



Auteur: Gert Kogenhop is directeur van bcm+, een bedrijf dat is gespecialiseerd in training, consultancy en implementatie van business continuity managementsystemen conform de norm ISO 22301. Daarnaast is hij voorzitter van Business Continuity Management en Crisismanagement normcommissie bij NEN. Gert is bereikbaar via gk@bcmplus.nl.

Bedrijfsimpactanalyse

Business Continuity Management (BCM) of bedrijfscontinuïteitsbeheer gaat over het zo optimaal mogelijk voorbereid zijn op het (on)verwachte. In dit artikel wil ik graag aandacht besteden aan één van de belangrijkste onderdelen hiervan: de bedrijfsimpactanalyse, Business Impact Analysis (BIA).

Kort door de bocht gesteld willen we middels een bedrijfscontinuïteitsplan (BCP) of Plan B de organisatie beschermen tegen eventuele onoverkomelijke gevolgen van een ernstige verstoring van het bedrijfsproces, een crisis zoals brand, ICT- of stroomuitval of een pandemie. In de praktijk blijkt dat je in dit soort situaties niet alles tegen alles kunt beschermen, om het zo maar te stellen. Maar wat moeten we dan tegen wat beschermen? Middels de bedreigingenanalyse beoordelen we welke risico's voor onze organisatie actueel zijn en waartegen we ons moeten beschermen. Met de bedrijfsimpactanalyse bepalen we wat onze kritische activiteiten zijn, dus wat we moeten beschermen. De activiteiten die we prioriteren, die we als eerste willen herstellen, om bepaalde redenen.

Twee stappen

In twee stappen analyseren we de organisatie. Uitgaande van een bedrijf, bepalen we de belangrijkste producten en/of diensten. Nadat deze zijn vastgesteld worden alle activiteiten tegen het licht gehouden en die activiteiten geselecteerd, die een directe bijdrage leveren aan het tot stand komen van deze producten en/of diensten (scope). Deze binnen de scope vallende activiteiten worden geanalyseerd en beoordeeld in geval van stilstand op gevoeligheid voor een aantal van tevoren vastgestelde impactgebieden zoals bijvoorbeeld financiële impact, wat dit betekent voor onze klanttevredenheid, productkwaliteit, reputatie of het wel of niet voldoet aan wet- en regelgeving.

We bepalen een impactschaal, bijvoorbeeld 'Laag', 'Medium', 'Hoog' en 'Extreem' en definiëren voor elk een

waarde. Impact 'Hoog financieel' kan dan bijvoorbeeld zijn: schade bijvoorbeeld als gevolg van margeverlies of extra kosten tussen de €200.000 en €500.000 en Impact 'Extreem op het gebied van reputatie' kan zijn: negatieve landelijke media-aandacht en social media berichten. Vervolgens bepalen we wat wij niet meer acceptabel vinden, bijvoorbeeld in alle impactgebieden willen we nooit op het niveau 'Hoog' komen, dus om te voorkomen dat dit ooit wordt bereikt, willen we een Plan B hebben (BCP). Na deze vaststelling, bepalen we tevens dat wanneer dit niveau 'Hoog' wordt bereikt ná een week, we geen plan nodig hebben. Dat geeft ons voldoende tijd om zonder plan adequaat te reageren. Maar wanneer binnen een week dit niveau wordt bereikt, willen we zo optimaal mogelijk voorbereid zijn om niet verrast te worden en mogelijk de controle te verliezen.

