



Op naar een weerbare organisatie: de middenweg tussen denken en doen

In de kern:

- Organisaties worstelen met de vraag hoe ze hun weerbaarheid kunnen versterken. Wij zien daarbij twee insteken: 1) focus op het definiëren van het begrip weerbaarheid, maar moeite hebben om over te gaan tot concrete actie, en 2) het ad-hoc nemen van maatregelen, zonder helder in beeld te hebben of die daadwerkelijk bijdragen aan weerbaarheid.
- In onze visie moeten organisaties weerbaarheid tegen (on)bekende dreigingen centraal stellen als *strategisch uitgangspunt*: van incidentgedreven naar breed verankerde en gerichte inzet op weerbaarheid.
- Dit begint bij het formuleren van een gedeelde *weerbaarheidsopgave* waar de organisatie voor staat, passend bij de eigen rollen, taken, verantwoordelijkheden en ambitie.
- Hiertoe dient een organisatie *vier stappen* te doorlopen: Waar staat zij nu? Waar wil en moet zij naartoe bewegen? Hoe zet ze beschikbare mensen, middelen en kennis in om daar te komen? En hoe geeft een organisatie daar concreet uitvoering aan?

De aandacht voor weerbaarheid in Nederland groeit sterk. Dat is niet vreemd: escalatie van een hybride militair conflict komt dichterbij dan in voorgaande jaren, geopolitieke machtsblokken verschuiven en de kans op uitval van vitale infrastructuur neemt toe. Ook de politiek signaleert deze ontwikkelingen, wat zich vertaalt in verschillende initiatieven. Denk aan advies over noodpakketten in huishoudens, de Kamerbrief weerbaarheid tegen militaire en hybride dreigingen van december 2024 en het Dreigingsbeeld Statelijke Actoren. De rijksoverheid, (semi)publieke en private organisaties bereiden zich steeds meer voor op dreigingen.

In de praktijk zien we veel organisaties worstelen met de vraag wat weerbaarheid precies inhoudt en hoe ze die kunnen versterken. We zien daarbij grofweg twee insteken:

- Organisaties die de neiging hebben om het begrip weerbaarheid volledig uit te werken en alles willen meenemen, maar moeite hebben om over te gaan tot concrete actie.
- Organisaties die juist losse, ad-hoc maatregelen nemen, zonder helder in beeld te hebben of al deze inspanningen tezamen daadwerkelijk bijdragen aan hun weerbaarheid.

Het ene is niet beter dan het andere en beide hebben ook een keerzijde: in het eerste geval een beperkte gerichtheid op een concreet doel en in het tweede geval een stevige tijdsinvestering zonder zicht op wat het precies oplevert. Hoewel wij organisaties altijd aanmoedigen zich met weerbaarheid bezig te houden, is het voor een goede balans tussen inspanningen en resultaten van belang om een middenweg te vinden tussen denken en doen. Denken over wat weerbaarheid betekent voor de organisatie en over de doelen en ambities. En tegelijkertijd ook actie ondernemen, door concrete maatregelen in gang te zetten.

In dit artikel delen wij onze visie op de weerbaarheidsopgave voor organisaties, met name in de (semi)publieke sector. Tevens reiken we handvatten aan voor het vinden van de balans tussen denken en doen en voor concrete activiteiten die daarbij kunnen helpen.

Weerbaarheid als strategisch uitgangspunt

In onze visie moeten organisaties weerbaarheid tegen dreigingen kiezen als strategisch uitgangspunt. Dit vraagt om een paradigmashift: van hopen op het beste en reageren op verstoringen naar gericht inzetten op weerbaarheid door structuren, processen en cultuur zo te ontwerpen dat deze in de basis veerkrachtig zijn. Dit vraagt om een integrale benadering van weerbaarheid en begint bij het definiëren van de specifieke opgave voor de organisatie. Zoals gezegd is het daarbij zoeken naar een balans tussen formuleren wat weerbaarheid conceptueel inhoudt en betekent voor de organisatie (denken), en het omzetten van dit gedachtegoed in gerichte acties die bijdragen aan een robuuste organisatie (doen). Op die manier wordt veerkracht ingebouwd in alle lagen van de organisatie: van strategie en besluitvorming tot technologie en menselijk handelen.

De opgave gaat boven de definitie

Weerbaarheid is inmiddels een veelgebruikte term binnen (semi)publieke organisaties, vooral in de context van toenemende dreigingen. Tegelijkertijd heeft het begrip ook wortels in andere domeinen, zoals de gezondheidszorg (mentale veerkracht of zorgcontinuïteit), de economie (concurrentiekracht) en ecologie (van ecosystemen). Dit heeft geleid tot uiteenlopende interpretaties van weerbaarheid, en veel verschillende definities met steeds net andere nuances.

