Safety! (2722)
van: 31.01.2010 Pagina: 26
mediawaarde: 3500,00
cm²: 878.54

ISO 31000

Nieuwe norm helpt om te gaan met risico's

De nieuwe norm ISO 31000 biedt organisaties houvast bij hun risicomanagement. Over de betekenis van de norm hield NEN op 8 december vorig jaar een symposium. Sprekers uit verschillende sectoren hielden de norm tegen het licht. 'Risicomanagement moet zo gewoon worden, dat niemand er meer bij stilstaat.'

TEKST MARTIJN DEN BEER FOTO'S GUY ACKERMANS

Organisaties worden zich steeds meer bewust van risico's. De kredietcrisis laat zien wat de gevolgen kunnen zijn van financiële risico's. De maatschappij stelt daarnaast steeds hogere eisen aan de prestaties van organisaties op het gebied van milieu, duurzaamheid en veiligheid. Hierdoor neemt de diversiteit van risico's toe. ISO 31000 is een norm die kan helpen bij de omgang met risico's. De norm heeft een lange voorgeschiedenis. Het initiatief kwam uit Japan. Na de zware aardbeving in Kobe in 1995, met 6.500 doden als gevolg, drong daar het besef door dat risico's beter ingeschat moesten worden. Eind jaren negentig begonnen de Japannars binnen ISO te pleiten voor een norm voor risicobeheersing. Bij een aardbeving gaat het vooral om veiligheid. Maar de insteek voor de nieuwe norm was van begin af aan veel breder. Juist dit wekkerde bij bedrijven de angst aan, dat zij met nieuwe certificeringsrondes te maken zouden krijgen. Zij hielden het opstellen van de norm daarom lange tijd tegen. In 2002 werd wel de *ISO/IEC Guide 73 Risk Management* gepubliceerd. Deze bevat definities en termen, die zijn bedacht in discussies over deze materie en hebben geholpen bij het formuleren van de ISO 31000 en de norm ISO/IEC 31010. De laatste omvat methoden voor het beoordelen van risico's. Dit is evenals de Guide 73 een belangrijk hulpmiddel bij het toepassen van ISO 31000.

Certificering

De behoefte aan een algemene norm voor risicomanagement bleek de afgelopen jaren toch sterker dan de angst voor de eventuele gevolgen. Dit maakte de totstandkoming mogelijk. Wat een rol heeft gespeeld, is dat ISO 31000 geen certificering kent. In tegenstelling tot bij veel andere normen, kunnen bedrijven en organisaties niet 'ISO 31000 gecertificeerd' worden. De ISO 31000 zelf mag een duidelijk document zijn, over de toepassing bestaat nogal enige onduidelijkheid. Dat bleek op 8 december op het NEN-symposium over deze norm. Hiervoor zijn verschillende redenen. In de eerste plaats is de norm nieuw, waardoor iedereen nog moet zoeken naar de precieze waarde en toepassingsmogelijkheden. In de tweede plaats wordt risico zeer algemeen gedefinieerd, namelijk als het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen. ISO 31000 zegt weinig over specifieke risico's, op bijvoorbeeld het gebied van veiligheid, kredietverstrekking of imagoschade. Aan de algemene definitie van risico zitten twee kanten, zegt Dick Hortensius, clustermanager bij NEN Managementsystemen. 'Het gaat niet alleen om bedreigingen, maar ook om kansen. Hieraan zullen sommigen moeten wennen. Met ISO 31000 kunnen organisaties risico's zodanig afwegen, dat het totale risico vermindert.' We kunnen dan denken aan het hogere financiële risico dat een investering in veiligheid met zich meebrengt, afgezet tegen het lagere risico op ongevallen, dat het gevolg is van deze investering. Dat risico niet alleen negatief is, is geen vreemde gedachte, benadrukt Frans van den Bosch, hoogleraar management organisatie aan de Rotterdam School of Management. 'Ondernemen en is tenslotte risico nemen. Als je de verschillende risico's op de juiste wijze inschat, kun je je onderscheiden van andere bedrijven. Dit draagt bij aan je succes.' De derde onduidelijkheid betreft de relatie tussen ISO 31000 en andere methoden voor risicomanagement, legt Roland Terwenda uit. Hij is chief risk officer van Essent. 'Het is mij nog niet helemaal duidelijk wat ISO 31000 toevoegt aan COSO en in hoeverre het hiervan precies verschilt. COSO is de methodiek die we nu bij Essent gebruiken. Ik denk wel dat ISO 31000 meer uniformiteit kan brengen in het risicomanagement. Het zou

ons kunnen helpen in de relatie met aannemers en onderaannemers. Bijvoorbeeld als het gaat om veiligheid. Er kleeft ook een gevaar aan ISO 31000, namelijk dat het kan suggereren dat er een niveau van kwaliteit en controle is, dat in werkelijkheid niet bereikt wordt.' Dit mag zo zijn, zegt Cees Visser, partner risk advisory services bij Ernst & Young, maar de norm kan helpen om risico's op hun juiste waarde te schatten. 'Onderzoek laat zien dat negentig procent van de beursgenoteerde bedrijven meent dat hun risicomanagement tekort schiet. De helft meent zelfs dat er flinke gaten in hun risicomanagement zitten. Bij deze bedrijven ligt de nadruk op risico's op het gebied van financiën en compliance. Voor een beursgenoteerd bedrijf is dit begrijpelijk, maar andere risico's kunnen wel eens veel belangrijker zijn. Zo is er in mijn ervaring de aandacht voor veiligheid te gering.'

