

Uw organisatie beschermen? Gebruik een BCOS!

Business Continuity Management (BCM) gaat over het beschermen van uw organisatie tegen de gevolgen van omvangrijke verstoringen en (on)bekende risico's. Dit is anno 2021 geen overbodige luxe. Denk, naast de 'bekende' problemen als brand, stroomuitval, ICT-uitval, ransomware of leveringsproblemen ook aan de buiten uw 'macht' plaatsvindende bedreigingen zoals de Brexit, een pandemie of de gevolgen van klimaatverandering, zoals extreem weer. De implementatie van een Business Continuity Management System (BCMS) wordt helaas vaak gekenmerkt door beperkte betrokkenheid, geen 'sense of urgency', en een bepaalde vorm van 'moeten'. Dat kan anders, want er is nu een methodologie ontwikkeld die de implementatie soepeler laat verlopen: het Business Continuity Operating System (BCOS).

Door Gert Kogenhop, BCM+

Het Business Continuity Operating System brengt lijn in de veelheid aan activiteiten die nodig zijn om het juiste niveau van weerstandsvormen te bereiken.

Figuur 1 toont het 'BCOS Wheel'. Dit Engelse model is bewust niet vertaald, om te voorkomen dat de met reden gekozen terminologie aan kracht verliest.



Figuur 1: Het BCOS Wheel.

01 Frame

'Bezint eer ge begint' is een prima uitgangspunt. Het is belangrijk om het 'Waarom' duidelijk te hebben voordat begonnen wordt met het 'Hoe en Wat'. De aanpak is gericht op de strategische beslissingen en het plaatsen van een duidelijke stip op de horizon. Dit is benodigd om het ontwerp en de uitvoering van het Business Continuity programma mogelijk te maken.

We zoeken expliciet antwoorden op de volgende vier vragen (*Four Questions*):

1. Waarom hebben we Business Continuity nodig?
2. Wat proberen we te beschermen?
3. 'Hoeveel' Business Continuity hebben we nodig?
4. Wie moeten er betrokken worden bij het programma?

De Frame-meeting waarin het antwoord wordt gezocht op bovenstaande vier vragen



kan op elk gewenst moment plaatsvinden, maar vastgesteld is dat dit het meest succesvol is wanneer dit zo vroeg mogelijk wordt uitgevoerd tijdens de implementatie van uw bedrijfscontinuïteitprogramma. Het is van het grootste belang dat het voltallige management verantwoordelijk voor de producten en diensten binnen de scope van het programma aanwezig is om volledige betrokkenheid te kunnen garanderen aan het einde van deze inspanning.

‘Waarom hebben we Business Continuity nodig?’ Het doel van deze vraag is om instemming van betrokkenen te verkrijgen aangaande het belang van bedrijfscontinuïteit. Voorwaarde is bedrijfscontinuïteit te verbinden met de kernmissie van de organisatie. Als bedrijfscontinuïteit niet als belangrijk wordt ervaren, dan is dit het moment om dat te bespreken. Omdat de term bedrijfscontinuïteit verschillende dingen kan betekenen voor

verschillende mensen, helpt deze vraag ook bij het vaststellen van uw definitie en wat het programma dient op te leveren.

‘Wat proberen we te beschermen?’ Het doel is om duidelijk te zijn over de producten en diensten die de organisatie wil beschermen. Dit kan een deel van het aanbod zijn, maar de voorkeur gaat uit naar het volledige aanbod. Het antwoord neemt in ieder geval elke mogelijke onduidelijkheid hierover weg.

‘Hoeveel Business Continuity hebben we nodig?’ Het doel van deze vraag is om te bepalen hoelang de te beschermen producten en diensten maximaal niet geleverd mogen/kunnen worden (downtime tolerance). Het antwoord op deze vraag hoeft niet precies te zijn. Het moet leiden tot een gemeenschappelijk standpunt, een uiterst belangrijke prioriteeringswaarde voor de oplossingen die dienen te worden bedacht voor wanneer er een incident

is. Het voordeel van het verzamelen van deze informatie is dat het tevens de verwachtingen van het topmanagement weergeeft. Dit moet echter zeker geen volledige kwantitatieve kosten-batenanalyse worden om de genoemde downtime tolerance te rechtvaardigen.

‘Wie moeten er betrokken worden bij het programma?’ Het antwoord op deze vraag helpt om de rollen en verantwoordelijkheden te bepalen. Denk in dit kader aan een sponsor vanuit het topmanagement, de BCM-programmamanager (die na implementatie wellicht de BC Manager wordt), leden van het implementatieteam (stuurgroep) en de proceseigenaren of afdelingsverantwoordelijken. Het zijn degenen die een bijdrage leveren aan de feitelijke invulling, het onderhoud van de gegevens en het initiëren, uitvoeren en ondersteunen van continue verbeteringen.

Aan het einde van de Frame-meeting beschikt de BCM-programmamanager over alle beno-

digde informatie om te kunnen focussen op de juiste zaken en om het bedrijfscontinuïteitsprogramma volledig af te kunnen stemmen op de strategie van de organisatie. Uiteraard met goedkeuring en ondersteuning op het juiste niveau, inclusief het topmanagement (*Shared by All*).

02 Process

Een goed programma is gebaseerd op duidelijke, beknopte documentatie waarin de methodologie en de middelen voor continue verbetering beschreven zijn. De documentatie moet een duidelijk proces beschrijven dat moet worden gevolgd door iedereen in de organisatie die meewerkt aan het bereiken van de gestelde doelen. Procesdocumentatie hoeft niet ingewikkeld te zijn, sterker nog: het zou dat absoluut niet moeten zijn. Té complexe stroomdiagrammen en technisch jargon beperken de interesse in deelname aan het programma en leiden absoluut niet tot de gewenste resultaten. In de meeste organisaties bestaat het uit twee onderdelen (*Documented*):

1. Een beleidsplan waarin beknopt de verwachtingen van het topmanagement voor bedrijfscontinuïteit samenvat is conform de gebruikte standaard in de organisatie en inhoud van vergelijkbare documenten, bijvoorbeeld op het gebied van informatiebeveiliging of kwaliteit.
2. Een lijst van standaard operationele procedures, bij voorkeur conform ISO 22301, waarin beschreven is hoe de organisatie zal voldoen aan de verwachtingen die in het beleidsplan zijn vastgelegd.

Om het BCMS te produceren dat door iedereen wordt gevolgd (*Followed by All*), moet de documentatie gemakkelijk te vinden zijn en vooral geschreven op een manier die begrijpelijk is voor de niet-professional: de gebruiker. Zodra een programmaonderdeel is gedocumenteerd, is het de uitdaging om dit door iedereen te laten toepassen en opvolgen. De eerste stap is om iedere betrokkene te trainen, op het juiste niveau. Niet iedereen hoeft elk detail te weten of een BCM-expert te worden. Het gaat er om te zorgen voor voldoende kennis en vaardigheid, waardoor de vereiste bijdrage geleverd kan worden aan het programma. Belangrijk

is tijdens en na trainingen te zorgen dat het 'top of mind' blijft: verwijst dus regelmatig naar het proces, het nut en de noodzaak. Wees u er ook van bewust dat processen van nature complexer worden naarmate het programma vordert, dus denk aan de kracht van herhaling.

Het BCOS richt zich niet primair of uitsluitend op methodologie, maar is bedoeld om de uitdagingen rond de uitvoering van het programma succesvol aan te gaan. De methodologie sluit uitstekend aan bij de ISO 22301 standaard rond BCMS en de professionele ervaringen van experts, zoals vastgelegd in de *Good Practice Guidelines (GPG)* van het *Business Continuity Institute*. Zorg ervoor dat uw proces in ieder geval de volgende essentiële zaken omvat:

ANALYSEREN

Analyseren bestaat feitelijk uit twee delen: de *Business Impact Analysis* of bedrijfs-impactanalyse (BIA) en de *Risk Assessment* of risicobeoordeling (RA). Ik ga hier niet in op de details en inhoud van deze analyses, maar het komt er in het kort op neer dat u dient vast te stellen via de BIA welke activiteiten en processen kritisch zijn voor de levering van uw producten en diensten en als zodanig prioriteit krijgen tijdens het herstel. De RA levert inzicht in de risico's die u loopt en waarvoor scenario's dienen te worden opgesteld.

Voordat u overstapt naar de strategiefase van het BCOS, is dit tevens het moment om aandacht te besteden aan het risico rond afhankelijkheden, specifiek van 'derde partijen'. Veel organisaties kiezen ervoor om de bedrijfscontinuïteitprogramma's en het herstelvermogen van hun belangrijkste leveranciers en partners te evalueren. Daarnaast is het uitermate verstandig om in ieder geval de afhankelijkheid van IT (denk aan specifieke applicaties, toegang tot schijven, internet en het netwerk) te beoordelen en direct mitigerende maatregelen te initiëren wanneer deze afhankelijkheden onverantwoord blijken te zijn.

STRATEGIEBEPALING

Zodra u weet welke activiteiten en middelen nodig zijn om de producten en diensten binnen de vastgestelde scope te kunnen leve-

ren en de actuele risico's vastgesteld zijn, kunt u bepalen wat uw herstelstrategie wordt. Eerst bepaalde processen en activiteiten opstarten voor andere, of herstel van de producten en diensten in een bepaalde volgorde. Maar ga ook na of bepaalde klanten als eerste moeten worden bediend, voordat anderen aan de beurt komen. Besteed ook aandacht aan de verlaging van de kans op en impact van incidenten op de uitvoering van activiteiten en tegelijkertijd aan het mitigeren van de voor u actuele, relevante risico's.

PLANNEN FORMULEREN

Wanneer u de lastige onderdelen rond de analyses en de strategiebepaling achter de rug heeft, wordt het documenteren van plannen een stuk eenvoudiger. In de plannen wordt beschreven hoe u de eerder gekozen strategieën implementeert middels de vergaarde informatie en de gekozen scenario's. Niet elk risico behoeft een plan. De strategieën dienen tezamen alle risico's, die zijn geanalyseerd als actueel en voor u relevant, af te dekken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het ontoegankelijk zijn van het gebouw, ICT-uitval, onvoldoende personeel of verstoring in de supply chain. De plannen beantwoorden drie fundamentele vragen:

1. Hoe kan ik, als gebruiker (medewerker), reageren en de activiteit herstellen met behulp van beschikbare strategieën?
2. Hoe kan ik, als verantwoordelijke voor een afdeling, functie of activiteit, op alternatieve wijze mijn medewerkers laten functioneren, tot we weer normaal kunnen werken (business as usual)?
3. Wie is betrokken bij het managen van en wie zijn de deelnemers aan het herstelproces?

OEFENEN EN TESTEN

Oefenen en testen zijn van cruciaal belang daar ze dienen als trainingstools voor deelnemers. Deelnemers komen meer te weten over het reactie- en herstelproces, de stress van het presteren in chaotische omstandigheden en het leidt te allen tijde tot input ter verbetering van het programma. Bij het bouwen van een programma is het belangrijk om 'klein' te beginnen met oefeningen en testen

WAT	WIE	WANNEER	WAAROM
Focus-meeting	BCM programmamanager en de teamleden (implementatieteam en daarna het BCM-team).	Tweewekelijks	Bouwen van het team en de onderlinge relaties, afstemming van de KRI's en KPI's en probleemoplossing (brainstormen en beslissen).
Stakeholders-meeting	Zij die betrokken zijn bij de continuïteitssplannen en de uitvoering hiervan (elke proces- en planeigenaar).	Maandelijks	Bouwen van het team van direct betrokkenen en de onderlinge relaties, overleg over de KRI's en KPI's plus training.
Kwartaal-beoordeling	Stuurgroep	Elk kwartaal	Afstemming van de programmauitvoering, doelstellingen voor het komende kwartaal en oplossen van problemen.
Jaarlijkse beoordeling	Topmanagement	Jaarlijks	Identiek aan de Kwartaal-beoordeling, maar dan met de focus op het grotere geheel en specifiek het komende jaar.

(Desktop-oefening of Walk through of the plan) om het vertrouwen van het team op te bouwen.

03 Participation

Het is verstandig om direct duidelijk te zijn over de verschillende rollen die benodigd zijn om succesvol te kunnen opereren en wat u nodig hebt van elke rol (*Clear Roles*). Vanuit de Frame-meeting is bekend welke rollen er zijn en deze dienen nu uitgewerkt te worden naar functiespecifieke vereisten en benodigde kennis en vaardigheden. Uiteraard zoeken we hiervoor liefst ervaren mensen. Zorg voor het complete 'plaatje'. Maak een lijst van alle rollen in het programma, waarvan de meesten gedefinieerd zijn tijdens de Frame-meeting. Bepaal vervolgens voor elke rol de verwachte tijdsbesteding, de benodigde kennis van de organisatie en de inhoudelijke verantwoordelijkheden aangaande de programmaonderdelen.

Het is uitermate belangrijk om de uitvoering van de rollen op het kwalitatief hoogst mogelijke niveau te laten plaatsvinden. Dit betekent dat alle betrokken moeten 'kunnen' en 'willen'. U kent dit wellicht uit 'Situationeel Leiderschap' van Ken Blanchard, maar het is in dit geval – zowel gedurende het implementatietraject als daarna wanneer BCM onderdeel is van 'Hoe wij hier werken' – van het grootste belang. Dit wordt in het BCOS omschreven als BWM. De persoon die aan

elke rol is toegewezen, moet positief kunnen reageren op de volgende vragen:

1. B - Begrijpt u het (rol en verantwoordelijkheden)?
2. W - Wilt u het (gemotiveerd om de verantwoordelijkheid op zich te nemen)?
3. M - Heeft u de Mogelijkheid om het uit te voeren (vermogen en tijd om de verantwoordelijkheden op te pakken)?

Daarnaast gaat het om het onderkennen en onderschrijven van het belang en hoe dit past binnen de doelstellingen van de organisatie. Op deze wijze draagt u zorg voor de juiste mensen op de juiste plek (*Right People*).

04 Engagement

De basis voor succes is gelegd in de eerste drie onderdelen van het BCOS. U zou kunnen zeggen dat aan de voorwaarden is voldaan, de 'prerequisites'. Natuurlijk bent u dan nog niet klaar: de uitvoering bepaalt uiteindelijk of de voorbereidingen niet voor niets zijn geweest. De uitvoering van de technische invulling staat of valt met de betrokkenheid van alles en iedereen die onderdeel uitmaakt van de implementatie en daarna van de inhoud, inclusief onderhoud en continue verbetering.

De implementatie van bedrijfscontinuïteit en het managementsysteem is alleen succesvol wanneer deelnemers zich onderdeel voelen van het programma. Deze betrokkenheid is niet altijd eenvoudig te realiseren. Bovendien

heeft betrokkenheid helaas vele dimensies en verschijningsvormen; van (té) vrijblijvend tot verplichte taken. Er zijn veel meer prioriteiten en soms gaan de ogen van de bal af. Het is een illusie om te stellen dat dit nooit zal gebeuren, dus handvatten om dit te voorkomen zijn wenselijk. Betrokkenheid begint met doelgerichte, efficiënte vergaderingen (focus), waar bij de juiste mensen op het juiste moment bij de juiste onderwerpen betrokken zijn.

Het klinkt misschien simpel, maar u heeft uw deelnemers nodig om deel te nemen. Een van de belangrijkste verantwoordelijkheden van de BCM-programmamanager is om met anderen in contact te komen en gezamenlijk onder zijn/haar verantwoordelijkheid het business continuity programma te ontwerpen en te bouwen. Het belangrijkste stuk gereedschap hiervoor is effectief vergaderen. De uitkomst is altijd een actielijst: wie dient wat, wanneer te doen? Projectmanagementvaardigheden zijn in dit geval van doorslaggevend belang. Het moet duidelijk zijn waarvoor een vergadering dient, wat de frequentie is en welke onderdelen worden besproken (*Frequency - Issues*). U kunt bijvoorbeeld denken aan de splitsing van 'uitdagingen' in drie categorieën. Een probleem waar een oplossing voor nodig is, een onderwerp dat dient te worden besproken en een aanbeveling waarover van gedachten dient te worden gewisseld of die goedgekeurd dient te worden. Zie bovenstaande tabel als voorbeeld.

Zorg voor bijeenkomsten (vergaderingen, werkoverleggen, beoordelingssessies, ...) waar iedereen 'graag' naar toe gaat – dat is meestal wanneer deze productief zijn. Focus op de zaken die er toe doen en los problemen op. Bewaak en manage de actielijst, hou mensen ook verantwoordelijk voor de correcte en tijdige uitvoering en wees hier duidelijk over. Probeer deelnemers te allen tijde voldoende tijd te geven zich voor te bereiden en vraag ze dat ook concreet. Vervolgens komt het de effectiviteit ten goede wanneer ze de ruimte krijgen tijdens de verschillende bijeenkomsten, maar ze dienen daar ook op afgerekend te worden. Klinkt hard wellicht, maar het voorkomt de 'zachte heelmeesters'. Vraag ook regelmatig om terugkoppeling over de effectiviteit van de bijeenkomsten. Meten is weten: dat brengt ons bij het volgende onderdeel.

05 Measurables

Wat wordt gemeten krijgt aandacht, vervolgens en uiteindelijk leidt dit tot succes. "What gets measured gets done".

