



Witboek Organisatorisch veerkracht- management

Hoe kortetermijnstabiliteit en
langetermijnaanpassings-
vermogen integreren in een
dynamische algemene
strategie





Inhoud

03

INLEIDING

04

CONTEXT EN UITGANGSPUNT

05

ONDERSCHEID TUSSEN OPERATIONELE EN ORGANISATORISCHE VEERKRACHT

08

IMPLEMENTATIE VAN ORGANISATORISCH VEERKRACHTBEHEER

10

ANALYSE VAN HET STARTPUNT EN HET UITZETTEN VAN DE KOERS

11

ROM-DOELMODEL: RIJPSCHAKELINGSANALYSE VOOR OPERATIONELE EN ORGANISATORISCHE VEERKRACHT

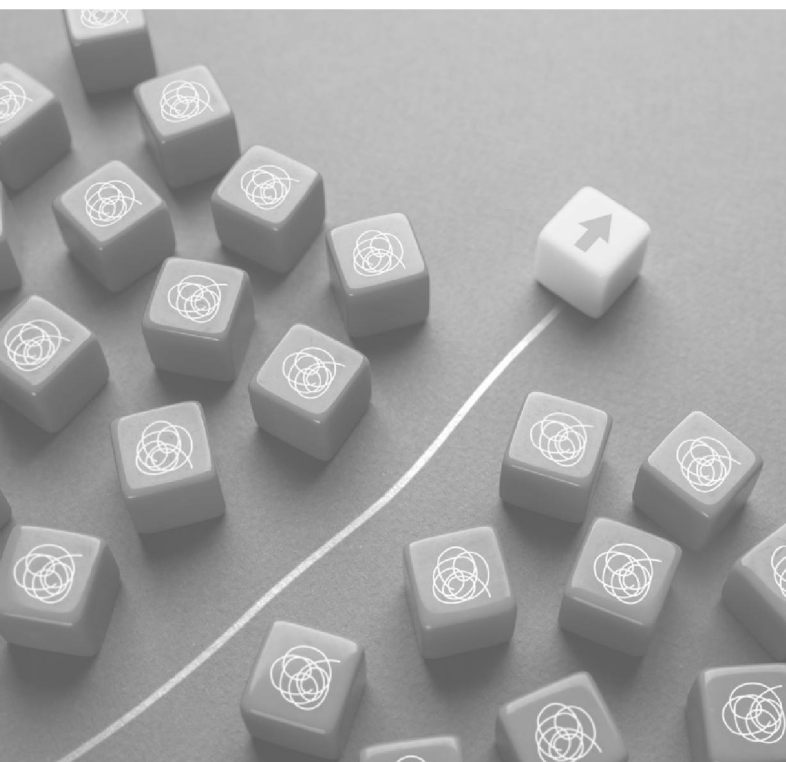
12

CONCLUSIE



Inleiding

Organisatorische veerkrachtmanagement (Organisational Resilience Management (ORM)) is een essentieel onderdeel van een toekomstbestendige bedrijfsstrategie. Het stelt organisaties niet alleen in staat om zich voor te bereiden op wettelijke vereisten zoals de Digital Operational Resilience Act (DORA), de Network and Information Security Directive 2 (NIS2) of de Critical Entities Resilience Directive, maar ook om onvoorziene uitdagingen effectief het hoofd te bieden.



Hoewel de bovengenoemde regelgeving voornamelijk gericht is op operationele veerkracht om de veerkracht van kritieke functies (technische systemen en processen) te waarborgen, gaat de beslissende stap verder: de ontwikkeling van organisatorische veerkracht. Deze heeft tot doel de hele organisatie – van cultuur tot strategie tot governance – af te stemmen op veerkracht op de lange termijn.

Veel bedrijven hebben concepten voor operationele veerkracht, ook al worden deze vaak niet expliciet als zodanig benoemd. De noodzakelijke systemische integratie van de afzonderlijke managementsystemen ontbreekt echter

vaak om daadwerkelijk als operationele veerkracht te kunnen worden aangemerkt. De uitbreiding naar het organisatorische niveau vergt echter een grotere inspanning en een systematische aanpak.

Deze witboek presenteert de uitdagingen en belicht de verschillen tussen operationele en organisatorische veerkracht. Ook wordt een holistische aanpak voor de implementatie van ORM geïntroduceerd. Het doel is om kortetermijnstabiliteit en langetermijnaanpassingsvermogen te combineren door middel van een gecoördineerde algemene strategie en dit als een centrale taak te behandelen.



Context en uitgangspunt

De huidige eisen, risico's en uitdagingen zijn complex en dynamisch. De belangrijkste uitdagingen voor bedrijven worden hieronder uiteengezet:

- **Regelgeving** zoals de Digital Operational Resilience Act (DORA), de Network and Information Security Directive 2 (NIS2) en de Critical Entities Resilience Directive vereisen uitgebreide maatregelen. Deze regelgeving stelt duidelijke randvoorwaarden die bedrijven verplichten hun processen aan te passen om veerkracht te waarborgen..
- **Technologische risico's** zijn onder meer cyberaanvallen die gevoelige gegevens en bedrijfsprocessen in gevaar brengen. Even cruciaal zijn systeemstoringen die de bedrijfsvoering kunnen onderbreken, evenals gegevensgerelateerde verstoringen zoals manipulatie of verlies van belangrijke informatie.
- **Marktdynamiek, economische crises, technologische disrupties, tekorten aan talent en strategische misrekeningen** kunnen bedrijven in kritieke situaties brengen. Deze uitdagingen leiden tot een toenemende concurrentiedruk en belemmeren het vermogen van organisaties om zich effectief aan nieuwe omstandigheden aan te passen.
- **Sociale en ecologische uitdagingen hebben invloed op verstoringen in de toeleveringsketen, schaarste van hulpbronnen en milieurampen**, waardoor bedrijven worden gedwongen om snel en effectief te reageren. Bedrijven moeten zich steeds meer aanpassen aan dynamische omgevingsfactoren en maatschappelijke eisen.

Om aan deze eisen, risico's en uitdagingen te voldoen, is een strategische combinatie van operationele en organisatorische veerkracht nodig. Operationele veerkracht stabiliseert kritieke functies, terwijl organisatorische veerkracht zorgt voor aanpassingsvermogen op lange termijn. Door beide benaderingen te combineren, kunnen bedrijven flexibel en robuust reageren op verschillende uitdagingen



Differentiatie: operationele versus organisatorische veerkracht

Operationele en organisatorische veerkracht zijn twee verschillende maar complementaire benaderingen die bedrijven kunnen gebruiken om hun veerkracht te versterken.

Een vergelijking:

criterium	Operationele veerkracht	Organisatorische veerkracht
Tijdshorizon	Korte termijn: stabiliteit en instandhouding van kritieke functies tijdens acute verstoringen	Lange termijn: Aanpassingsvermogen en strategische heroriëntatie over een langere periode
Doel	Minimalisering van verstoringen, herstart, herstel en stabilisatie van kritieke functies	Opbouw van veerkracht op lange termijn, verbetering van het concurrentievermogen en innovatie
Focus	Processen, systemen, technische infrastructuur, fysieke beveiliging, personeelsbeveiliging	Bedrijfscultuur, governance, strategisch leiderschap, communicatie
Relevante gebieden	Bedrijfscontinuïteit, crisismanagement, informatiebeveiliging, fysieke beveiliging, veiligheidsbeheer, risicobeheer, enz.	Strategisch management, organisatieontwikkeling, innovatiebevordering, leiderschap, stakeholdermanagement, enz.
Typische bedreigingen	Cyberaanvallen, natuurrampen, technische storingen, verstoring van de toeleveringsketen, bedrijfsonderbrekingen, enz.	Wijzigingen in regelgeving, marktveranderingen, maatschappelijke trends, enz.
Risico's	Onbeschikbaarheid van IT-systemen, personeelstekorten, fysieke schade aan infrastructuur, enz.	Strategische misalignment, gebrek aan aanpassingsvermogen, communicatiete-kortkomingen in crisissituaties, enz.
Methoden en modellen	Bedrijfsimpactanalyse, beoordeling van beschermingsbehoeften, gap-analyse, dreigingsanalyse, foutboomanalyse, enz.	SWOT-analyse, PESTEL-analyse, analyse van belanghebbenden, scenarioplanning, enz.



