

# Waarom Business Continuity Management nu zo belangrijk is voor uw organisatie



## **Inleiding.**

Uit het nieuws kunnen met de regelmaat van de klok berichten worden gehaald van calamiteiten die een organisatie hebben getroffen. Natuurlijk hopen wij dat u dat bespaard blijft, maar helaas hebben wij en u deze situaties niet altijd in de hand.

Er kunnen maatregelen genomen worden die de schade voor een organisatie beperkt kan houden. Zodat uw bedrijfsprocessen zoals orderverwerking, telefonische bereikbaarheid en productie met een minimale onderbrekingstijd weer hersteld zijn.

Helaas kan dit niet voor alle calamiteiten, want iedere calamiteit is uniek en een samenloop van omstandigheden. Dit heeft men niet altijd in de hand en wat het moeilijker maakt is dat calamiteiten niet te voorspellen zijn. Ondanks deze wetenschap heeft het toch zin om eens kritisch te kijken naar de risico's van de bedrijfskritische activiteiten binnen uw organisatie.

Dat alleen kijken niet voldoende is spreekt voor zich. Om de risico's aan te pakken is veel meer voor nodig. Een succesvolle aanpak hangt af van hoe het project opgepakt wordt en van de medewerking van alle werknemers binnen een organisatie. Het eindproduct wordt een Bedrijfscontinuïteitsplan, waarin de maatregelen staan die er op gericht zijn dat de bedrijfsprocessen weer zo snel mogelijk worden hersteld. Om succesvol te zijn, zal de push vanuit de directie of bestuur moeten komen. Het vereist een cultuuromslag binnen een organisatie, dat de medewerkers er bewust van maakt dat zij daar een onderdeel van uitmaken. Het Bedrijfscontinuïteitskader oftewel het Business Continuity Management geeft hierbij handvatten hoe dit binnen de organisatie in te voeren en te borgen.

Alleen dan zal de gemaakte investering, ook voor lange tijd blijven werken.

In deze whitepaper zal eerst wat dieper op Business Continuity Management worden ingegaan en daarna worden toegelicht waarom het voor een organisatie voordeel heeft om dit op te pakken.

Het gehele proces van Business Continuity Management wordt in deze whitepaper niet uitgelegd. De reden hiervoor is niet omdat het complex is, maar omdat het omvangrijk is. Daarnaast is niet elk onderdeel voor iedere organisatie van toepassing of van belang. Wilt u er meer over weten dat kunt u hiervoor geheel vrijblijvend contact met ons opnemen.

*“Er zijn risico's en kosten aan een organisatie verbonden, maar zij zijn veel minder dan de langlopende risico's en kosten van het comfortabel niets doen.”*

## Hoe werkt Business Continuity Management.

Business Continuity Management is een proceskader hoe men de beschikbaarheid van de bedrijfsprocessen kan vergroten van uw organisatie. Het gaat een stap verder dan alleen het nemen van ICT maatregelen zoals back-ups maken of redundante verbindingen in het netwerk of van fileservers.

Business Continuity Management zorgt ervoor dat er extra maatregelen worden genomen om naast de ICT maatregelen ook naar andere zaken te kijken. Hiermee worden onder andere uitwijk, herstel- en testplannen bedoeld. Het is gericht om de onderbrekingstijd van bedrijfsprocessen tot een minimum te beperken. Het zorgt ervoor dat de gehele organisatie betrokken wordt bij Business Continuity Management en dat de medewerkers daar een wezenlijk belang en rol in hebben.



Voor de borging van genomen maatregelen voor bedrijfskritische risico's, wordt een Business Continuity Plan gemaakt. Hierin staan alle herstelmaatregelen en testscenario's in beschreven. Binnen de organisatie is bij alle medewerkers bekend waar dit document is en welke rol zij daarin hebben. In dit plan staat welk personeelslid of leden voor welk onderdeel of delen zij staan opgesteld, voor het herstel van de bedrijfsprocessen ingeval van calamiteiten of grote incidenten.

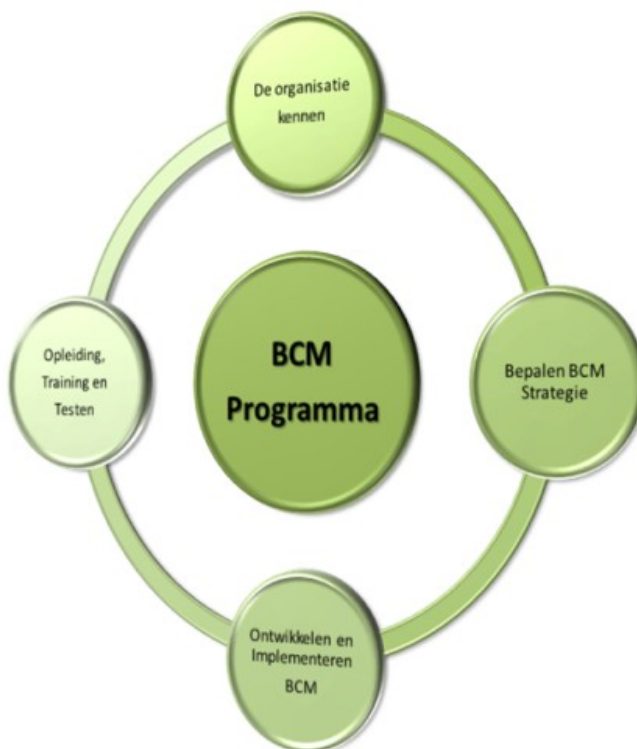
Om dit plan werkend te houden wordt er binnen de organisatie een Business Continuity Manager benoemd. Deze heeft de taak om voor de juiste versies van het document te zorgen, maar zal ook bij iedere wijziging in de IT omgeving geraadpleegd worden of dit gevolgen heeft voor dit plan. Op deze wijze blijft het Business Continuity Plan altijd up-to-date.

*“Als we ons blindstaren op het verleden, lopen we het risico te worden ingehaald door de toekomst”*

Micheal Cibenko

## Business Continuity Programma.

Business Continuity Management programma wordt op onderstaande afbeelding schematisch weergegeven.



De volgende fasen zijn in hoofdlijnen binnen het programma aanwezig:

1. De organisatie kennen
2. Het bepalen van de BCM Strategie
3. Ontwikkelen en implementeren van BCM
4. Opleiding, Training en Testen

Tijdens het Business Continuity programma worden deze fasen doorlopen en alle stappen worden vastgelegd in inventarisatie-, risicoanalyse-, business impact analyse-werkdocumenten. De resultaten worden verwerkt in het Business Continuity Plan Document.

Dit lijkt omslachtig, maar is noodzakelijk om niets te vergeten of over te slaan. De gegevens worden ook gebruikt om te kunnen beoordelen of de maatregelen en kosten in verhouding staan met het organisatierisico. Een hoog risico, houdt niet automatisch in dat dit ook een groot risico vormt voor de organisatie zelf.



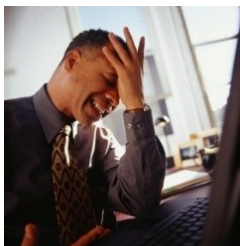
*Laat u niet sturen door angst, maar wees reëel over risico's en onderneem stappen om de risico's in kaart te brengen en de continuïteit van uw organisatie te beschermen. U investeert dan in het voorkomen van kosten.*

## Organisatie en Business Continuity Management.

Het gaat bij Business Continuity Management niet om de calamiteit zelf, maar om het effect dat een calamiteit heeft op de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld is dit, dat een bedrijf zijn leveringsverplichtingen niet kan nakomen of een zodanige imagoschade oploopt, dat dit tot verlies van klanten en/of inkomsten kan leiden. De directe schade van calamiteiten als bijvoorbeeld brand is vaak wel verzekerd, maar de indirecte schade zoals het kwijtraken van klanten, claims door het niet tijdig leveren van diensten of producten, inkomstenverlies door misgelopen orders, is meestal onverzekerbaar.



Het Business Continuity Plan richt zich, in tegenstelling tot informatiebeveiliging en ICT maatregelen, niet op preventieve maar op repressieve maatregelen. Met andere woorden hoe snel zijn de bedrijfskritische activiteiten hersteld en hoeveel medewerkers heb ik daarbij minimaal nodig en heb ik daarvoor voldoende capaciteit binnen mijn organisatie.



In veel organisaties wordt Business Continuity Management nog sterk geassocieerd met ICT Infrastructuur. Natuurlijk zijn er binnen de ICT Infrastructuur risico's aanwezig en veel bedrijven zijn afhankelijk geworden van die ICT-voorzieningen. Het gaat verder dan alleen ICT, ook fysieke beveiliging, gebouwen, uitwijk en controle zijn enkele van die aspecten die aan bod komen.

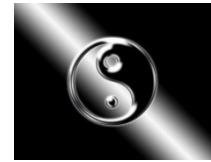
Binnen organisaties bestaan er dikwijls Calamiteiten- of Contingency plannen, meestal gebaseerd op ITIL. Het Business Continuity Management wordt om die reden vaak gekoppeld aan de ICT manager. Dit is echter niet altijd een correcte aanpak. Business Continuity Management gaat namelijk verder dan alleen weer het zo snel mogelijk inwerking stellen van de ICT-voorzieningen, het heeft namelijk betrekking op het herstel van de bedrijfsprocessen.

Calamiteiten op ICT-gebied kunnen nogal eens tot aanzienlijke schade leiden, maar zijn zelden echt bedreigend voor de bedrijfscontinuïteit. Het gemis aan informatiesystemen kan vaak worden opgevangen door handmatige noodprocedures of door bepaalde activiteiten tijdelijk stop te leggen. Er zijn ook situaties te noemen, dat medewerkers vanuit een andere locatie of vanaf hun thuiswerkplek hun werk toch voortzetten.

*"Als we wisten  
wat we deden,  
heette het geen  
onderzoek"*

*Albert Einstein*

Van groot belang voor Business Continuity Management is meestal niet de ICT, maar welke maatregelen er zijn genomen hoe is dit gecommuniceerd onder de medewerkers van uw organisatie.



en

Het is goed om te weten dat dit document niet de intentie heeft om u te vertellen dat u van alles verkeerd doet, maar u bewust te maken om binnen uw organisatie evenwicht te brengen tussen uw medewerkers en de ICT middelen.

## **Business Continuity Management:**

### **“Blijf met twee benen op de grond staan”.**

Men kan heel ingewikkeld doen over Business Continuity Management, maar in feite is het omgaan met calamiteiten onderdeel van de “Dagelijkse Werkzaamheden”. Een calamiteit is vaak niet meer dan een uit de hand gelopen incident en incidentmanagement komt daarbij dagelijkse aan de orde.

De code-Tabaksblat bijvoorbeeld, schrijft voor dat uw organisatie 'in control' moet zijn en blijven. Dat betekent dat het accent bij een Business Continuity Plan primair moet liggen op de kwetsbaarheden. De eis is niet het voorkomen van een calamiteit, maar het adequaat kunnen omgaan met een calamiteit. Herstel van de bedrijfsprocessen moet mogelijk zijn binnen zo'n tijdsbestek, dat directe schade beperkt blijft. De communicatie moet adequaat zijn, om indirecte schade (imago schade) te vermijden of te beperken. In geval van een overstroming, gifwolk of brand moeten uw klanten behouden blijven. Uitwijk kan dan beperkt blijven tot communicatie via internet via uw website of via telefoondiensten.

Hetzelfde geldt ook voor bijvoorbeeld een uitbraak van een griep epidemie, in welk geval klanten en medewerkers zoveel mogelijk contacten met andere mensen zullen willen vermijden. Maar ook hoeveel medewerkers heb ik minimaal nodig om de organisatie door te laten werken.



Voor al dit soort gevallen geldt dat u moet weten hoe u zaken moet regelen, dat u zo nodig hiervoor raamcontracten hebt afgesloten en dat u voorkomt dat u vooraf moet investeren of onnodig veel geld uitgeeft.

*"Er is pas sprake van een ramp als het rampenplan niet werkt."*

*Freek de Jonge*

*Daar voegen wij nog aan toe:*

*Het is nog erger als er geen rampenplan is!*

Het wil wel eens gebeuren dat organisaties dit proces te ingewikkeld maken, waardoor de medewerkers 'de weg kwijtraken' of dat het project te duur wordt en de verhouding van kosten en baten niet meer in evenwicht zijn. Daarom is het advies; houdt het project simpel en streef ernaar dat alleen de meest kritische bedrijfs activiteiten in het Business Continuity Plan worden opgenomen. Daarna kunnen de overige of aanvullende activiteiten worden opgepakt. Aan de hand van de Business Impact Analyse kan dan een plan worden gemaakt over meerdere maanden of jaren om de overige zaken op te pakken. Deze zaken moeten dan wel dusdanig zichtbaar zijn in planning, dat deze niet 'vergeten' worden.



Met andere woorden het is beter om een beperkte werkende Business Continuity Plan te hebben, dan een complete die niet geheel functioneert. Dit geeft de organisatie ook de kans om aan dit document te wennen en ziet men ook het nut ervan in.

## **Situaties waaraan men niet zo snel denkt.**

Organisaties denken in veel gevallen bij calamiteiten, dat dit niet bij hun plaatsvindt, omdat er intern veel maatregelen zijn getroffen om de calamiteiten te voorkomen.

Die maatregelen zijn absoluut niet zinloos of overbodig, maar er zijn meer zaken zoals te denken aan:

- Menselijk falen
- Gestreste medewerkers
- Fraude
- Diefstal van organisatie gegevens (USB)

Maar ook:

- Gaslek in de straat
- Gesprongen waterleiding in de straat
- Brand bij belendend perceel
- Staking



Hiermee wordt aangegeven dat een organisatie niet in alle gevallen en ondanks alle voorzorg maatregelen, risicoloos kan ondernemen.

Als organisatie krijgt men nogal eens te maken met vragen zoals hier onderstaand is verwoord:

- Het netwerk is toch redundant uitgevoerd, waarom is het dan toch uitgevallen?
- Hoezo konden de medewerkers geen restore uitvoeren, hoezo weet niemand waar de sleutels zijn van de afgesloten kast met de opgeslagen tapes?
- Waarom komt het systeem niet op, alles was toch getest.
- Waar zijn de verantwoordelijke medewerkers dan om dat incident op te lossen.
- Hoezo weet niemand hoe de servers zijn aangesloten.
- Wie heeft de contracten opgeborgen met de contractovereenkomsten en waar liggen deze?
- Waar zijn de licentiegegevens gebleven?
- Enzovoort.

Zo zijn er vele vragen die pas worden gesteld als het kwaad al is geschied.

Het is dus zeer zinvol om deze vragen te stellen in rustige momenten, als ze niet van invloed zijn op de bedrijfskritische hersteltijden.

Eigenlijk kan men dus spreken van een bewustwordingsproces, dat ook nog eens veel kosten bespaard.



*Ondernemen  
is als een  
auto:*

*Het zal niet  
vanzelf gaan  
lopen,  
behalve  
bergafwaarts.*

## Business Case.

Aan de hand van onderstaande business case kan worden aangetoond dat de kosten van onderbrekingen snel kunnen oplopen.

### *Uitval CV tijdens de winter*

In een MKB kantoorpand valt de CV uit.  
Men besluit in paniek om elektrische kachels in te zetten.

Deze verbruiken echter veel stroom.  
Daardoor ontstaan stroomstoringen.  
Apparatuur gaat kort aan/uit

### *Het gevolg:*

Servers en netwerk vallen uit.  
Door aan/uit server defect  
Back-up niet vindbaar  
Dienstverlener kan pas laat een server leveren



### *Incident in cijfers:*

Onderbrekingstijd IT omgeving in totaal 7 uur  
Totaal 15 medewerkers betekent uitval van:  $7 \times 15 = 105$  uur  
Bedrijf is 7 uur onbereikbaar  
Fileserver vervanging  
Installatiekosten server

### *Kosten:*

Medewerkers $105 \times € 50 =$	€ 5250
Nieuwe Server	€ 1200
Installatie kosten	€ 1700
Inhaaluren werk $75 \times € 50$	€ 3750
Totaalkosten	<b>€ 11.900</b>

Dit zijn dan de kosten van een dag uitval. In veel gevallen worden de uren van medewerkers die niets kunnen doen, niet meegerekend. Dit is ook niet altijd exact te bepalen omdat de medewerkers ook wel zaken hebben te doen, waarbij geen IT nodig is of dat zij het op een tijdelijke manier hun werk doen. Toch moet alles daarna wel weer ingehaald worden.

*"Er zijn risico's en kosten aan een organisatie verbonden, maar zij zijn veel minder dan de lang lopende risico's en kosten van het comfortabel niets doen"*



## **Reactieformulier sturen naar:**

Meiberg Consultancy

T.a.v. Henk van den Berg

Bronkhorsterweg 24

7221AC Steenderen

of

E-mail: [info@meibergconsultancy.nl](mailto:info@meibergconsultancy.nl)

Graag worden wij nader geïnformeerd over de Business Continuity Management diensten die Meiberg Consultancy kan bieden voor onze organisatie.

Organisatie :

Adres:

Plaats:

Naam :

Functie :

Telefoonnummer :

E-mailadres :

Wij zullen hiertoe zo spoedig mogelijk contact met u opnemen. Bij voorbaat dank voor uw interesse in ons bedrijf.