Het is logisch dat personen, organisaties en sectoren vanuit hun eigen perspectief kijken naar de betekenis van weerbaarheid. Proberen een absolute definitie van weerbaarheid te vinden, is dan ook verspilde moeite. Veel belangrijker is het om als organisatie te komen tot een gedeelde formulering van de weerbaarheidsopgave waar de organisatie voor staat, passend bij de eigen rollen, taken, verantwoordelijkheden en ambitie. Dat maakt concreet wat weerbaarheid in de organisatiespecifieke context betekent en wat de ambities en doelen zijn. Om daarmee richting te geven aan de acties en maatregelen die de organisatie treft en hier samenhang in aan te brengen.

Een goede opgaveformulering beschrijft:

1. de huidige situatie in termen van dreigingen, risico's, inzicht in wettelijke vereisten of normen en bovenal de eigen kwetsbaarheden
2. de gewenste situatie: waar staat de organisatie dan en wat is goed genoeg?
3. de te nemen stappen waarlangs die gewenste situatie bereikt kan worden.

Hierna volgt een voorbeeld van een algemeen geformuleerde weerbaarheidsopgave:

“We bewegen van een organisatie die kwetsbaar is voor uitzonderlijke situaties (= huidige situatie) naar een organisatie die het adaptieve vermogen heeft om schokken op te vangen (= gewenste situatie). Dat doen we door ons bewust voor te bereiden op risico's en de condities te scheppen om uitzonderlijke situaties effectief te doorstaan, de gevolgen ervan te beperken en ons flexibel aan te passen om snel een (nieuw) stabiel en functioneel evenwicht te bereiken (= perspectief op de manier waarop de afstand tussen huidig en gewenst te overbruggen is).”

Dit algemene vertrekpunt zal door iedere organisatie moeten worden vertaald naar de eigen specifieke context.

Elementen van weerbaarheid

Zowel de literatuur als praktijkervaringen bieden verschillende handvatten, die organisaties kunnen benutten bij het formuleren van de eigen weerbaarheidsopgave.

Ter inspiratie volgen hieronder enkele elementen:

Veerkrachtig zijn

- In staat zijn om bij verstoringen terug te keren naar normaal of alternatieve oplossingen te vinden.
- Een cultuur hebben van adaptief vermogen, samenwerking, besluitvaardigheid en effectieve communicatie.
- Erkennen dat weerbaarheid geen eenmalig project is, maar een continu proces van anticiperen, absorberen, aanpassen en herstellen.
- Weerbaarheid behandelen als een strategische, integrale verantwoordelijkheid, niet louter als een technisch of organisatorisch vraagstuk.

Passende omgang met risico's

- Inzicht hebben in potentiële risico's die de continuïteit kunnen beïnvloeden.
- Risico's weten te beheersen door deze te accepteren, vermijden, verplaatsen of mitigeren. Een organisatie reduceert de risico's tot een voor de organisatie acceptabel niveau en is zich bewust van het feit dat 100% uitsluiting van risico's niet mogelijk is. Maatregelen treffen ter voorbereiding op risico's zodra deze zich manifesteren.

Meebewegen en dealen met

- Bewustzijn dat een organisatie nooit alles kan weten en zich overal op kan voorbereiden. Dus is het nodig om condities te scheppen, die de organisatie in staat stellen onverwachte heftige gebeurtenissen het hoofd te bieden.
- Accepteren dat het niet altijd mogelijk is om terug te keren naar de oude situatie, en het soms nodig is om snel een nieuw evenwicht te vinden.

Vertalen van de weerbaarheidsopgave naar de organisatie

Het begrijpen van weerbaarheid is één ding, maar het formuleren van de specifieke weerbaarheidsopgave van de eigen organisatie is weer iets anders.

Tijdens deze zoektocht benaderen wij de weerbaarheidsopgave via vier stappen:



Waar staan we nu?

Het in kaart brengen van de huidige situatie, zowel relevante externe ontwikkelingen als de interne stand van zaken. Welke processen zijn cruciaal voor de maatschappelijke functie van de organisatie? Wat gebeurt er als deze uitvallen? Welke verantwoordelijkheid heeft een organisatie zelf, en welke verantwoordelijkheid is er naar andere organisaties en de maatschappij?



Waar wil en moet de organisatie naartoe

bewegen? Een inhoudelijke analyse van de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de organisatie en welke eisen en verwachtingen daaruit voortkomen op het gebied van weerbaarheid. Om vervolgens op basis daarvan een visie te vormen op wat weerbaarheid voor de eigen organisatie betekent en een ambitie te formuleren rond het eigen weerbaarheidsniveau.



Hoe zet de organisatie beschikbare mensen, middelen en kennis in om daar naartoe te

bewegen? De vertaling van ambities naar concrete doelen en resultaten.



Hoe geeft de organisatie daar concreet

uitvoering aan? Het omzetten van doelen en resultaten in behapbare, overzichtelijke en SMART acties.



