

Business Continuity Management:

# Prepare for the Worst, hope for the best

Onder de ondernemingsdoelstellingen van organisaties valt bijna per definitie het streven naar operationele excellentie en continuïteit. Dit vindt zijn weerslag in mission statements, pay offs, welluidende oneliners en brochureteksten. Maar hoewel er onder invloed van nieuwe dreigingen en toenemende afhankelijkheden steeds meer waarde wordt toegekend aan maatregelen om de veiligheid en continuïteit te waarborgen, is de praktijk echter weerbarstig.

L. Knegtel MBCI  
J. Franke FBCI

Gepercipieerde complexiteit, selectieve risicobeleving en een kennelijk gebrek aan tijd en geld, weerhouden nog altijd veel organisaties ervan structureel maatregelen te treffen om de continuïteit te waarborgen. Toch is het om een calamiteit te kunnen overleven noodzakelijk vooraf over de gevolgen daarvan na te denken en om vooraf te bezien welke risico's de organisatie schade kunnen toebrengen. Een crisis, van welke aard of op welk gebied dan ook, laat zich immers niet eenvoudig voorspellen. In de onheilspellende, bedreigende en onzekere situatie die zich voordoet tijdens een crisis krijgt een organisatie zelden een tweede kans. Het risico van een onherstelbare reputatieschade ligt op de loer. Echter, iedere crisis biedt een organisatie de mogelijkheid deze het hoofd te bieden en als 'winnaar uit de strijd' tevoorschijn te komen.

Miele: er is geen betere. (1957)

**Philips: 'We dragen bij aan een beter bestaan door op het juiste moment zinvolle technologische innovaties op de markt te brengen'**

## Denk vooruit

In lijn met de overheids campagne 'Denk Vooruit' waarin de burger wordt aangespoord zich voor te bereiden op calamiteiten, zouden ook organisaties zich dezelfde proactieve houding eigen

moeten maken. Een dergelijke attitude vindt in een organisatie zijn beslag in het proces Business Continuity Management (BCM). BCM is het geheel aan activiteiten dat er op is gericht de continuïteit van een organisatie te waarborgen. Hierbij worden primair 'high impact-low probability'-risico's in ogenschouw genomen. Dit zijn de verstoringen in het bedrijfsproces waar het dagelijks management niet primair op is ingericht en vaak niet op is voorbereid.

Nu vinden de activiteiten binnen BCM niet uitsluitend plaats ná het manifest worden van risico's. Het is vooral in de preventieve sfeer waar directe waarde wordt gecreëerd. Door vroegtijdige betrokkenheid van BCM bij besluitvorming kan kapitaalvernietiging worden voorkomen: bij aankoop van unieke en onvervangbare bedrijfsmiddelen, bij het ontwerpen en invoeren van nieuwe processen of systemen, of bij de introductie van nieuwe producten of product/marktcombinaties.

Voor die risico's die niet (verder) kunnen worden gereduceerd en waarvan de impact tot desastreuze gevolgen kan leiden, zullen maatregelen moeten worden getroffen. Voorbeelden hiervan zijn het continuïteitsplan, het pandemiescenario, een uitwijkplan, bedrijfshulpverlening, crisismanagement, mediaplanning of reputatiemanagement. Deze maatregelen vormen een verzekering. Bij verzekeren is de gedachte dat een risico tegen betaling van een premie wordt overgedragen aan een derde partij. Indien een risico manifest wordt, zal op basis van polisvoorwaarden worden

overgegaan tot uitkering. De verzekeringspremie bestaat in dit geval uit in de inspanningen die worden geleverd in de implementatie van het BCM-proces. De uitkering, in de vorm van bedrijfscontinuïteit, wordt zichtbaar na een calamiteit.

