

Denken in processen essentieel bij inrichting calamiteitenplan

Business continuity management sterk gebaat bij procesdenken

Als procesdenken in een organisatie gemeengoed is, laten onderwerpen als kwaliteitszorg, interne milieuzorg en arbozorg zich sneller en beter inregelen dan in organisaties waar procesdenken nog niet is geïntroduceerd. Business Continuity Management is ook zo'n onderwerp. Wat is Business Continuity Management en waarom speelt procesdenken daar zo'n belangrijke rol bij?

Steeds meer organisaties worden zich bewust van de steeds grotere risico's die de continuïteit van hun dienstverlening of business in gevaar brengen. Hogere kwaliteitseisen die klanten aan producten en diensten stellen, vinden hun weerslag in hogere eisen aan bedrijfsprocessen en een toenemende afhankelijkheid van informatie, (non-)ICT-voorzieningen, de expertise van mensen en de inrichting van de organisatie. Deze trend, gecombineerd met de toename van interne en externe bedreigingen, ketenafhankelijkheden en wetgeving, dwingt organisaties een steeds grotere aandacht te besteden aan continuïteitsbeheersing, ofwel Business Continuity Management (BCM).

Schade overleven

De tijd is voorbij dat een organisatie zich veilig waart omdat men zich heeft verzekerd tegen ernstige verstoringen of calamiteiten die de organisatie zouden kunnen treffen. Als in een onderneming een vitaal systeem langdurig uitvalt, zal niet alleen omzetsderving en schade aan middelen het gevolg zijn (daar kan men zich wel tegen verzekeren), maar ook imagoschade. Dergelijke schade kan op den duur tot

de ondergang van het bedrijf leiden. Uit onderzoek¹ blijkt dat slechts de helft van de bedrijven een grote calamiteit, zoals een omvangrijke brand, overleeft. Onze ervaring is dat veel organisaties onvoldoende zijn voorbereid op een calamiteit. Onderzoek² onder tweehonderd grote Europese bedrijven bevestigt dit: slechts een kleine twintig procent van de onderzochte bedrijven heeft een formeel vastgesteld en getest calamiteitenplan.

Waar calamiteitenplannen zijn gericht op de situatie dat zich een calamiteit voordoet, zijn beveiligingsplannen gericht op het voorkómen van een calamiteit. Business Continuity Management zorgt voor de noodzakelijke verbinding tussen de twee genoemde plannen. In het kort houdt BCM in het nemen van maatregelen (als samenhangend geheel opgenomen in een beveiligingsplan) ter voorkoming van ernstige onderbrekingen in de bedrijfsvoering en het nemen van maatregelen (als samenhangend geheel opgenomen in een calamiteitenplan) ter bescherming van vitale (primaire) bedrijfsprocessen tegen gevolgen van omvangrijke (ver)storingen of calamiteiten.

Continuïteitskader

Procesdenken is een essentieel element bij het totstandkomen van BCM, te beginnen met het maken van strategische keuzes: welke continuïteitsstrategie is voor mijn organisatie het meest doeltreffend? Ofwel: vraagt een bedrijfsproces om preventieve acties bij een mogelijke calamiteit of juist om correctieve acties? Op tactisch niveau zien we een proces van opstellen, implementeren, testen, evalueren en aanpassen van continuïteitsplannen. Maar ook op operationeel niveau zien we het belang van procesdenken terug. Indien we onverhoopt terechtkomen in een kritische situatie ten gevolge van een calamiteit is het belangrijk om te kunnen denken in processen:

- welke diensten en/of producten hebben de eerste aandacht tijdens een calamiteit?
- wie is verantwoordelijk voor het maken van deze keuze?
- welke bedrijfs- en/of ondersteunende processen moeten daarvoor worden vlotgetrokken?
- welke afhankelijkheden zitten er in deze processen?

Stel dat uw organisatie blootstaat aan het risico van een ernstige overstroming. De cruciale vraag is dan "Voor welk strategie zou u kiezen?". Zou u kiezen voor het bouwen van een stormvloedkering, zodat u de calamiteit af kan wenden, het bouwen van een Ark van Noach om de gevolgen van een calamiteit zoveel mogelijk te beperken of het risico bewust accepteren? Deze drie opties zijn exact de keuzes die men in de praktijk voor ogen krijgt, namelijk zich beveiligen

(dus preventieve maatregelen nemen), zich voorbereiden op een calamiteit (dus repressieve dan wel correctieve maatregelen voorbereiden) of geen maatregelen nemen.

Wat bij een tsunami in de eerste plaats van belang is, is ook hier van toepassing: het ter beschikking hebben van een goed waarschuwingssysteem als één van de belangrijkste repressieve maatregelen (we moeten wel zorgen om op tijd in de Ark van Noach te komen). In de bedrijfsvoering valt dit onder escalatiemanagement als onderdeel van calamiteitenmanagement. Om tot een continuïteitsstrategie te komen is het van belang om te beginnen met het vaststellen van het continuïteitskader, bestaande uit continuïteitsnormen, afhankelijkheden tussen bedrijfsprocessen en de benodigde informatie(systemen) en continuïteitsrisico's voor de bedrijfsprocessen die voor de organisatie van vitaal (primair) belang zijn.

Opstellen continuïteitsnormen

Voor het opstellen van continuïteitsnormen is de eerste stap het vaststellen van de kritische (vitale) bedrijfsprocessen en gegevens, waarvan de organisatie in haar voortbestaan afhankelijk is.

De per bedrijfsproces vast te stellen continuïteitsnormen zijn:

- maximaal toelaatbare uitvalduur van het proces; hangt onder meer samen met de impact (hoe meer impact het stilliggen van een proces heeft, hoe lager de maximaal toelaatbare uitvalduur);
- maximaal toelaatbare duur van verlies van vitale gegevens (treedt op tussen laatste back-up en het tijdstip waarop de calamiteit zich voordoet); hangt onder meer samen met de mutatiegraad van de gegevens (hoe frequenter de gegevens wijzigen hoe vaker back-ups gemaakt moeten worden).

De proceseigenaar dan wel de verantwoordelijke business-manager (kunnen dezelfde zijn) bepalen de continuïteitsnormen. In principe is dit dus niet de ICT-manager, deze is ondersteunend.

Afhankelijkheidsanalyse

Voor elk van de aangewezen kritische (vitale)bedrijfsprocessen moet worden geïnventariseerd welke systemen en gegevensbestanden bedrijfskritisch zijn. Op basis van het overzicht van de bedrijfskritische systemen wordt bepaald binnen hoeveel tijd na een verstoring van het bedrijfsproces door een calamiteit de systemen weer up-and-running moeten zijn en de gegevensbestanden hersteld en actueel moeten zijn. Met andere woorden: in deze fase dient de gewenste recovery-time voor zowel de systemen als de gegevensbestanden te worden bepaald. De hiervoor genoemde continuïteitsnormen zijn hiervoor het uitgangspunt.

Vaststellen continuïteitsrisico's

Doel van deze subfase is het vaststellen van een definitieve lijst van calamiteitscenario's. Het is van belang om vanuit de veelheid van mogelijke calamiteiten op basis van een impactanalyse vast te stellen welke calamiteitscenario's het meest relevant zijn en daarom in een continuïteitsplan moeten worden opgenomen. Een praktische aanpak start met het vaststellen van een aantal basisscenario's door analyse van de voor de organisatie specifieke mogelijke situaties dat gebouw c.q. omgeving en/of de (non)IT-systemen al dan niet langdurig niet beschikbaar zijn.

Een in de praktijk gebleken bruikbare indeling in basiscalamiteitscenario's is de volgende onderverdeling:

- 'smoking hole'-situatie (verwoesting van een complete site);
- ontoegankelijkheid gebouw c.q. ruimten waar zich de vitale systemen bevinden;

- complexe interne storingen;
- uitval externe verbindingen;
- uitval stroomvoorziening;
- uitval van een cruciale partij in de toeleveringsketen.

Bij het vaststellen van de continuïteitsstrategie spreken we vooral de proceseigenaren en de business-manager aan. Zij zullen aan moeten geven welke continuïteitsnormen gelden (hoelang mag zijn proces bij een calamiteit 'uit de lucht' zijn?). Zij zullen met elkaar moeten bepalen welke bedrijfsprocessen kritiek zijn en daarom prioriteit krijgen. Van groot belang hierbij is dat een organisatie zicht heeft op de processen die bestaan binnen de organisatie. Die processen moeten beschreven zijn en vanuit die procesbeschrijvingen moet afgeleid kunnen worden wat belangrijke aspecten zijn om rekening mee te houden bij het opzetten van een calamiteitenplan. Om tot een juiste keuze te kunnen komen is het ook belangrijk dat de proceseigenaren zelf onderkennen van welke middelen en gegevens hun proces afhankelijk is. Pas dan ontstaat zicht op de juiste calamiteitscenario's en de daarbij horende risico's. Pas dan kunnen de juiste strategische keuzes worden gemaakt.

Het BCM-proces

Op basis van de continuïteitsstrategie is een continuïteitsplan te ontwikkelen waar maatregelen in worden beschreven ter preventie (beveiligingsplan) en waarin de processen worden genoemd die bij het optreden van een calamiteit gelden (calamiteitenplan). Een calamiteitenplan kent verscheidene deelplannen, die we hierna in het kort bespreken (escalatieplan, uitwijk- en herstelplan, communicatieplan, oefenplan en een opleidingsplan).

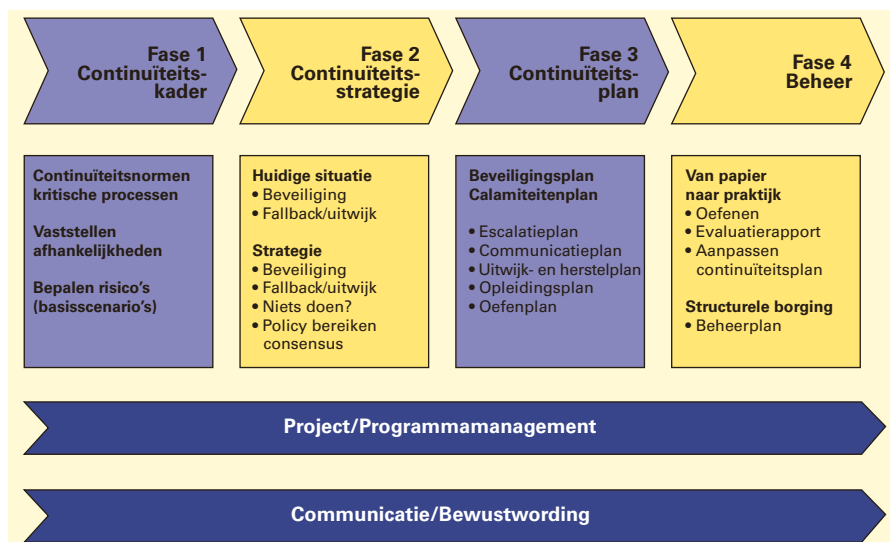
Een *escalatieplan* geeft aan wanneer sprake is van een calamiteit, wie daarover beslist en wie moet worden gesignaleerd.