Aan de hand van deze vier stappen kan een organisatie bepalen hoe weerbaar zij moet, wil en kan zijn. Ook ontstaan zo overzichtelijke, haalbare onderdelen in de aanpak, zodat stap voor stap gewerkt kan worden aan een weerbare organisatie.

Bij deze vierstapsaanpak hanteren we de volgende *leidende principes*:

De opgave gaat boven de definitie

Het formuleren van de weerbaarheidsopgave is voor een organisatie belangrijker dan het eens worden over de precieze definitie van weerbaarheid. Het gaat erom wat de organisatie er uiteindelijk mee doet.

De opgave is geen vaststaand gegeven, maar een voorlopig vertrekpunt

De wereld verandert continu en daarmee ook de opgave. Om te voorkomen dat deze veranderlijkheid en onzekerheid een verlamdend effect heeft en de organisatie blijft hangen in het aanscherpen van de opgave, is het van belang de opgave als voorlopig vertrekpunt te zien en op basis daarvan aan de slag te gaan.

Een iteratief proces, met een vast startpunt

De stappen kennen een logische volgorde en vormen een iteratief proces. Nieuwe ontwikkelingen en inzichten kunnen op ieder moment leiden tot een nieuwe iteratie vanaf stap 1. Niet bij iedere verandering is het nodig het volledige proces opnieuw te doorlopen. Wel is een (korte) check vereist van de impact op de huidige situatie, de ambities van de organisatie en de vertaling naar concrete doelen, resultaten en acties.

Doorgaan met wat al werkt

In de praktijk stappen organisaties bijna nooit vanaf nul in. Activiteiten zoals trainingen ('no regrets') kunnen echter gewoon worden doorgezet, terwijl tegelijkertijd geïnvesteerd wordt in het formuleren van de opgave en het bepalen van waardevolle acties op basis daarvan.

Hoe Berenschot kan helpen bij uw weerbaarheidsopgave

Dankzij onze ervaring op het gebied van nationale veiligheid en crisisbeheersing gekoppeld aan onze uitgebreide kennis en expertise op het gebied van Business Continuity Management (BCM), IT-security, organisatie-inrichting en cultuur en leiderschap begrijpen wij wat er nodig is om de weerbaarheid van uw organisatie te verhogen. Daarbij dienen organisaties niet alleen naar zichzelf te kijken, maar ook naar weerbaarheid in brede zin: wat betekent eventuele uitval van de eigen organisatie voor andere organisaties, en hoe borgt u gezamenlijk het omgaan hiermee.

In de afgelopen jaren hebben wij veel klanten kunnen helpen met dit soort vraagstukken. Zo onderzochten we intersectorale afhankelijkheden van vitale sectoren, maakten we risicoanalyses voor geopolitieke crises, schreven we meerdere landelijke crisisplannen en begeleidden we verschillende strategische visietrajecten. Op dit moment voeren we bijvoorbeeld een weerbaarheidsaudit uit bij gemeenten, en werken we aan het opstellen van BCM-beleid bij een middelgroot ziekenhuis.

Uiteraard kunnen we u ook helpen bij organisatiespecifieke vraagstukken. Met onze aanpak krijgt u grip op risico's, verhoogt u het adaptief vermogen van uw organisatie en draagt u bij aan maatschappelijke continuïteit. In onderstaande afbeelding ziet u per stap een aantal voorbeelden van concrete acties die organisaties kunnen nemen, en waar wij u vanuit Berenschot bij kunnen ondersteunen.

Vierstapsaanpak



Dienstverlening Berenschot

Berenschot helpt met het in kaart brengen van de huidige situatie:

- Uitvoeren van nulmeting
- Ontwikkelen weerbaarheidsscan

Berenschot begeleidt het gesprek over visievorming:

- Begeleiding heisessies, dilemmasessies, inspiratiesessies
- Inhoudelijke analyse opgave op basis van rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Begeleiding visievormingstraject
- Ontwikkelen van BCM-beleid (business continuity management)

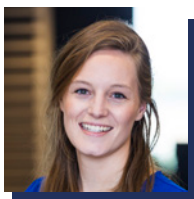
Berenschot ondersteunt bij het vertalen van de ambities naar beoogde doelen en resultaten:

- Procesbegeleiding en/of penvoerder plan van aanpak
- Opstellen van groeimodellen
- Ontwikkelen van business continuity plannen
- Advies over governance en organisatie-inrichting

Berenschot ondersteunt met uitvoering geven aan onderdelen van het plan van aanpak:

- Trainingen adaptief vermogen en omgaan met onzekerheid
- Roltrainingen crisisorganisatie
- Formulering van crisisplan
- Uitvoeren van systeemtesten
- Ontwerpen en begeleiden van crisisoefeningen
- Leerwerktraject sturen op weerbaarheid
- Begeleiden leiderschapsontwikkeling

Neem contact op met:



Marrit Kampkuiper

Managing consultant

m.kamphorst@berenschot.nl

06 236 07 943

‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl