

Kennis kritische succesfactor bij invoeren BCM

Auteur: Joop L. Franke MBC > Joop Franke is Principal Educational Services bij BCM Academy. Is meer dan 20 jaar werkzaam in het vak van Business Continuity Management. Een calamiteit betekende zijn start in een inmiddels jarenlange ervaring met Business Continuity Management. Is bij BCM Academy verantwoordelijk voor het samenstellen van opleidingen en leergangen en het uitvoeren ervan. Heeft tijdens zijn dienstverband bij het toenmalige Computer Uitwijk Centrum talloze trainingen verzorgd. Traint regelmatig strategische managers in crisismanagement en is spreker op seminars. E-mail: jfranke@bcmacademy.nl.

Wanneer door onvoldoende begrip van de materie activiteiten gefragmenteerd plaatsvinden en niet zijn geïntegreerd, als er gebrek aan coördinatie is of onvoldoende aansluiting op de business, wordt er aan het primaire en beoogde doel van die activiteiten voorbijgegaan. Het risico bestaat dat het beoogde effect van de maatregelen volledig teniet wordt gedaan.

Kapitaalvernietiging is het gevolg en het draagvlak voor BCM verdwijnt gaandeweg.

De borging van voldoende kennis over BCM in de organisatie is dan ook van randvoorwaardelijk belang. Kennis is macht, maar delen van kennis is het vermenigvuldigen van kracht.

Betrokkenheid en kennis zijn de kritische

Business Continuity Management (BCM) gaat de gehele organisatie aan. De prestatie van een organisatie wordt immers gevormd door de som van alle bedrijfsprocessen. Het geheel aan activiteiten van het BCM proces gaat dan ook over alle bedrijfsprocessen heen en de activiteiten die op het garanderen van continuïteit zijn gericht, vinden organisatiebreed plaats.

succesfactoren bij het invoeren van BCM in een organisatie.

In dit artikel wordt het accent gelegd op het benodigde kennisniveau dat op de verschillende niveaus in een organisatie is vereist. Zodra daarvan een vertaling heeft plaatsgevonden naar de eigen organisatie, en als bekend is welke kennis in de organisatie benodigd is, kan een match met de opleidingsmarkt worden gemaakt. Criteria voor certificering en het selecteren van een kennisinstituut zie de respectievelijke hoofdstukken hierna.

Kennisniveaus

Op strategisch, tactische en operationeel niveau is er verschil in behoefte aan kennis over het vakgebied. Een operationeel medewerker hoeft niet alle ins en outs te kennen van Crisismanagement. Van een lid van het crisisteam hoeft niet verwacht te worden dat hij of zij weet hoe uitwijkmaatregelen operationeel worden gemaakt. Daarnaast is er binnen de verschillende niveaus een verschil in diepgang aan kennis, die kan variëren van bekendheid met het begrip BCM tot de kennis die van een BCM Manager

moet worden verwacht.

Naast kennis over het vakgebied is praktische, toegepaste kennis van belang. Tijdens een crisis, waarin een beheersbare, veilige en voorspelbare wereld plaats heeft gemaakt voor een onvoorspelbaar onheilspellende wereld, is geen tijd om te oefenen. Een fout kan verregaande gevolgen hebben. De organisatie die verantwoordelijk is voor het terugdringen van de gevolgen van die crisis, moet op haar taken zijn voorbereid. Dit kan uitsluitend worden bereikt door oefening en training.

Kennisvergarig

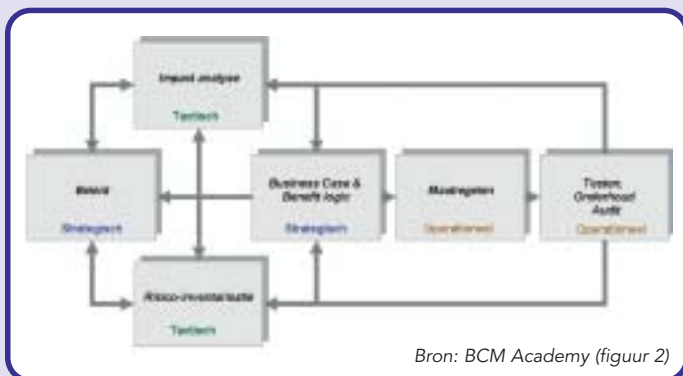
Voor alle niveaus in de organisatie wordt hierna een overzicht gegeven van de verwachte kennis op elk niveau in een organisatie. In figuur 1 staat globaal weergegeven wat er van de verschillende niveaus in de organisatie wordt verwacht in het kader van BCM.