**When planning for business continuity, remember Noah started building the ark before it began to rain**

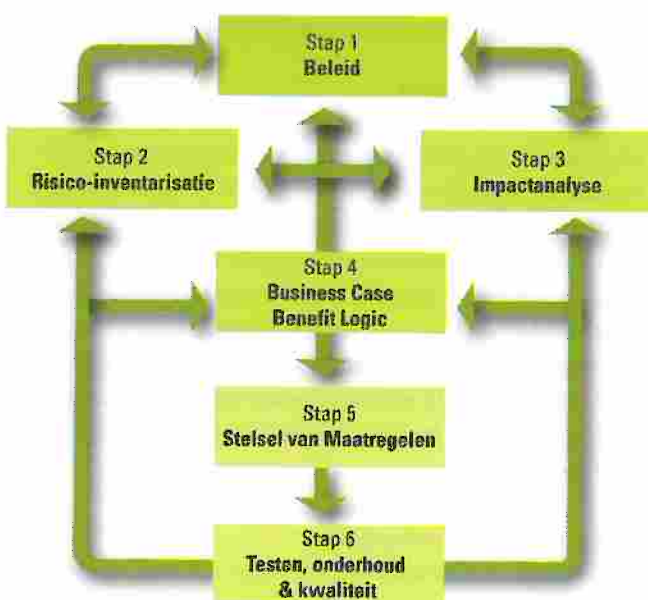
### Fundamentele aanpak

Continuïteit verdient en behoeft binnen organisaties een fundamentele aanpak. Deze wordt gerealiseerd door BCM als secundair proces met een primaire functie in te richten. De werking van het proces vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie (zie *figuur 1*).

Het beleid rondom BCM wordt op strategisch niveau vastgesteld. De scope van het proces wordt bepaald, de positionering van het proces geformaliseerd en de organisatorische verankering van



Figuur 1. De werking van het BCM-proces



Figuur 2. De vormgeving van het BCM-proces

BCM mogelijk gemaakt. Vervolgens worden er beslissingen genomen ten aanzien van de eisen die moeten worden gesteld aan de continuïteit van de bedrijfsprocessen. Een vereiste is dat binnen de strategie en beleidsbepaling, proactief met continuïteitsaspecten wordt omgegaan. Het eigenaarschap van het proces en de eindverantwoordelijkheid voor het resultaat liggen op strategisch niveau. De besluitvorming die op strategisch niveau heeft plaatsgevonden, vormt op tactisch niveau het kader voor de inrichting en het management van het BCM-proces. Hier vindt de regie plaats over organisatiebrede activiteiten die gerelateerd zijn aan continuïteit. Aan het proces dat op tactisch niveau is ingericht, wordt op operationeel niveau organisatiebreed uitvoering gegeven.

### Beleid en risico-inventarisatie

Het BCM-proces start met de vormgeving van het beleid (zie *figuur 2*). Doel van het BCM-beleid is dat het strategisch management zich uitsprekt over en committeert aan de wijze waarop, hoe en waarmee de continuïteit van de organisatie wordt veiliggesteld. De positie van het proces wordt in deze fase vastgesteld, overeenkomstig de cultuur, visie en missie van de organisatie en de aard van de 'industry'.

Door het uitvoeren van een risico-inventarisatie wordt inzicht verkregen in de risico's die de continuïteit van de bedrijfsvoering kunnen bedreigen. De risico-inventarisatie behoort traditioneel tot het werkveld van risicomanagement. Op de vraag of de uitvoering hiervan binnen het domein van de risicomanager valt, is het antwoord dan ook: 'ja, tenzij'. Zie voor de invulling van het 'tenzij' *figuur 3*.



Figuur 3. Invulling van het domein van de risk manager



overgegaan tot uitkering. De verzekeringspremie bestaat in dit geval uit in de inspanningen die worden geleverd in de implementatie van het BCM-proces. De uitkering, in de vorm van bedrijfscontinuïteit, wordt zichtbaar na een calamiteit.

**When planning for business continuity, remember Noah started building the ark before it began to rain**

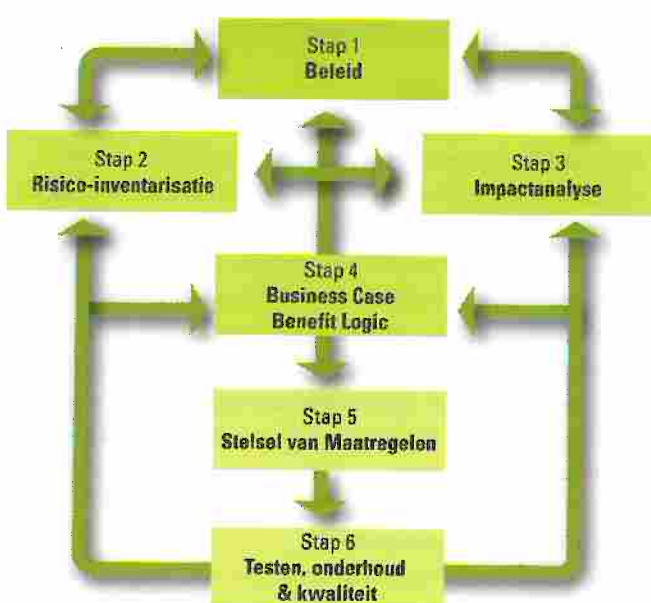
## Fundamentele aanpak

Continuïteit verdient en heeft binnen organisaties een fundamentele aanpak. Deze wordt gerealiseerd door BCM als secundair proces met een primaire functie in te richten. De werking van het proces vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie (zie *figuur 1*).

Het beleid rondom BCM wordt op strategisch niveau vastgesteld. De scope van het proces wordt bepaald, de positionering van het proces geformaliseerd en de organisatorische verankering van



Figuur 1. De werking van het BCM-proces



Figuur 2. De vormgeving van het BCM-proces

BCM mogelijk gemaakt. Vervolgens worden er beslissingen genomen ten aanzien van de eisen die moeten worden gesteld aan de continuïteit van de bedrijfsprocessen. Een vereiste is dat binnen de strategie en beleidsbepaling, proactief met continuïteitsaspecten wordt omgegaan. Het eigenaarschap van het proces en de eindverantwoordelijkheid voor het resultaat liggen op strategisch niveau. De besluitvorming die op strategisch niveau heeft plaatsgevonden, vormt op tactisch niveau het kader voor de inrichting en het management van het BCM-proces. Hier vindt de regie plaats over organisatiebrede activiteiten die gerelateerd zijn aan continuïteit. Aan het proces dat op tactisch niveau is ingericht, wordt op operationeel niveau organisatiebreed uitvoering gegeven.

## Beleid en risico-inventarisatie

Het BCM-proces start met de vormgeving van het beleid (zie *figuur 2*). Doel van het BCM-beleid is dat het strategisch management zich uitsprekt over en committeert aan de wijze waarop, hoe en waarmee de continuïteit van de organisatie wordt veiliggesteld. De positie van het proces wordt in deze fase vastgesteld, overeenkomstig de cultuur, visie en missie van de organisatie en de aard van de 'industry'.

Door het uitvoeren van een risico-inventarisatie wordt inzicht verkregen in de risico's die de continuïteit van de bedrijfsvoering kunnen bedreigen. De risico-inventarisatie behoort traditioneel tot het werkveld van risicomanagement. Op de vraag of de uitvoering hiervan binnen het domein van de risicomanager valt, is het antwoord dan ook: 'ja, tenzij'. Zie voor de invulling van het 'tenzij' *figuur 3*.



Figuur 3. Invulling van het domein van de risk manager

beoordeeld om vervolgens op strategisch niveau input te zijn voor nieuwe beleidsvorming.

• **Testen**

Om de organisatie bekend te maken met het Stelsel van Maatregelen en de werking op bruikbaarheid en juistheid te verifiëren, moet deze worden getest. Uitsluitend door frequent te testen blijft de organisatie voorbereid op haar taken bij een calamiteit. Ook kunnen tijdens testen onvolkomenheden worden geconstateerd die aanpassing vereisen in de maatregelen.

• **Onderhoud en kwaliteit**

Er wordt te vaak vanuit gegaan dat een calamiteit aan de eigen deur voorbij gaat, waardoor de aandacht voor de noodzaak van BCM verloren gaat. Door wijzigingen in de omgeving van de organisatie bestaat de kans dat getroffen maatregelen niet meer werken, niet meer beschikbaar zijn, of dat procedures niet meer actueel zijn. Periodiek dient daarom het beleid te worden getoetst op actualiteit en moet het Stelsel van Maatregelen zonnig worden aangepast.

Voor het reguliere onderhoud op maatregelen moeten procedures worden vastgesteld. Als er personele wijzigingen zijn, moeten deze worden doorgevoerd in de organisatorische voorzieningen van het CMT en BCP. Hetzelfde geldt voor verhuizingen, wijzigingen in processen, nieuwe processen of het verdwijnen van activiteiten. Omdat het niet ondenkbaar is dat veranderingen niet consequent worden doorgevoerd, vindt er naast regulier onderhoud ook periodiek onderhoud op de plannen plaats. Voor het periodieke onderhoud op maatregelen geldt hetzelfde als voor het testen. Ook hier zijn de intern gestelde kwaliteitscriteria leidend. In de meeste organisaties vindt, aanvullend op het reguliere onderhoud, één of twee keer per jaar periodiek onderhoud plaats.

**Audit van het BCM-proces**

Een goede werking van elk proces wordt bedreigd door risico's, ook het BCM-proces. Als deze risico's niet optimaal worden beheerst, komen de doelstellingen van het proces in gevaar. Voor BCM is het auditproces één van de maatregelen om risico's te beheersen. In dit geval wordt de kwaliteit beoordeeld van het BCM-proces. Het doel is het management van de organisatie zekerheid te verschaffen over de werking van het proces. Het niet uitvoeren van audits kan leiden tot:

- het in gevaar komen van de doelstelling van het proces: continuïteit van de bedrijfsvoering;
- kapitaalvernietiging omdat maatregelen op het 'moment suprême' niet blijken te werken (schijnzekerheid);
- het verdwijnen van het proces in de anonimiteit.

Voor een proces dat door risiconegatie en risicoperceptie de kans loopt om na een zekere periode van management attention in de vergetelheid te raken, is de rol van de auditor van essentieel belang. De auditor wordt geholpen door het beschikbaar komen van normen en standaarden op het gebied van BCM, op basis daarvan kan gecertificeerd worden. De belangrijkste standaard op dit moment is de Britse standaard BS25999:2006. □

**Conclusie**

Business Continuity Management is een professie waarvoor inhoudelijke kennis en specifieke competenties zijn vereist. Het is een vak te kunnen voorzien in specifieke, op de eigen situatie afgestemde oplossingen en maatregelen; de balans aan te brengen tussen preventief en repressief; waarde toe te voegen door op integrale basismaatregelen te ontwikkelen overeenkomstig de aard van de business, de organisatie en haar processen.

The Business Continuity Institute vertegenwoordigt wereldwijd de professionals die werkzaam zijn binnen het vakgebied en voorziet in de certificering van haar leden. Business Continuity Management is dan ook een proces van mensen, niet alleen van maatregelen.



Joop Franke is Principal Educational Services bij BCM Academy en Fellow of the Business Continuity Institute en heeft meer dan twintig jaar ervaring in BCM. Hij is bij BCM Academy verantwoordelijk voor het samenstellen van opleidingen en leergangen en het uitvoeren ervan. Tijdens zijn dienstverband bij het toenmalige Computer Uitwijk Centrum verzorgde hij talloze trainingen. Joop traint regelmatig strategische managers in crisismanagement en is spreker op seminars.  
E-mail: [jfranke@bcmacademy.nl](mailto:jfranke@bcmacademy.nl).



Louise Knegtel is directeur van BCM Academy, het Europese kennisinstituut voor Business Continuity & Crisis Management en beschikt over meer dan vijftien jaar ervaring binnen het brede vakgebied van 'continuïteit'. Na een carrière als management consultant binnen multinationale ondernemingen, specialiseerde zij zich in BCM-vraagstukken. Het trainen van crisisteams en het genereren van Business Continuity awareness op alle bedrijfsniveaus behoort tot haar specialisme.  
E-mail: [lknegtel@bcmacademy.nl](mailto:lknegtel@bcmacademy.nl).