Kritische activiteiten

Deze 'Een week' kan overigens ook vier dagen of twee weken zijn, dat bepaalt de organisatie. De twee drempels, 'Hoog' en 'Een week' zijn onze grenswaarden als het gaat om acceptabele impact. De allesbepalende factoren binnen de BIA. We beoordelen alle activiteiten, die activiteiten waarvan we bepalen dat de impact 'Hoog' is binnen 'Een week', markeren we vervolgens als kritisch. Er wordt niet vooraf een keuze gemaakt in de zin van: 'Dit zijn onze belangrijkste activiteiten, dus daarvoor doen we een BIA'. Alle activiteiten binnen de vastgestelde scope worden beoordeeld. Op deze wijze komen de kritische, geprioriteerde activiteiten bovendrijven en niet middels voorselectie. Deze specifieke activiteiten willen we voorrang geven

Impact gebieden	BIA per activiteit/proces					Wel in BCP		Niet in BCP		
	4 uren	8 uren	16 uren	1 dag	2 dagen	4 dagen	1 week	2 weken	1 maand	>1 maand
Financieel		Laag	Laag	Laag	Laag	Laag	Medium	Hoog	Hoog	Hoog
Klanttevredenheid					Laag	Medium	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Productkwaliteit	Laag	Laag	Laag	Medium	Medium	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Extreem
Reputatie						Laag	Laag	Medium	Hoog	Extreem
Wet- en regelgeving								Hoog	Extreem	Extreem

Laag	Medium	Hoog	Extreem
Acceptabel		Onacceptabel	

Bedrijfsimpactanalyse

als er iets écht misgaat, we willen ze eerder herstellen dan die activiteiten die langer dan een week stil kunnen blijven liggen. Duidelijk mag zijn dat ook binnen die kritische activiteiten een volgorde van aanpak is. Wat binnen vier uren weer moet functioneren gaat voor wat na 48 uren weer moet draaien. Samen sneller herstellen is uiteraard prima, maar om te voorkomen dat we de 'Hoog-waarde' voor ons onacceptabel - bereiken, moeten we de inspanningen en onze aandacht correct verdelen.

Nogmaals, de bedreigingenanalyse geeft inzicht in welke risico's voor de onderneming reëel zijn: algemene risico's, risico's behorend bij de aard van de activiteiten (advocatenkantoor of chemieconcern) en behorend bij de vestigingsplaats (nabij water, het spoor, luchthaven Schiphol of tankstation aan de overkant). Het gaat hier om de kans en de mogelijke impact van het feit dat een bedreiging een ernstige verstoring kan veroorzaken wanneer deze werkelijkheid wordt.

Blauwdruk

Om in het BCP, dat we later inrichten, de juiste scenario's in te kunnen vullen en de juiste acties uit te kunnen voeren hebben we van elke kritische, geprioriteerde activiteit (of proces) een 'blauwdruk' nodig. Dit betekent dat we duidelijk moeten hebben wat er benodigd is om die activiteit uit te kunnen voeren c.q. te herstellen en op welk minimaal niveau. Het hoeft wellicht niet allemaal 100% te functioneren. Dit kan gaan om:

- mensen (aantal, rollen, autorisatieniveau en vaardigheden);
 - informatie en gegevens (formulieren, handleidingen, mediatype en hoeveelheid);
 - gebouwen, werkplek en bijbehorende voorzieningen (speciale vereisten zoals hoogte, temperatuur, locatie of hoogspanning);
 - faciliteiten, uitrusting en verbruiksartikelen (machines en gereedschappen);
 - informatie- en communicatietechnologie (ICT)-systemen (type systeem, applicaties, toegang tot specifieke harde schijven of smartphones);
 - transport en logistiek (aantal vrachtwagens, vereisten zoals de grootte van de vrachtwagen, voor gekoelde producten);
 - financiën (inkomsten, hoeveel geld moet beschikbaar zijn);
 - partners en leveranciers (kan niet zonder ...) en
 - interne afhankelijkheden (van wie is deze activiteit afhankelijk en omgekeerd, wie is afhankelijk van deze activiteit).
- Na bepaling van de 'gevaarlijke' combinatie van bedreigingen en de eerder vastgestelde kritische geprioriteerde activiteiten die onze belangrijke producten en/of diensten ondersteunen, kunnen we nu een BCP inrichten, nu we alle gegevens van de kritische activiteit kennen en tevens weten waartegen we ons moeten wapenen middels de juiste scenario's!

Dit artikel is eerder verschenen in Kwaliteit in Bedrijf nov/dec 2020.