Naast opgedane kennis is ervaring met en over BCM van zeer groot belang. Ervaring is niet een kwestie van alleen maar theorie, maar één van het doen.

Kennis is van geen waarde, tenzij je deze in de praktijk brengt - Heber. J Grant (1856 - 1945)

Als we nu de verschillende niveaus projecteren op het BCM proces dan zien we het beeld in figuur 2.



Strategisch Niveau

Op strategisch niveau moet het beleid

worden geformuleerd. Hier wordt de richting van het BCM proces bepaald. Om de juiste richting te kunnen bepalen, zal dus duidelijk moeten zijn wat het BCM proces inhoudt en welke toegevoegde waarde dit proces heeft voor de organisatie. Hier zal de adoptie van BCM moeten plaatsvinden. De benodigde kennis hiervoor zal dus afgestemd moeten zijn op het strategische niveau. Een geschikt model hiervoor is de zogenaamde Discovery Day (het ontdekken van; hoe staat mijn organisatie ervoor als het gaat om continuïteit). In één of twee dagdelen verkrijgt het strategisch management inzicht in de eigen "Continuity Preparedness" in de organisatie. Bij voorkeur wordt een dergelijke dag In Company georganiseerd. Daarnaast is het van groot belang dat de omgeving waarin een Discovery Day zich afspeelt het management inspireert en tot de nodige besluitvorming wordt

gekomen. Hier wordt de basis gelegd voor het beleid voor BCM! Zonder beleid kan er niet worden gesproken over een goed BCM.

Na deze 'Discovery Day' is BCM een vast agendapunt en is een portefeuillehouder voor het proces benoemd. Het strategisch management neemt van nu af besluiten

over de maatregelen op basis van Business Case en Benefit Logic. In de Business Case wordt gesproken over kosten en opbrengsten van continuïteitsmaatregelen in financiële zin. Harde euro's. In de Benefit Logic wordt echter de niet kwantificeerbare onderbouwing gegeven voor de continuïteitsmaatregelen. Belangrijkste aandachtspunt hierin is bijvoorbeeld de reputatieschade die een

crisis, calamiteit kan veroorzaken. De business case en benefit logic zijn het resultaat van uit te voeren impactanalyses en risico-inventarisaties. Maar ook in de 'operationele' zin speelt dit strategisch management een cruciale rol. Deze heeft met name betrekking op het moment dat zich een crisis voordoet in de

organisatie en hoe deze beheerst gaat worden. Het crisisteam is één van de

belangrijkste maatregelen als uitvloeisel van BCM. In een te formeren crisisteam zullen de juiste competenties aanwezig moeten zijn. Bekendheid met communicatiestrategieën, reputatiemanagement en stakeholdermanagement zijn randvoorwaardelijk. Naast theoretische kennis over crisismanagement zal het crisisteam getraind moeten worden. Minimaal zal éénmaal per jaar een crisis simulatie moeten plaatsvinden. De scenario's die gebruikt worden tijdens een simulatie zullen over een hoog realiteitsgehalte moeten beschikken. Het crisisteam moet de pijn kunnen voelen die tijdens een crisis kan ontstaan. Telkens zullen dan ook nieuwe invalshoeken voor een crisissimulatie moeten worden gekozen.

Tactisch Niveau

De inrichting van BCM, op basis van het geformuleerde beleid, vindt plaats op tactisch niveau. Dit gebeurt primair door het lijnmanagement dat integrale verantwoordelijkheid heeft voor het functioneren van hun bedrijfsprocessen. Het lijnmanagement speelt een belangrijke rol in de uitvoering van de impactanalyse en risico-inventarisatie en het opstellen van de Business Case & Benefit Logic. Ook het lijnmanagement zal dus voldoende op hoogte moeten zijn van methoden en technieken die worden toegepast binnen BCM. De benodigde kennis hiervoor kan worden verkregen door het lijnmanagement in een dagdeel mee te nemen in een ontdekkingsstocht door BCM.

Op het tactische niveau treffen we ook de BCM Manager aan. Deze zorgt ervoor dat er regelmatig impactanalyses en risico-inventarisaties plaatsvinden en zorgt dat de resultaten hiervan worden vastgelegd in een Business Case & Benefit Logic zodat het strategisch management de juiste besluiten kan nemen over investeringen in BCM. De BCM manager adviseert en begeleidt het lijnmanagement bij de invoering van BCM, de maatregelen die hieruit voortvloeien en voorziet in de randvoorwaarden zoals opleiding en training. De BCM manager zorgt voor het creëren van bewustwording in de organisatie, het bijsturen van risicoperceptie en het overwinnen van risiconegatie. De BCM manager zal dan ook BCM als vakgebied tot zijn beroep moeten maken. Naast inhoudelijke vakkennis, kennis van impactanalyse en risico-inventarisatie, zal

de BCM manager ook over vaardigheden als omgaan met weerstand in organisaties en het realiseren van 'awareness' moeten beschikken. Ook zal de BCM manager de juiste ondersteuning moeten kunnen bieden bij het realiseren van continuïteitsmaatregelen als bij het testen, onderhouden en de kwaliteitstoetsing hiervan.

De BCM Manager verkrijgt zijn kennis door het volgen van een vakgerichte opleiding die alle aspecten van het proces BCM omvat, maar waar ook aandacht wordt geschonken aan zoals hiervoor al aangegeven:

- hoe kan worden omgegaan met weerstand in organisaties;
- over welke adviesvaardigheden moet een BCM manager beschikken;
- welke presentatietechnieken moet een BCM manager hebben om het proces te promoten;
- wat is nodig om beleidsdocumenten op te stellen;
- welke methoden en technieken kan de BCM Manager toepassen bij risico-inventarisaties en impactanalyses;
- hoe kan de BCM Manager de organisatie ondersteunen bij het selecteren van hulpmiddelen;
- welke selectiecriteria de BCM Manager moet gebruiken als externe

consultant moeten worden ingezet;

- welke kwaliteitscriteria worden toegepast bij het selecteren van continuïteitsmaatregelen.
- Et cetera.

Operationeel Niveau

Als gezegd vinden activiteiten van BCM door de gehele organisatie plaats. Hier vindt de verrichting plaats van activiteiten in het kader van BCM. Enerzijds vinden we op dit niveau de specialistische kennis over BCM en anderzijds is er de behoefte aan kennis in zijn algemeenheid over BCM. Meer specialistische kennis voor dit niveau is bestemd voor die medewerkers die deel uit maken van de zogenaamde 'recovery teams'. Deze zorgen ervoor dat met de expliciete kennis die zij hebben over de processen waarin zij dagelijks een rol spelen dat de werking ervan ook na een calamiteit weer kan worden hersteld.

Voor de overige medewerkers is het van belang dat zij op abstract niveau voldoende kennis hebben van het BCM proces. Van groot belang is dat ook deze groep weet wat er van hen wel of niet wordt verwacht in geval van een calamiteit. Het spreekwoord 'Onbekend maakt onbemind' is hier met recht van

toepassing. Een introductie cursus over BCM die de medewerkers bekend maken met de principes, grondbegrippen, doel, doelstelling en toegevoegde waarde van het proces BCM kan een goed middel zijn voor de kennisoverdracht naar deze laatste groep.

The Business Continuity Institute (The BCI) en certificering

Dit, onafhankelijke, instituut is opgericht in 1994 en voorziet in de erkenning, onderscheiding en kwalificatie van professionals op het vakgebied van Business Continuity Management. De certificering die door The BCI wordt uitgegeven, is een internationaal erkend kwaliteitscriterium voor Business Continuity Managers. Certificering wordt toegekend op basis van een bewezen kennis en ervaringsniveau. Leden van The BCI zijn verbonden zich te houden aan de internationale 'Code of Practice en Ethics. Meer informatie over The BCI is te vinden op www.thebci.org. Naast de The BCI houdt ook de DRI <http://www.drii.org/index.cfm>, zich bezig met de professionalisering en adoptie van BCM.

In tabel 1 wordt de door The BCI gehanteerde certificeringen weergegeven.

Graad	Resumé	Ervaring	Referenties	Competentie in BCI Standaard	Assessment
FELLOW Titulatuur: FBCI Statutair lid	Senior professionals in het vakgebied.	5 jaar full time ervaring en momenteel werkzaam in een business continuity gerelateerde functie	2 referenties vereist, waarvan één van leidinggevende	Grondige kennis van ALLE 10 certificeringsonderdelen	Door een scored assessment & een focus-interview door een BCI Fellow Panel.
MEMBER Titulatuur: MBCI Statutair lid	Professional in het vakgebied	2 jaar full time ervaring en momenteel werkzaam in een business continuity gerelateerde functie	2 referenties vereist, waarvan één van leidinggevende	Grondige begrip van alle 10 certificeringsonderdelen	Door een scored assessment welke wordt gebaseerd op bewijsstukken die door de aanvrager dienen te worden aangeleverd.
SPECIALIST Titulatuur: SBCI Statutair lid	Werkzaam in een BCM gerelateerd vak.	2 jaar full time ervaring in het specialisme en momenteel werkzaam in een business continuity gerelateerde functie	2 referenties vereist, waarvan één van leidinggevende.	Grondige begrip van tenminste 4 van de certificeringsonderdelen en als specialist gekwalificeerd zijn.	Door een scored assessment welke wordt gebaseerd op bewijsstukken die door de aanvrager dienen te worden aangeleverd.
ASSOCIATE Titulatuur: ABC	Junior; werkzaam in een BCM gerelateerd vak.	Met full of part time ervaring binnen de scope van de BCI standaard.	2 referenties vereist, waarvan één van leidinggevende.	Ontwikkeld begrip van de 10 certificeringsonderdelen.	Door een scored assessment welke wordt gebaseerd op bewijsstukken die door de aanvrager dienen te worden aangeleverd.

Tabel 1 BCI certificeringen

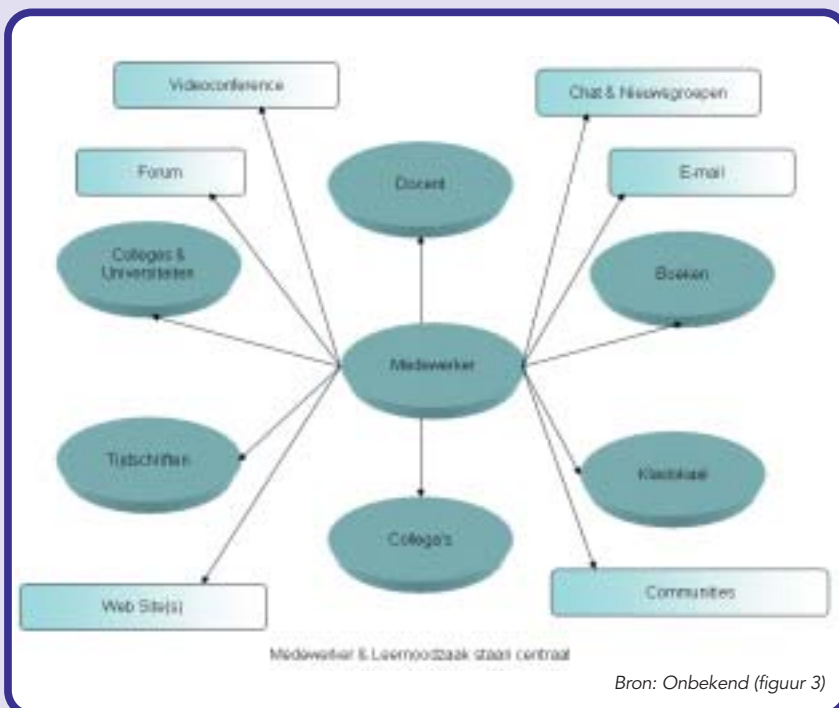
Voor certificering die door de DRI wordt gehanteerd zie de website;
<http://www.drii.org/displaycommon.cfm?an=7>

Selectie voor het verkrijgen van kennisoverdracht

Voor het verkrijgen van kennis en de overdracht hiervan is kwaliteit een belangrijke factor. Als in het proces van kennisoverdracht of het verkrijgen van kennis onvoldoende aandacht is voor uw eigen organisatie dan zal dit niet een bijdrage leveren aan het draagvlak. De selectie van de aanbieder zal dus ook goed moeten worden afgewogen. Hiervoor kunnen de volgende criteria worden gebruikt:

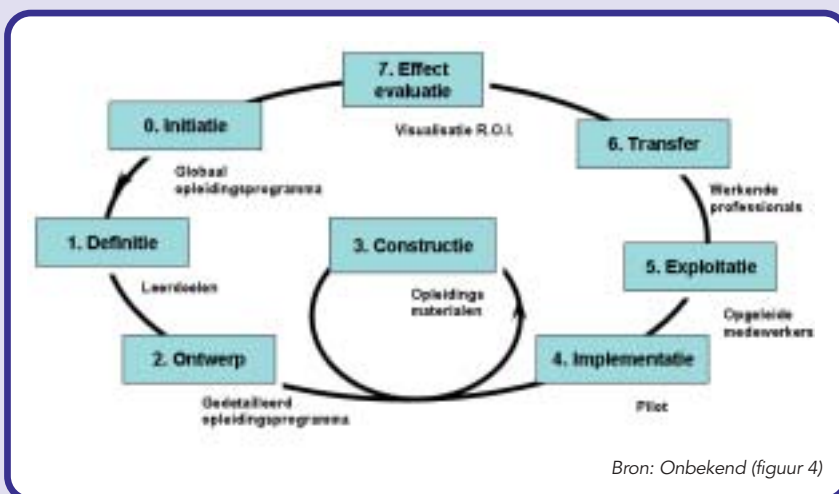
- hoe groot is het aanbod van kennis over BCM door de aanbieder;
- is kennisoverdracht core business van de aanbieder;
- heeft de aanbieder voldoende variatie in zijn kennisoverdracht naar uw organisatie;
- over welke methoden en technieken beschikt de aanbieder voor de kennisoverdracht;
- over welke trainingsfaciliteiten (bijvoorbeeld voor crisismanagement) beschikt de aanbieder;
- welke materialen worden gebruikt bij de kennisoverdracht;
- wordt er tijdens de kennisoverdracht gebruikgemaakt van content matter experts;
- kan de aanbieder naast kennisoverdracht ook nog ondersteuning bieden in training;
- hoe kan de kwaliteit van de opleiders worden gemeten, zijn deze bijvoorbeeld gecertificeerd;
- wat zijn de mogelijkheden op de medewerkers te certificeren;
- is de aanbieder aangesloten bij een beroepsgroep;
- hoeveel ervaring heeft de aanbieder op dit gebied;
- welke referenties kan een aanbieder tonen;
- wat verwacht u van een opleidingslocatie.

Een andere belangrijke voorwaarde die u moet stellen, is dat degene waarvoor de kennisoverdracht of training is bedoeld centraal wordt gesteld. Dat aantoonbaar is welke middelen worden ingezet om deze kennisoverdracht te laten plaatsvinden. In figuur 3 wordt dit nog eens weergegeven.



Bron: Onbekend (figuur 3)

Wellicht dat onderstaand model (figuur 4) u kan helpen bij de selectie van de juiste aanbieder.



Bron: Onbekend (figuur 4)

Conclusie

Opleiding en training zijn een absolute noodzaak en geen luxe als BCM in een organisatie moet worden ingevoerd. Kennis en ervaring over BCM is niet voorbehouden aan een selecte groep in een organisatie. Op elk niveau moet kennis en ervaring of bewustwording aanwezig zijn. Dit vraagt om continue aandacht. Van groot belang is dan ook dat kennisoverdracht plaatsvindt en ervaring wordt opgedaan op een wijze die bij uw organisatie past. Voor het verkrijgen van kennis zijn er in de markt meerdere aanbieders aanwezig. Ervaring met BCM is iets wat u binnen uw organisatie moet opdoen. Een kritische beschouwing van de aanbieders van de kennisoverdracht is dan ook op zijn plaats. Kies zorgvuldig een trainingsinsti-

tuut en zie toe op de kwaliteit die wordt geleverd.

Ervaring met BCM is iets wat u binnen uw organisatie moet opdoen. Crisismanagementtrainingen, Communicatietrainingen, Uitwijktesten, BHV ontruiming moeten regelmatig worden uitgevoerd. Als BCM procesmatig wordt uitgevoerd, betekent het ook dat trainingen en opleidingen in de jaarlijkse budgettrondes moeten worden meegenomen.

"Tell me and I will forget"
"Show me and I will remember"
"Involve me and I will understand"
 Confucius