



Managementsystemen als medicijn tegen crises

Ongeveer een jaar geleden barstte de coronacrisis los. Organisaties zagen zich wereldwijd voor uitdagingen geplaatst die hun gelijke niet kennen. Hebben normen voor managementsystemen steun geboden om de crisis het hoofd te bieden en wat staat ons nog te wachten? Heeft deze crisis de kijk op managementsystemen veranderd?

Door Michiel G.J. Smit

Risicomanagement, kwaliteitsmanagement, crisismanagement, assetmanagement, bedrijfscontinuïteitsmanagement... er is met de jaren een indrukwekkende familie van managementdisciplines (en een reeks onderliggende normen) ontstaan die organisaties helpen om optimaal te presteren. En dan komt er een pandemie die alles op zijn kop zet. Bedrijfsprocessen worden belemmerd

door factoren die eigenlijk alleen op papier bekend waren. Het is een draaiboek dat niemand had kunnen bedenken.

'Je zag zeker in het begin dat veel bedrijven in de paniekstand stonden', zegt Joyce Marijnissen, productmanager bij NEN op het gebied van Learning & Development. 'Acute problemen vroegen om acute oplossingen. Het

doornemen van managementsysteemnormen schiet er dan al snel bij in. We zagen ook dat de deelname aan onze trainingen inzakte.

Iedereen was problemen aan het fixen, ook wijzelf.' Dick Hortensius, senior consultant Managementsystemen bij NEN, herkent dat beeld. 'De bedrijfscontinuïteit werd voor veel organisaties op de proef gesteld. Haperingen in de leveringsketen zijn niet onbekend, maar



Joyce Marijnissen, productmanager bij NEN op het gebied van Learning & Development.



Dick Hortensius, senior consultant Management-systemen bij NEN.

dat klanten in veel gevallen niet meer langs konden komen, dat is toch wel onverwacht en ongekend. In zo'n situatie moet je improviseren en naar bevind van zaken handelen.'

Normen in tijden van crisis

Je kunt je afvragen wat je aan normen en protocollen hebt in een crisissituatie. 'Het hangt af van hoe je normen gebruikt', zegt Hortensius. 'Als je een soort kookboek verwacht waarin voor alle mogelijke problemen recepten voor concrete oplossingen staan, dan kom je bedrogen uit. Maar als je consequent en organisatiebreed met managementnormen en -systemen hebt gewerkt en de daarin vervatte manier van analyseren en organiseren hebt toegepast, kan dat echt het verschil maken. Dan heb je een soort infrastructuur

Jan Waas, Sanquin

'Sectoren met veel regeldruk zijn in een crisis juist wendbaarder'

Sanquin is bij wet verplicht om voor de bloedvoorziening in Nederland te zorgen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het verzamelen van donorbloed en daar producten uit maken voor ziekenhuizen. Ook op het gebied van diagnostiek en fundamenteel onderzoek doen we van alles. We hebben enige bekendheid gekregen door ons lopende onderzoek naar antistoffen tegen COVID-19 in het bloed van onze donors. Sanquin zamelt plasma in van genezen COVID-19-patiënten om de antistoffen te kunnen concentreren en zo een geneesmiddel te maken dat (preventief) kan worden ingezet voor kwetsbare mensen.



Als manager veiligheid, arbo en milieuzaken (en een verleden in risico- en kwaliteitsmanagement bij de organisatie) fungeer ik als bruggenbouwer tussen de verschillende managementsystemen. Met tevredenheid zie ik hoe onze organisatie zich terdege en tijdig op de coronacrisis heeft voorbereid. Al in januari 2020 hadden we een crisisteam operationeel. En omdat we altijd al met strikte naleving van regels en protocollen te maken hebben, bijvoorbeeld rond hygiëne, is de hele organisatie hierop ingesteld. In wezen hoeven we de protocollen maar aan te passen en dit te communiceren om het te laten werken. Dat is zeker niet in iedere sector zo. Je ziet daardoor een merkwaardige paradox: hoe meer een organisatie is ingesteld op het werken met strikte regels, hoe sneller en wendbaarder ze op crisissituaties kan inspelen. Omgekeerd geldt hetzelfde: sectoren met weinig regeldruk hebben meer moeite om zich aan te passen.