Differentiatie: operationele versus organisatorische veerkracht

Operationele en organisatorische veerkracht uitgelegd aan de hand van voorbeelden:

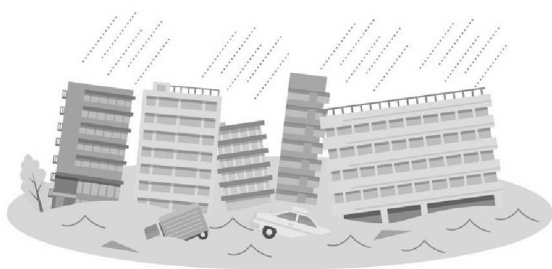


Verstoring van de toeleveringsketen:

Operationele veerkracht zorgt ervoor dat er alternatieve bevoorradingsroutes worden opgezet in geval van verstoringen in de toeleveringsketen, terwijl organisatorische veerkracht de ontwikkeling van strategische partnerschappen en flexibele processen mogelijk maakt om in te spelen op langetermijnveranderingen in de markt.

Cyberaanvallen:

Operationele veerkracht biedt technische beveiligingsmaatregelen zoals firewalls en realtime monitoring in geval van cyberaanvallen, terwijl organisatorische veerkracht training en communicatiestrategieën omvat om langetermijnrisico's te minimaliseren.



Natuurrampen:

Operationele veerkracht omvat beschermende maatregelen zoals evacuatieplannen en redundante locaties in geval van natuurrampen. Organisatorische veerkracht richt zich op langetermijnnoodplannen en partnerschappen voor de levering van middelen.

Productiestilstand:

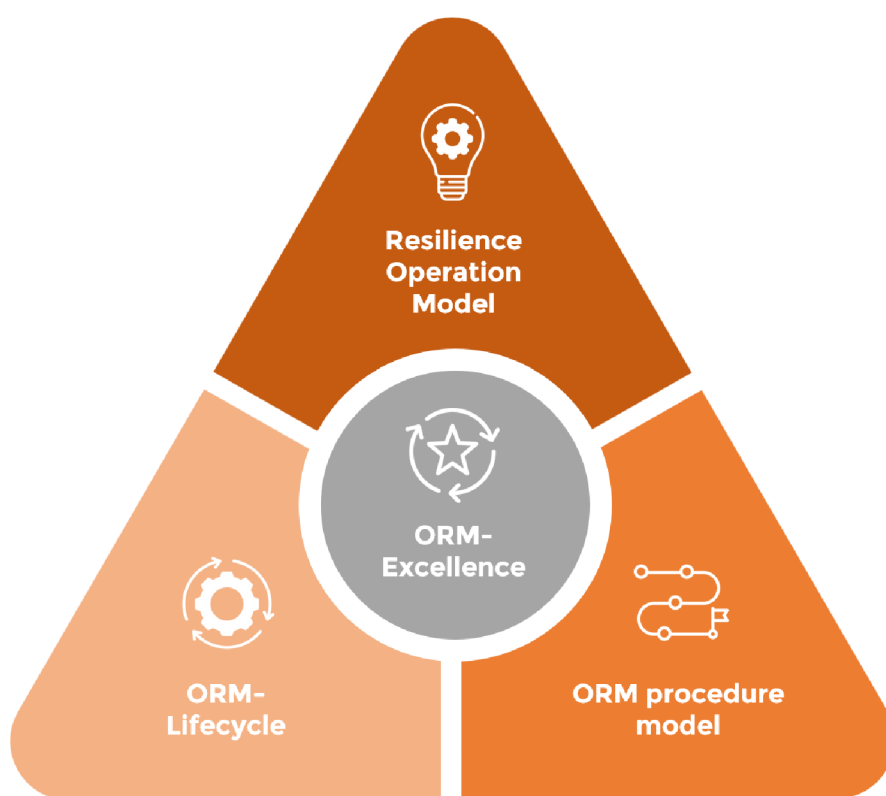
Operationele veerkracht zorgt ervoor dat redundante productielocaties kunnen worden geactiveerd in geval van productiestilstand, terwijl organisatorische veerkracht langetermijnaanpassing mogelijk maakt door middel van strategische planning en investeringen in alternatieve markten.





Implementatie van organisatorisch veerkrachtmanagement

Om ORM te implementeren, raden we aan het Resilience Operation Model (ROM), het ORM-procesmodel en de ORM-levenscyclus te combineren.



Het ROM vertegenwoordigt de strategische visie en richting en blijft het fundamentele kader in alle fasen. Het ORM-procesmodel wordt op zijn beurt gebruikt als een pragmatische gids voor de eerste implementatie om de strategieën en doelstellingen van het ROM te vertalen naar de operationele realiteit. De ORM-levenscyclus begint na de eerste implementatie voor reguliere activiteiten en omvat een continu proces van evaluatie, aanpassing en verbetering, waarbij de principes van het ROM als leidraad dienen.



Implementatie van organisatorisch veerkrachtmanagement

Synergieën geïllustreerd aan de hand van twee voorbeelden:

Cyberaanvallen

Strategie in de praktijk

Een bedrijf definieert in zijn ROM dat het versterken van de IT-beveiliging een belangrijke doelstelling is. Het ORM-procesmodel brengt dit in de praktijk door een incidentbeheersysteem in te voeren en medewerkers op te leiden.

Technologische disruptie

De ROM biedt de strategische basis voor het reageren op technologische verstoringen, zoals nieuwe bedrijfsmodellen of concurrenten. Disruptieve technologieën vereisen investeringen in onderzoek en het identificeren van nieuwe bedrijfsgebieden.

Continue verbetering

De maatregelen uit het ORM-procesmodel worden gedurende de hele levenscyclus regelmatig geëvalueerd en verder ontwikkeld om nieuwe beveiligingsnormen en/of technologische ontwikkelingen te integreren.

Het procesmodel vertaalt strategische richtlijnen naar maatregelen voor de operationele voorbereiding op technologische verstoringen. Deze omvatten agile methoden, innovatiemanagement en processen voor de snelle integratie van nieuwe technologieën.

Strategieaanpassing

Bevindingen uit de levenscyclus, bijvoorbeeld over de effectiviteit van bepaalde maatregelen, worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van de strategische koers van de ROM.

De levenscyclus zorgt voor flexibiliteit en voortdurende aanpassing aan technologische veranderingen. Innovatiewerkshops en feedback uit de markt helpen om nieuwe trends in een vroeg stadium te signaleren en te benutten.





Analyseer het uitgangspunt en bepaal de koers

Het analyseren van het uitgangspunt helpt om organisatorische zwakke punten, externe bedreigingen en strategisch potentieel systematisch in kaart te brengen. Deze bevindingen vormen de basis voor gerichte maatregelen in ORM.



Actuele analyse

De analyse van de huidige situatie is gebaseerd op het ROM-doelmodel en wordt uitgevoerd met behulp van aanvullende methoden. Het doel is om op een gestructureerde manier sterke punten, zwakke punten en actiepunten te identificeren, die vervolgens worden opgenomen in het ontwikkelingsplan.

Stappen	Uitleg
Het kader en de doelstellingen definiëren	Definitie van doelstellingen, analysegebieden en belanghebbenden voor de strategische oriëntatie van de analyse
Gegevensverzameling	Gegevensverzameling Voer interviews, workshops en technische documentanalyses uit
Analyse en evaluatie	Toepassing van het ROM-doelmodel voor kwalitatieve volwassenheidsbeoordeling, aangevuld met SWOT/PESTEL voor omgevingsanalyse
Afleiding van het concept voor de veerkrachtstrategie	Omzetting naar strategische doelcategorieën (bescherming, behoud en risicobeperking) en actiegebieden
Ontwikkeling van een implementatieplan	Prioritering van actiegebieden, formulering van eerste strategische en operationele maatregelen en goedkeuring van investeringen



ROM-doelmodel: volwassenheids-analyse voor operationele en organisatorische veerkracht

Het ROM-doelmodel is een centrale strategische benadering binnen ORM. Dit model koppelt de strategische richtlijnen van ROM systematisch aan duidelijk omschreven veerkrachtdoelen en operationele implementatie.