Het *uitwijk- en herstelplan* beschrijft het opstellen van procedures om de uitwijk- en fallbackvoorziening in geval van calamiteit in gebruik te nemen en vervolgens om weer terug te keren naar de normale bedrijfsvoeringssituatie. Een 'ramp in een ramp' kan ontstaan als men van te voren niet goed heeft nagedacht over overbruggingsmaatregelen die moeten zorgen voor een tijdelijke bedrijfsvoering tussen het moment dat de calamiteit optreedt en het moment dat de uitwijkvoorzieningen volledig operationeel zijn. Tevens voorziet het uitwijkplan in het inrichten van een crisiscentrum (mensen en middelen) van waaruit de activiteiten met betrekking tot de uitwijk kunnen worden aangestuurd. Vanuit dit crisiscentrum wordt door de bedrijfshulpverlening (BHV) afgestemd met Openbare Orde en Veiligheidsdiensten (OOV = brandweer, ambulance-diensten en politie) om de hulpverlening op gang te brengen. Een ontruimingsplan en procedures hoe te handelen bij brand, ongeval, inbraak, bomalarm en cetera dienen derhalve aanwezig te zijn. Ook vindt vanuit het crisiscentrum persvoorlichting plaats.

In een *communicatieplan* wordt vastgelegd wie met wie mag en moet kunnen communiceren tijdens een calamiteit en welke middelen hiervoor nodig zijn.

Het *oefenplan* beschrijft een oefenprocedure alsof er een calamiteit heeft plaatsgevonden. Oefeningen kunnen zowel zonder als met het overgaan op de systemen in de uitwijk/fallbacksituatie worden beoefend. Dit laatste heeft sterk de voorkeur.

In het *opleidingsplan* wordt aangegeven welke kennis en vaardigheden de betrokkenen bij het continuïteitsplan moeten hebben. In het opleidingsplan geeft men aan hoe het juiste niveau van kennis en vaardigheden kan worden behaald c.q. behouden.



Aanpak voor Business Continuity Management.

BCM moeten we ook zien als een 'proces' dat moet worden beheerd. Dit houdt in dat onderstaande aspecten moeten worden vastgelegd in een beheerplan:

- wie is eigenaar van het continuïteitsplan?
- wie beheert het continuïteitsplan?
- welke verantwoordelijkheden horen bij dat eigenaarschap?
- hoe wordt gewaarborgd dat het continuïteitsplan steeds up-to-date blijft?
- hoe zorgen we ervoor dat bij wijziging in de organisatie, omgeving en/of dienstverlening (afspraken) de juiste informatie wordt aangeleverd om de juiste aanpassingen aan te brengen in het continuïteitsplan?
- hoe communiceren we naar de actoren over het bestaan en de inhoud van het continuïteitsplan?
- hoe vaak en op welke wijze wordt het continuïteitsplan getest?
- op welke wijze en aan de hand van welke criteria wordt de test geëvalueerd?

Om de activiteiten die bij een calamiteit moeten worden uitgevoerd mogelijk te maken dient men pro-actief te zorgen voor de nodige middelen, eventuele afspraken met leveranciers, beschikbare back-ups van de vitale gegevensbestanden en dergelijke.

BCM samengevat

De afbeelding beschrijft het totale inrichtingsproces van BCM conform de eerder genoemde stappen. In dit artikel gaan we verder niet specifiek in op de aspecten 'project/programmamanagement' en 'communicatie/bewustwording'.

De tijdspanne waarin BCM volgens deze aanpak is te realiseren verschilt. In het geval dat de organisatie ver is met het beschrijven van processen en de aandacht voor continuïteit van de bedrijfsprocessen niet geheel nieuw is, is de hele cyclus op zijn snelst in circa zes maanden te doorlopen, waarbij de vier fasen elk een doorlooptijd van anderhalve maand hebben.

Procesdenken

Wat zien we vaak bij organisaties waar procesdenken nog geen gemeengoed is? Digitale gegevens en ICT-infrastructuur worden daar veelal als verantwoordelijkheid gezien van de ICT-afdeling. Als dan bij een manager van een primair proces wordt gevraagd naar zaken die te maken hebben met de beschikbaarheid van informatie en systemen, moeten we vaak vaststellen dat men zich niet verantwoordelijk voelt voor de gegevens en systemen waarvan hun proces afhankelijk is. Als uitvloeisel daarvan zien we dan

ook vaak dat er tussen managers van primaire processen en de managers van facilitaire processen (ICT, huisvesting, archief) geen afspraken zijn gemaakt over het niveau van dienstverlening dat aan elkaar wordt geleverd. Concreet betekent dit dat de afdeling ICT autonoom is en zelfstandig beslissingen neemt over de beschikbaarheid van ICT-infrastructuur en gegevens. Vaak zijn deze beslissingen niet (voldoende) transparant gemaakt voor de rest van de organisatie.

Ook komt het voor dat managers van het primaire proces niet expliciet zijn betrokken bij het opstellen van continuïteitsplannen, waardoor deze beperkt zijn tot uitwijkplannen voor belangrijke ICT-systemen. In de praktijk blijken dergelijke uitwijkplannen dan

niet voldoende te zijn, doordat niet het hele proces tegen het licht is gehouden. Wel kan dan bij een calamiteit binnen vier uur of een dag naar een belangrijk informatiesysteem worden uitgeweken, maar er is niet gedacht aan voldoende werkplekken en aan andere voorzieningen die nodig zijn om het betreffende proces weer in de lucht te krijgen. Ook zie je in zo'n situatie vaak dat er geen enkele verbinding is gelegd tussen het uitwijkplan voor de ICT-voorziening en de bedrijfshulpverlening.

Als laatste zien we te vaak dat calamiteitenplannen worden opgesteld, daar flink in wordt geïnvesteerd, maar het proces van testen, evalueren en bijstellen niet is ingericht. Het proces stopt als het ware bij de totstandko-

ming van de calamiteitenplannen. Na een vrij korte periode zal reeds blijken dat de situatie is gewijzigd. Is er dan sprake van een calamiteit, dan is het calamiteitenplan niet up-to-date. Treffend voorbeeld hierbij zijn de calamiteitenplannen die zijn opgesteld in het kader van 'het millenniumprobleem'. Veel organisaties hebben vlak voor de millenniumwisseling calamiteitenplannen opgesteld. Als wij nu - vijf jaar later - bezig zijn in organisaties met BCM, komen we vaak samen met het management van de betreffende organisatie tot de conclusie dat het een gemiste kans is dat de millennium-calamiteitenplannen niet up-to-date zijn gehouden.

Groot belang

Procesdenken is voor een juiste, blijvend effectieve en snelle aanpak van BCM van groot belang. BCM laat zich nu eenmaal beter inrichten als (1) proceseigenaren over hun eigen afdeling heen kunnen stappen en zich voor hun hele proces, inclusief de benodigde voorzieningen, verantwoordelijk voelen, (2) taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn omschreven in procesbeschrijvingen en (3) een organisatie gewend is om niet incidenteel een probleem op te pakken maar vanaf de start aandacht te hebben voor de borging van de oplossing in een structureel proces.

Noten

1. Onderzoek door Omar Keith Helferich en Robert L. Cook van Central Michigan University, 2002.
2. Onderzoek uitgevoerd door het Britse Onderzoeksbureau Taylor Nelson in opdracht van Unisys, 2003.

Dick Leegwater en Jan Ploeg

Dr. Dick K. Leegwater is senior adviseur bij Verdonck, Klooster & Associates en is als universitair docent verbonden aan de vakgroep Besliskunde & Econometrie van de Erasmus Universiteit Rotterdam (Dick.Leegwater@vka.nl; leegwater@few.eur.nl). Jan Ploeg is senior adviseur bij Verdonck, Klooster & Associates (Jan.Ploeg@vka.nl).

(Advertentie)

Making Your Customer Processes Outstanding



Analyse your **business**
Optimise your **processes**

Gratis workshops Processimulatie met ProVision:

-België: dinsdag 19 april 2005
-Nederland: donderdag 28 april 2005

Geïnteresseerd?
Schrijf in via www.processcompetence.com