Omdat onze organisatie als vitaal is aangemerkt voor Nederland, moeten onze primaire processen hoe dan ook doordraaien. Bij de eerste golf, in het voorjaar van 2020, zag je dat de vraag naar onze producten afnam omdat veel reguliere zorg werd afgeschaald. Bij de tweede golf, vanaf najaar 2020, is dat minder het geval en hebben we juist meer moeite om de vraag bij te benen, bijvoorbeeld omdat het behandelen van donors meer tijd kost vanwege de aangescherpte regels. Maar al met al lukt het wel.

Juist als een organisatie in crisisstand is, is het belangrijk om ook oog te hebben voor de wat minder vitale processen. Denk bijvoorbeeld aan werknemers die vereenzamen of geen geschikte werkplek op afstand hebben. Ik zie het als een teken dat we 'in control' zijn: we blijven ook in crisistijd in staat om aandacht te besteden aan zaken die wat minder acuut zijn, maar daarom niet minder aandacht verdienen.

gebouwd waarmee je allerlei risico's, ontwikkelingen en crises het hoofd kan bieden. Het gaat dan om zaken als organiserend vermogen, een duidelijke rolverdeling, leiderschap en een adequate overlegstructuur. Dan maakt het in wezen niet uit wat de aard van een crisis is; die infrastructuur komt bij iedere crisis van pas.'

Er zijn uiteraard grote verschillen tussen organisaties, zoals in welke sector ze actief zijn en de omvang van de organisatie. Daarmee verschillen ook de specifieke uitdagingen, de mate van voorbereiding en de strategie. Hortensius: 'Grote bedrijven ontkomen er sowieso niet aan om na te denken over kritische bedrijfsprocessen en hoe die

zo goed mogelijk te waarborgen. Dat helpt ook bij het doorstaan van deze crisis. Maar ze zijn vaak wel minder wendbaar dan kleinere bedrijven. Die laatste groep kan daardoor

beter inspelen op kansen. Dat moet ook wel, want ze hebben doorgaans minder vlees op de botten dan grotere organisaties. Zo zie je dat bedrijven in de evenementenindustrie nu

hun diensten aanbieden bij het opbouwen van test- en vaccinatielocaties. En je ziet dat middenstanders inventief zijn in het vinden van alternatieve verkooppunten die coronaproef zijn, zoals op parkeerplaatsen.'

Noud van Roermund, Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL)

'Je moet het van tevoren uitdenken om je niet te laten verrassen'

Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) zorgt ervoor dat het civiele luchtverkeer boven Nederland veilig en ordelijk verloopt. Ik lever daar als quality officer een bijdrage aan. We hanteren een procesgericht integraal managementsysteem waarin alle aspecten, zoals veiligheid, kwaliteit en business continuity, zijn opgenomen. We nemen deze systemen al jaren heel serieus en ik denk dat dat van groot nut is geweest bij het omgaan met de coronacrisis.



We hebben bijvoorbeeld direct een Taskforce COVID-19 samengesteld op grond van onze managementsystemen. Dit team brengt gesignaleerde knelpunten in kaart, beoordeelt die en neemt er besluiten over. Daarnaast kunnen we tijdens een crisis een getraind Crisisbeleidsteam bij elkaar roepen, met vooraf bepaalde rollen voor teamleden. Als we deze overlegstructuren niet hadden, zou de informatie gefragmenteerd en chaotisch tot ons komen. Daardoor kun je moeilijker zien wat belangrijk is en waar de oplossing van een probleem thuishoort. Dat is belangrijk want je moet, vooral in tijden van crisis, goed en snel gebruik maken van alle kennis en inventiviteit die bij de medewerkers aanwezig is.

Een van de knelpunten is het geldig houden van de brevetten van luchtverkeersleiders. Daar zijn namelijk praktijken in complexe situaties voor nodig en die zijn moeilijker te regelen vanwege de sterke afname van het vliegverkeer. We zetten onze simulatoren vaker in om luchtverkeersleiders vakbekwaam te houden. Overigens heeft deze afname ook een positieve keerzijde: luchtverkeersleiders kunnen makkelijker worden ingezet op projecten waar ze hun kennis en ervaring delen, bijvoorbeeld bij het uittesten van systemen en scenario's. Dat was voorheen een stuk lastiger.

Ook de financiële continuïteit was een punt van aandacht. Als Zelfstandig Bestuursorgaan halen we een belangrijk deel van onze inkomsten uit onze luchtverkeersdienstverlening; die bron is voor een groot deel opgedroogd. In samenspraak met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat hebben we de financiën veiliggesteld. Ook een lastige: er staan veel meer vliegtuigen aan de grond dan normaal, daardoor was er op Schiphol te weinig plek. Daarom hebben we vorig jaar een landingsbaan moeten gebruiken als parkeerplaats voor vliegtuigen. Ook dit bijzondere voorbeeld laat zien dat we de processen goed hebben ingericht.

Als het luchtverkeer op enig moment weer toeneemt, komt er meteen een breinbreker op ons af: hoe zorg je ervoor dat er op het juiste moment voldoende luchtverkeersleiders klaarstaan om het mogelijk veel drukker vliegverkeer dan nu in goede banen te leiden? Dat moeten we verantwoord opbouwen. We krijgen daar ook tips over van EASA, het Europees Agentschap voor de veiligheid van de luchtvaart. Je ziet ook hier weer: je moet het van tevoren uitdenken om je straks niet te laten verrassen. Managementsystemen en -normen zijn daarbij een onmisbare onderlegger. Dat besef had ik al voor de crisis en draag ik onder andere uit als voorzitter van de NEN-commissie kwaliteitsmanagement.

Integrale blik

Veel organisaties hebben het afgelopen jaar houvast gezocht bij managementsystemen, merkte Hortensius. 'We hebben als NEN, om een steentje bij te dragen aan de crisisbestrijding, diverse managementsysteemnormen tijdelijk gratis aangeboden. Enigszins tot mijn verrassing was ISO 31000, een algemene norm over risicomangement, het populairst. Ik zie dat als een teken dat het nut van normen bij crisisbestrijding door velen wordt begrepen: algemene richtlijnen die al naar gelang de situatie specifiek kunnen worden uitgewerkt.'

Volgens Marijnissen sluit dit aan bij een trend die al langer gaande is. 'De wereld wordt steeds complexer, steeds meer dingen hangen met elkaar samen. Dat vraagt veel van degene die verantwoordelijk is voor de managementsystemen. Er is meer dan voorheen een integrale en holistische blik nodig, waarbij de samenhang tussen systemen en bedrijfsprocessen wordt onderkend. Dat geldt voor interne bedrijfsprocessen, maar ook voor processen tussen bedrijven. Je moet de vaardigheden hebben om tussen al die lagen te bewegen en de dingen voor elkaar te krijgen.' Hortensius onderstreept dat. 'Deze crisis maakt duidelijk hoe afhankelijk men is van andere bedrijven in het netwerk of ecosysteem. Daarmee neemt het belang toe dat ook anderen hun managementsystemen op orde hebben.'

De gevolgen van de crisis en de lessen die het ons leert, zijn ook voor NEN aanleiding om te kijken naar de eigen producten en hoe ze worden aangeboden. Marijnissen: 'We zijn, net als iedereen, noodgedwongen meer remote gaan werken. Daardoor kom je er vanzelf achter dat dat in sommige gevallen prima gaat. Als het coronabeleid van de overheid het weer toelaat, zullen we zeker ook weer trainingen op locatie en fysieke ontmoetingen organiseren, maar voor een deel

'Vertrek nooit vanuit de norm'

Twence, opgericht door veertien gemeenten in Oost-Nederland, heeft de laatste jaren een omslag gemaakt van traditionele afvalverwerker naar een producent van grondstoffen en energie. Afval verbranden is daarin een schakel die kansen biedt voor onder meer het produceren van warmte en elektriciteit, CO₂ afvangen en het op de markt brengen van nieuwe producten, bijvoorbeeld als bouwstof in de infrastructuur. Of pyrolyse-olie, die vrijkomt bij het verbranden van biomassa en kan worden ingezet als alternatief voor fossiele brandstoffen.

Die omslag heeft gevolgen gehad voor de bedrijfsvoering en de mindset van de medewerkers. Het maakt nogal uit of je iets beschouwt als afval of als grondstof voor nieuwe producten die zijn afgestemd op de wensen van afnemers. Als kwaliteitsadviseur, met thema's als risicomanagement, certificering en interne auditing, kan ik daarin een nuttige rol vervullen. Vanuit deze rol kan ik inhaken op alles wat me opvalt en daarover in gesprek gaan met de betrokkenen om dingen beter te krijgen. Met ongeveer 250 fte's is de omvang van het bedrijf nog overzichtelijk, zijn de lijnen kort en weet je wie je waarvoor moet hebben.

Die integrale en holistische blik die in onze bedrijfscultuur zit, is zeker van pas gekomen bij het omgaan met de coronacrisis. Want passende



maatregelen gaan dwars door managementdisciplines heen. Veilig werken en voldoende afstand tot elkaar houden kan bijvoorbeeld bevorderd worden door consequenter hesjes op de werkvloer aan te trekken om beter zichtbaar te zijn voor je collega's. Maar ook door vaker je handen te wassen, deurkrukken vaker te poetsen en te zorgen dat zoveel mogelijk mensen thuis kunnen werken met behulp van goed functionerende ICT-voorzieningen. We krijgen voor onze corona-aanpak complimenten van externe partijen die bij ons over de vloer komen.

Het omgaan met de coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat een integrale benadering van managementsystemen haar nut eens te meer heeft bewezen. Het sterkt ons in de overtuiging om op deze weg verder te gaan. Nooit vanuit de norm vertrekken, want dat zorgt voor blikvernaauwing. Begin met om je heen te kijken. Waar loop je dan tegenaan, hoe wil je dat veranderen, wie heb je daarvoor nodig? Pas dan komt de invulling waarbij normen houvast kunnen bieden. Ik vind het mooi om te zien dat NEN meegaat in deze beweging, onder meer door het voornemen om de HLS waarin de gemeenschappelijke elementen uit alle normen zijn opgenomen, te gaan gebruiken als basis voor een generieke norm voor beheerste, integrale bedrijfsvoering. Ik denk dat ze daar veel bedrijven blij mee maken!

blijft *remote* er wel in. We zoeken daarbij naar de juiste mix. Verder zien we ook dat organisaties steeds vaker zelf intern trainingen ontwikkelen om praktijkgericht on-the-job leren te ondersteunen. Dan is het handig als er een betrouwbare bron c.q. netwerk van deskundigen kan meekijken en aanscherpen. Hiervoor zullen we steeds meer de samenwerking met organisaties gaan opzoeken.'

Hortensius vult aan: 'We zouden ook eens kunnen kijken naar hoe we onze normen aanbieden. Ze zijn soms wel erg gefragmenteerd – voor bijna elk facetje is wel een aparte norm. Dat kan de door ons bepleite integraliteit in de weg zitten; bundelen of anderszins samenhang aanbrengen kan een oplossing zijn. En een organisatie helpen om vanuit de eigen bedrijfsprocessen en context de best passende mix van normen te kiezen en geïntegreerd aan te bieden.'

Lessen voor volgende crises

We zitten op dit moment nog middenin de crisis, maar ook als die in zekere zin voorbij is, verwacht Hortensius dat zich in de nasleep nieuwe crises aandienen. 'Wat zijn bijvoorbeeld de langetermijngevolgen van de gesloten scholen en vereenzaamde ouderen? Ik ben bang dat ons nog heel wat staat te wachten. En leuk of niet, dit is zeker niet de laatste crisis geweest. De klimaatcrisis komt in slow motion op ons af en is eigenlijk al begonnen. Crisisdeskundigen schatten in dat de impact daarvan op ons leven zeer groot zal zijn. We moeten daarbij telkens een rationele houding aannemen: hoe groot is de kans, hoe groot zijn de gevolgen en welk prijskaartje hangt er aan eventuele maatregelen ter voorbereiding? Zo bezien is de coronacrisis misschien een generale repetitie. Eentje waar we veel lessen uit kunnen trekken voor managementsystemen. Want op sommige

punten zijn crises identiek: het overvalt ons, het is net weer anders dan verwacht en het stelt ons op de proef. Maar als je de managementinfrastructuur op basis van de voor jou relevante managementsysteemnormen op orde hebt, vergroot dat je weerbaarheid en wendbaarheid aanzienlijk.'



NEN

Vlinderweg 6

2623 AX Delft

Tel.: (015) 2 690 391

klantenservice@nen.nl

www.nen.nl/managementsystemen