

BCM krijgt de aandacht die het verdient

Het niet-sexy thema van business continuity en risicomanagement groeit enorm aan populariteit. De reden is van existentiële aard: steeds meer factoren vormen een serieuze bedreiging voor het voortbestaan van bedrijven. Het afgelopen jaar is voor veel bedrijven de ultieme test geweest. Om hen concreet te helpen hebben we ook een special rond dit thema – Plan B magazine – uitgebracht en zelfs een bijbehorende website (www.magazineplanb.nl) in het leven geroepen. En hoewel het natuurlijk heel veel uitmaakt of je bijvoorbeeld in de reisbranche zit of dat je producent bent van plexiglasproducten; je kunt altijd zorgen dat je organisatie weerbaar, veerkrachtig en wendbaar is.

Hoe is het de bedrijven die zich voorbereid hadden het afgelopen jaar vergaan? Hebben de plannen gewerkt? Om daar achter te komen, interviewden we (KM) ‘mister BCM’: Gert Kogenhop (GK).

KM: Het onderwerp Business Continuity was de laatste jaren al steeds hoger op de agenda van organisaties gestegen, maar het afgelopen jaar maakte de noodzaak voor velen urgenter dan ooit. Zijn naar jouw idee veel bedrijven/organisaties alsnog halsoverkop met een Plan B aan de slag gegaan, al dan niet in de vorm van een Business Continuity Management System (BCMS)?

GK: Ja en Nee. Afgaande op de activiteiten op internet is men vanaf maart zeer actief op zoek gegaan naar hulp op dit gebied. Het lijkt te laat, maar je kunt vaak wel degelijk nog iets doen. In april heb ik met NEN een webinar georganiseerd met onder andere veel tips ‘Continuïteit in tijden van Corona’ en meer dan duizend mensen hebben deze bekeken (red: via nen.nl/bcm nog terug te kijken). Ik zie dat organisaties nog niet actief met plannen bezig zijn, maar dat komt ook omdat we nog midden in de crisis zitten. Zonder enige twijfel gaan in de loop van dit jaar de handen uit de mouwen.

KM: De COVID-19 crisis trof natuurlijk ook organisaties die een BCMS op de plank hadden liggen. Driekwart van de ondervraagden

in een recent onderzoek gaf aan dat zij in het Business Continuity Plan (BCP) zelfs een specifiek scenario voor een pandemie hebben staan. In hoeverre hebben hun plannen in de praktijk gewerkt?

GK: Nut en noodzaak van goed voorbereid zijn is zeker bewezen dit jaar. Maar het ‘klassieke’ pandemiescenario gaat over: ‘Wat doen we als we maar 60% van het personeel beschikbaar hebben?’ Dit bleek nagenoeg nergens het échte probleem te zijn. Deze ondervraagde organisaties zijn echter optimaal voorbereid op een ernstige verstoring of crisis en beschikken over verschillende scenario’s waar in dit geval uit geput kon worden. Denk aan uitdagingen rond onvoldoende personeel, werklocaties die niet beschikbaar, toegankelijk of bruikbaar zijn, belangrijke leveranciers die niet leveren en transport/vervoer dat niet mogelijk is. Maar ook klanten die de levering niet kunnen ontvangen. Door deze voorbereidingen hebben zij adequaat kunnen reageren en de schade kunnen beperken.

KM: Bedrijfscontinuïteit is ook belangrijk voor de andere ketenpartners. De continuïteit van de eigen organisatie is namelijk sterk afhankelijk van die van andere partners/toeleveranciers in de keten. Gaan bedrijven – en misschien ook wel financiers – van hun ketenpartners eisen dat ze uitwijkplannen klaar hebben?

GK: Die verwachting is er zeker. Het gaat om leveringsgarantie. De uitdrukking ‘De zwakste schakel’ is in dit kader zeker van toepassing. Als mijn belangrijkste leverancier niet kan leveren of omvalt, mijn internetprovider valt uit of de vervoerder die mijn producten naar mijn klanten brengt gaat failliet, dan merk ik dat direct. Als ik mijn externe afhankelijkheden goed in beeld heb, kan ik met hen samen zorgen dat we allemaal minder kwetsbaar worden. Samen dus en niet alleen aan de gang gaan, want dat werkt niet. We zijn onderdeel van de keten, de supply chain. In de tweede helft van 2021 komt er een herziene versie uit van een ISO-norm op dit gebied die ondersteuning kan bieden (ISO 22318), waar ik zelf overigens hard aan heb meegewerkt.

KM: Veel bedrijven zullen hun businessmodel hebben moeten aanpassen aan de (tijdelijke) omstandigheden. Zo zijn bijvoorbeeld veel restaurants overgestapt op bezorgen en zijn zelfs sportschoolactiviteiten naar online verschoven. Vaak is zoiets ad hoc in elkaar gezet. In hoeverre zou een BCM – een plan B – bedrijven hebben geholpen om hun businessmodel sneller en wellicht ook doordachter om te zetten?

GK: Door van tevoren in kaart te brengen waar mijn afhankelijkheden zitten – denk aan mensen, producten, leveranciers, klanten, het internet, de locatie en IT-applicaties



Met behulp van een duidelijk en haalbaar stappenplan wordt er gebouwd aan een Plan B.

– krijg ik een beeld van mijn kwetsbaarheden, de bedreigingen en de risico's. De term 'afhankelijkheid' geeft het belang aan. Deze afhankelijkheden verkleinen (mitigeren) is één aanpak, maar ook 'Wat als' exercities met elkaar bespreken leidt tot inzicht en hopelijk acties. Wat als die leverancier omvalt, als die applicatie niet werkt of die grote klant bij ons weggaat. Vooraf kunnen we ons nog voorbereiden, een Plan B bedenken, maar niet meer als 'het' gebeurt: dan is het toch vaak te laat. Organisaties zijn heel creatief, dat hebben we nu gezien, maar hoeveel beter wordt het resultaat wanneer je dat (grotendeels) vooraf bedenkt, eventueel op hoofdlijnen. Voorbereiding is 90% van het resultaat.

KM: Uit onderzoek kwam naar voren dat een enkele organisatie al voorzichtig is begonnen met de evaluatie en het lering trekken uit de afgelopen periode. Welke lessen verwacht jij dat ze zullen trekken?

GK: Een scenario tot op het kleinste detail-niveau uitwerken, is niet effectief gebleken. Het gaat om diverse scenario's, bijvoorbeeld

rond personeel, ICT, de locatie of leveranciers. Maak een 'Salad Bar' waaruit je afhankelijk van wat er aan de hand is, kan kiezen wat je nodig hebt. Bij stroomuitval kan ik een uitgebreid plan hebben om noodaggregaten in te zetten en op noodstroom over te gaan, maar wellicht heb ik tijdelijk een andere werklocatie nodig, moet ik tevens leveranciers daarheen dirigeren, heb ik aldaar extra mensen nodig en moet ik wellicht met andere IT-applicaties of machines gaan werken. Wanneer ik flexibel diverse onderdelen van de uitgedachte scenario's kan inzetten en combineren, is mijn kans op succesvol reageren en schadebeperking absoluut het grootst. Dat heeft men geleerd en zal dan ook toegepast gaan worden. De grootste eyeopener en blijver is in ieder geval dat thuiswerken onderdeel wordt van het nieuwe normaal.

KM: Ten slotte nog een vraag over de mkb-bedrijven in ons land. Kijkend naar de scope van een BCM denk ik dat het vooral de grotere organisaties zijn die dit zo breed kunnen oppakken en die bijvoorbeeld ook een

BCM-manager hebben aangesteld. Maar hoe zit het met al die veel kleinere mkb-bedrijven: die hebben toch ook een plan B nodig? Hoe kunnen zij dit onderwerp hanteerbaar maken?

GK: Je hoeft niet een Business Continuity Plan met fulltime mensen – zoals de grote banken, verzekeraars en multinationals hebben opgezet – in te richten. Pak het met een uiterst praktisch stappenplan aan, zoals met 'MKB Zekerheid'. In vier maanden kun je dan een Plan B hebben ingericht, wat vervolgens verbeterd en uitgebreid moet worden met goede scenario's en (nood)oplossingen. Dit leidt snel en effectief tot de benodigde inzichten in de afhankelijkheden, geeft duidelijkheid over wat we willen beschermen en laat zien hoeveel BCM we nodig hebben. ■

Gert Kogehop (Hon.) MBCI is directeur van MKB Zekerheid, een organisatie die is gespecialiseerd in het helpen van mkb-bedrijven met het opzetten van een Plan B. Hij is voorzitter van Business Continuity Management en Crisismanagement normcommissie bij NEN en auteur van vele artikelen. Gert heeft een financieel economische achtergrond en is onder andere werkzaam geweest als Regional Finance Director Northern Europe bij DELL Technologies.

