsvermogen te vergroten kun je al heel effectief zijn.

Algemene afhankelijkheden

De grootste afhankelijkheden van organisaties bij het leveren van producten en diensten kunnen variëren afhankelijk van de aard van de sector waarin men opereert, de schaal van de operaties en de externe omgeving. Echter, naast de eerder behandelde specifiek op de kritische activiteiten gerichte afhankelijkheden zijn enkele algemene afhankelijkheden universeel van toepassing en hebben betrek-

king op aspecten zoals toeleveringsketen, technologie, menselijk kapitaal en regelgeving. Denk aan:

Toeleveringsketen: Een van de belangrijkste afhankelijkheden van organisaties is de toeleveringsketen. Dit omvat het verkrijgen van grondstoffen, onderdelen en andere benodigdheden die nodig zijn voor de productie of het leveren van diensten. Disrupties in de toeleveringsketen, zoals natuurrampen, politieke onrust, of zelfs simpelweg logistieke problemen, kunnen de levering van goederen vertragen of zelfs volledig stopzetten. Om deze afhankelijkheid te verminderen, werken veel organisaties aan het diversifiëren van hun toeleveringsbronnen en het implementeren van risicobeheerstrategieën. Dit geldt ook voor de levering van jouw producten en diensten.

Technologische afhankelijkheid: Bedrijven zijn steeds meer afhankelijk van technologie, voor zowel interne als externe activiteiten. Dit omvat software voor operationele en ondersteunende efficiëntie, communicatieplatforms, e-commerceplatforms en meer. Een storing in essentiële systemen kan de bedrijfsvoering ernstig verstoren. Organisaties moeten investeren in robuuste IT-infrastructuur, cybersecuritymaatregelen en IT-noodherstelplannen om deze afhankelijkheid te managen.

Menselijk kapitaal: Het succes van een organisatie hangt sterk af van haar medewerkers. Het kunnen beschikken over competente en gemotiveerde medewerkers is daarom van cruciaal belang. Problemen zoals een tekort aan gekwalificeerd personeel, arbeidsconflicten of een slechte bedrijfscultuur kunnen de levering van producten en diensten negatief beïnvloeden. Organisaties moeten investeren in personeelsontwikkeling, talentmanagement en het creëren van een positieve werkomgeving om deze afhankelijkheid te verminderen.

Regelgevings- en compliance-afhankelijkheden: Organisaties moeten voldoen aan een breed scala regelgeving, variërend van milieuvoorschriften, die een steeds prominentere plek krijgen, tot arbeidswetten en belastingen. Niet-naleving kan leiden tot boetes, juridische

geschillen of zelfs de sluiting van bedrijfsactiviteiten. Daarom zijn organisaties sterk afhankelijk van nalevingsprocedures en regelgevingsadvies om te voldoen aan de wettelijke vereisten. Ook druk vanuit de EU in de vorm van bijvoorbeeld NIS2-, DORA- en CER-richtlijnen en verordeningen wijst op steeds meer aandacht voor specifiek het onderwerp BCM.

Financiële afhankelijkheden: De financiële gezondheid van een organisatie beïnvloedt haar vermogen om producten en diensten te leveren. Afhankelijkheid van externe financieringsbronnen, zoals leningen of investeerders, kan de flexibiliteit van een organisatie beperken. Financiële problemen, zoals cashflowproblemen of hoge schuldenlast, kunnen de bedrijfsvoering verstoren en zelfs tot faillissement leiden.

Externe economische factoren: Organisaties zijn vaak afhankelijk van externe economische factoren zoals marktvolatiliteit, wisselkoersschommelingen en economische recessies. Deze factoren kunnen de vraag naar producten en diensten beïnvloeden. Organisaties moeten veerkrachtige strategieën ontwikkelen om zich aan te kunnen passen aan veranderende economische omstandigheden.

Milieu- en duurzaamheidsfactoren: Met de groeiende druk van consumenten en regelgevers om duurzame praktijken te omarmen, zijn organisaties steeds afhankelijker van hun vermogen om milieuvriendelijke en ethische benaderingen van bedrijfsvoering te adopteren. Niet alleen kan het niet voldoen aan deze verwachtingen leiden tot reputatieschade, maar het kan ook de toegang tot bepaalde markten belemmeren.

Werk aan de winkel

Er is werk aan de winkel om zo optimaal mogelijk voorbereid te zijn op het (on)verwachte. Wanneer je als organisatie begint met het in kaart brengen van de kritische activiteiten, de benodigdheden daarvoor in de vorm van mensen en middelen in de ruimste zin des woords en vervolgens inzoomt op de afhankelijkheden, dan ben je een flink stuk op de goede weg! **Q**