Drie normen voor externe relaties

ISO 31000 staat niet op zichzelf. Naast deze norm voor risicomanagement zijn er nog twee ISO-normen die betrekking hebben op de relaties van organisaties met de omgeving waarin zij werken. Naast direct betrokkenen van de organisatie, zoals werknemers en klanten, zijn andere stakeholders steeds belangrijker, evenals de maatschappelijke context. Zo is er nu ISO 9004:2009 *Managen op duurzaam succes van een organisatie*. Het doel hiervan is om door middel van kwaliteitsmanagementsystemen duurzaam succes van de organisatie te bereiken in de complexe, snel veranderende omgeving waarin deze moet opereren. ISO 9004:2009 heeft vooral betrekking op het functioneren van de organisatie zelf. De norm is een geheel herziene versie van de ISO 9004:2000. In september 2010 volgt de publicatie van een norm die betrekking heeft op de bijdrage die een organisatie kan leveren aan duurzame ontwikkeling in brede zin. Dit is ISO 26000 *Richtlijnen voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties*. Voor alle drie de normen geldt dat zij niet direct betrekken zijn op veiligheid en arbeidsomstandigheden, maar dat zij een raamwerk vormen waarbinnen deze aspecten een grote rol spelen.

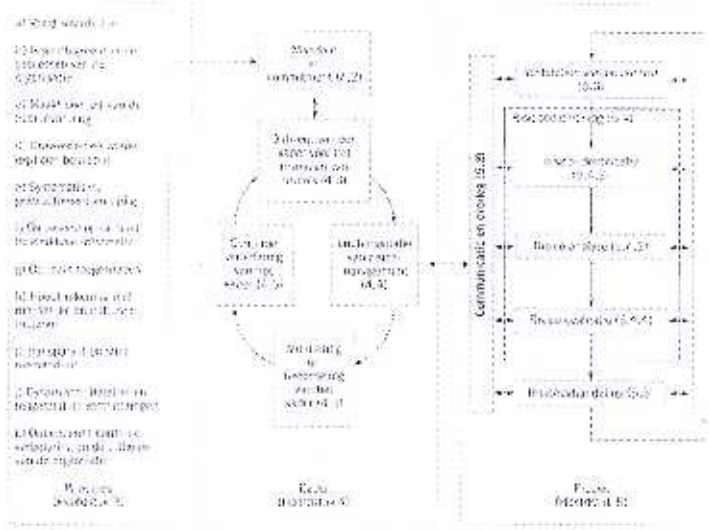
De sprekers tijdens het symposium gaven antwoord op de vraag: Moet een organisatie eigenlijk wel een risicomanager hebben?

Risicomanager

Moet een organisatie eigenlijk wel een risicomanager hebben? Op deze vraag gaven diverse sprekers op het symposium antwoord. Dit uitte in verschillende toonaarden dat zo'n functionaris eigenlijk niet nodig zou moeten zijn. 'Bij ProRail hebben we ervoor gekozen om geen aparte risicomanagers aan te stellen', zegt Godfried van Geest, projectleider risicomanagement. 'De kans dat er iets mis gaat op het spoor of bij onderhoud daaraan willen we zo klein mogelijk maken. Risicomanagement is daarom geheel geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Alle medewerkers doen er aan. De raad van bestuur heeft ook uitdrukkelijk gesteld: "Wij zijn hiervoor verantwoordelijk".' Bij Rijkswaterstaat ligt het iets anders, blijkt uit de presentatie van Bart Jan Sinne. Hij is voorzitter van de expertgroep risicomanagement. 'We hebben nu nog aparte managers voor risicomanagement. Maar het is onze bedoeling om deze discipline in 2012 volledig geïntegreerd te hebben in de organisatie. Dan zijn hier geen aparte medewerkers meer voor. Er is nog wel een cultuurverandering voor nodig. Nu zien managers het nog teveel als iets dat moet, in plaats van iets dat men wil. Geïntegreerd risicomanagement is nog geen automatisme.' Een andere kwestie die aan de orde kwam, is de bereidheid van organisaties om eerlijk naar de risico's te kijken. Daaraan ontbreekt het nog vaak, zoals bleek uit de presentatie van Cees Visser. De consensus onder de sprekers was, dat risicomanagement alleen kans van slagen heeft, als de top van de organisatie dit uitdrukkelijk nastreeft. Dagvoorzitter Michiel Boersma, voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Essent, onderstreepte dat met zijn eigen ervaring. 'De CFO moet dit hoog op de agenda zetten. In de laatste twee jaar dat ik bestuursvoorzitter was, was ik voorzitter van het risicomanagement committé van Essent. Van alle units wilde ik op vergaderingen de hoofden zien. Ik nam er geen genoegen mee als er ondergeschikten kwamen. Niet omdat die niet ter zake kundig waren, maar om te onderstrepen hoe belangrijk ik het onderwerp vond.' ✲

www.nsr.nl

Dagvoorzitter Michael Boersma krijgt de eerste norm aangeboden.



ISO 31000 bestaat uit drie hoofdonderdelen:
- De principes voor risicomanagement.
- Het raamwerk voor risicomanagement.
- Het risicomanagementproces.

Tezamen vormen ze de basis voor effectief risicomanagement.

VELE ISO-NORMEN VOOR RISICOMANAGEMENT

Voor het toepassen van risico's in specifieke sectoren zijn tal van normen opgesteld. Enkele voorbeelden zijn:

- ISO 14001 voor milieuvriendelijkheid
- ISO 14971 voor medische hulpmiddelen
- ISO 17776 voor offshore installaties
- ISO 27001 voor projecten