PRODUCTEN EN DIENSTEN (PRODUCTS + SERVICES)

Met Key Risk Indicators (KRI's) kunt u zich richten op het evalueren van de werkelijke herstelcapaciteit van de bedrijfsactiviteiten en middelen die bijdragen aan de levering van de binnen de scope vallende producten en diensten. Product- en dienstenstatistieken zijn essentieel, maar worden vaak over het hoofd gezien als onderdeel van het meetproces voor bedrijfscontinuïteitsprestaties. De reden is simpel: Men blijft vaak hangen bij de (hieronder te behandelen) activiteits- en compliance-statistieken: deze zijn saai voor leidinggevend en dragen niets bij aan de klanttevredenheid. De hier bedoelde metingen dienen toegespitst te zijn op het 'publiek' en zijn gericht op bijvoorbeeld gegevens rond het Call Center. Zorgdragen voor maximaal 4 uur onbereikbaarheid en in de noodoplossing een wachttijd van niet langer dan 3 minuten. Een veiligheidsvoorraad van minimaal 4 dagen en voldoende alternatieve leveranciers in geval van uitval van de belangrijkste leverancier. Zorgen voor meerdere locaties in het land waar de garantieafhandeling van uw product kan plaatsvinden.

Uiteindelijk geven dit soort indicatoren antwoord op de risicovragen: Wat is ons vermogen om effectief te reageren op verstoringen van de kritische processen? Hoeveel vertrouwen hebben we in de oplossingen? En wat zijn de restrisico's? Op die manier krijgen we inzicht in het weerstandsvermogen en de veerkracht van uw organisatie.

"Afhankelijkheid is misschien wel de grootste vijand van uw bedrijfscontinuïteit. Probeer in dit geval korte-, middellange- en langetermijndoelen te formuleren, te prioriteren en te managen."

ACTIVITEITEN EN COMPLIANCE (ACTIVITIES + COMPLIANCE)

Dit zijn eenvoudige statistieken: Key Performance Indicators (KPI's) die ervoor zorgen dat programmaresultaten worden gemeten en bijdragen aan het op schema houden van de programma-uitvoering in overeenstemming met de verwachtingen en de gemaakte afspraken. De voor de hand liggende zijn gericht op het aantal up-to-date en geaccordeerde bedrijfsimpact- en risicoanalyses en continuïteitsplannen als percentage van de totalen en of alle geplande oefeningen en interne audits conform planning zijn voltooid. Daarbij ook de gegevens rond het aantal beoordelingen van leveranciers en hun vaardigheden op het gebied van BCM, in vergelijking met de andere leveranciers binnen de scope.

06 Improvement

Stilstaan is achteruitgaan: u moet zich continu verbeteren. Risico's verkleinen (de kans op en/of de impact van) en de gevoeligheid van activiteiten voor de gevolgen van stilstand te verminderen. Uw Plan B, het Business Continuity Plan (BCP) kunt u blijven verbeteren, onder andere door oefenen en testen. Uitwijkplannen en thuiswerken optimaliseren zijn hier prima voorbeelden. Werkt dit écht, ook als het grootschalig gebruikt moet gaan worden (zoals tijdens de pandemie) en niet alleen in een 'gecontroleerde testomgeving'?

Zorg voor doelstellingen en acties ter verbetering, maak het concreet en vergeet ook niet eens een proefballonnetje op te laten aangaande grotere stappen ten gunste van uw weerstandsvermogen en veerkracht. Te denken valt aan bijvoorbeeld een tweede locatie, het verspreiden van voorraden over meerdere locaties, job rotation (bij gebrek aan een goede

vertaling) en twee dagen thuiswerken als standaardoptie (*Goals - Actions + Experiments*).

Een belangrijk aandachtspunt op hoofdlijnen is het beperken van afhankelijkheden. Of dit nu specifieke personen zijn, de locatie waar u werkt, een machine, een bepaalde leverancier of grote (grootste) klant: accepteer dit niet klakkeloos als 'Da's altijd al zo geweest, dus...', maar pak het aan. Afhankelijkheid is misschien wel de grootste vijand van uw bedrijfscontinuïteit. Probeer in dit geval korte-, middellange- en langetermijndoelen te formuleren, te prioriteren en te managen. Maak deze zichtbaar en onderdeel van in ieder geval de kwartaal- en jaarlijkse beoordeling. Verbeteringen in de vorm van (volledige) automatisering van het managementsysteem kan ook worden gezien als een onder dit kopje vallend element, maar kan ook zelfs een zevende element van 'The BCOS Wheel' zijn.

Tot slot

Als ik heel eerlijk ben kunt u veel onderdelen van dit Operating System copy-paste gebruiken in andere programma's. Zonder de juiste voorbereiding (prerequisites) en zonder dat voldaan is aan een aantal niet-vrijblijvende uitgangspunten – startend met de 'Waarom-vraag' en vervolgens volledige ondersteuning en betrokkenheid van het topmanagement verkrijgen – is elk programma bij voorbaat kansloos. Doe er uw voordeel mee. **Q**