Kernpunten van het ROM-doelmodel

Het ROM-doelmodel vormt de basis voor het afleiden en beheren van veerkrachtdoelstellingen en het continu verbeteren daarvan. Daarbij wordt met name rekening gehouden met de volgende aspecten:

- Koppeling tussen ROM en doelmodel: De ROM biedt het strategische kader waaruit concrete veerkrachtdoelstellingen worden afgeleid en in het doelmodel worden geoperationaliseerd.
- Maturiteitsbeoordeling: continue monitoring van de mate waarin de gedefinieerde doelstellingen zijn bereikt aan de hand van geschikte prestatie-indicatoren
- Strategische doelaflading: afleiding van meetbare veerkrachtdoelstellingen die systematisch worden overgedragen naar veerkrachtcontrole
- Controle en optimalisatie: regelmatige evaluatie en bijstelling van doelstellingen en maatregelen om de veerkracht duurzaam te vergroten

Van het ROM-doelmodel naar het veerkrachtstrategieconcept

Het ROM-doelmodel vormt de basis voor de ontwikkeling van het veerkrachtstrategieconcept. Dit concept vertaalt de strategische doelstellingen in uitvoerbare maatregelen en definieert processen voor de operationele implementatie. Duidelijke, meetbare richtlijnen zorgen ervoor dat strategische doelstellingen effectief worden geïmplementeerd en continu worden verbeterd.

Implementatieplanning als volgende stap

De implementatieplanning specificeert de maatregelen van het veerkrachtstrategieconcept en wijst daar duidelijke verantwoordelijkheden en prioriteiten aan toe. Integratie in de veerkrachtcontrole maakt transparant beheer, regelmatige prestatiemeting en continue optimalisatie op basis van betrouwbare gegevens en bevindingen mogelijk.



Conclusie

De effectieve implementatie van ORM is gebaseerd op het vermogen om strategische doelen, operationele maatregelen en voortdurende aanpassing systematisch te integreren. Het ROM-doelmodel helpt bij de strategische implementatie.

Belangrijkste conclusies:

- Bedrijven moeten zowel aan regelgevingseisen als aan dynamische risico's tegemoetkomen. Een geïntegreerde, toekomstgerichte veerkrachtstrategie is cruciaal.
- Operationele en organisatorische veerkracht vullen elkaar aan. De ene zorgt voor stabiliteit op korte termijn, de andere voor aanpassingsvermogen op lange termijn.
- Een goed doordacht concept dat zich uitstrekt van strategische doelstellingen tot implementatie en voortdurende verbetering is essentieel voor een toekomstbestendige organisatie.
- Een gestructureerde analyse van de huidige situatie en een daarop gebaseerd implementatieplan maken een stapsgewijze, traceerbare verhoging van de veerkracht mogelijk.
- Het ROM-doelmodel vormt de basis voor systematische doelbepaling, maturiteitsbeoordeling en controle door middel van OKRs (Objectives and Key Results) en KPIs (Key Performance Indicators) in veerkrachtcontrole.

De combinatie van strategie, implementatie en continue verbetering is essentieel om bedrijven veerkrachtiger te maken en hen een duurzaam concurrentievoordeel te geven. Veerkracht is geen statische toestand, maar een continu proces dat in het DNA van elke organisatie moet worden geïntegreerd.

Heeft u vragen over dit onderwerp? Neem dan gerust contact met ons op!



Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Duitsland
www.controll-it.de/nl

Status: Juli 2025

Controllit AG is uw partner voor business continuity management (BCM). Sinds onze oprichting ontwikkelen wij integratieve concepten en producten voor business continuity management, IT service continuity management, information security management en crisismanagement. We helpen u uw bedrijfsprocessen te beveiligen tegen bedreigingen en te voorzien in noodsituaties met strategische, organisatorische en technische concepten.

Foto's/grafische kredieten: Titel: iStock.com/Yossakorn Kaewwannarat; S. 3: iStock.com/bagira22; S. 6: iStock.com/Veyssel Celikdemir, iStock.com/lemono, iStock.com/morita kenjiro, iStock.com/SiberianArt; S. 8: iStock.com/z_wei; S. 9: iStock.com/VectorMine; S. 12: iStock.com/metamorworks

© Copyright Controllit AG