

Bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM)

Bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM) is een **beheersproces** dat risico's identificeert en daarbij de mogelijke impact van een onderbreking van (tijds)kritieke bedrijfsprocessen en ondersteunende systemen beperkt. Het ultieme doel is het tijdig herstellen van de kritische bedrijfsprocessen. Belangrijk hierbij is dat BCM niet opgevat wordt als een extra belasting maar als een zeer belangrijk element van goede bedrijfsvoering (**good governance**).

Onderdeel van een BCM is een **BedrijfsContinuïteitsPlan (BCP)**. Dit plan heeft als doel uw bedrijf, samen met haar werknemers, bezittingen en de reputatie van de merknaam & bedrijf te beschermen.

De doelstelling, die vooropgesteld wordt, is te zorgen dat de organisatie zodanig voorbereid en georganiseerd is, dat:

- de beschikbaarheid van de (tijds-)kritieke processen en dienstverlening gegarandeerd wordt;
- essentiële bedrijfsactiva gewaarborgd worden;
- de impact van een incident of ramp geminimaliseerd wordt;
- getrainde mensen beschikbaar zijn om in noodsituaties en herstelsituaties in te zetten;
- het vertrouwen naar de klanten en andere belanghebbende partijen veiligstellen.

BCM is gebaseerd op een levenscyclus, dat een continu proces is, met 4 sleutelementen:

- 1) **begrijpen van de organisatie;**
- 2) **bepalen van de BC strategie;**
- 3) **ontwikkelen en implementeren van een BCM antwoord;**
- 4) **toepassen, onderhouden en herzien (PCDA, Plan-Do-Check-Act).**

Schematisch wordt dit als volgt weergegeven:



Het begint bij het '**Begrijpen van de Organisatie**', wat een essentieel onderdeel is van een BCM. In deze fase worden de bedrijfsprocessen geïnventariseerd aan de hand van een bedrijfs-impactanalyse (**BIA**) en een risicoanalyse (**RA**). In de bedrijfs-impactanalyse wordt de impact van de bedrijfsprocessen die de bedrijfsactiviteiten ondersteunen bepaald, gedocumenteerd en onderbouwd. Aan de hand van deze analyse komt naar voren welke functies binnen uw bedrijf kritisch zijn en welke middelen noodzakelijk zijn om de continuïteit te waarborgen. In de analysemodellen van Troostwijk BvT wordt uitgegaan van de volgende functieverdeling:

- **Kritische functies** → activiteiten, diensten, infrastructuur e.d. die niet mogen worden onderbroken of moeten worden hersteld binnen 48 uur;
- **Essentiële functies** → activiteiten, diensten, infrastructuur e.d. waarbij een onderbreking van bijvoorbeeld 14 dagen wordt getolereerd, zonder dat dit grote consequenties heeft voor het bedrijf;
- **Noodzakelijke functies** → activiteiten, diensten, infrastructuur e.d. waarbij een onderbreking van bijvoorbeeld 8 weken wordt getolereerd, zonder dat dit grote consequenties heeft voor het bedrijf en de processen;
- **Anders** → activiteiten die niet noodzakelijk zijn of zonder noemenswaardige consequenties (op een andere manier) kunnen worden voortgezet.

De classificatie van functies zal het bepalen van prioriteiten vergemakkelijken tijdens een onderbreking, waarbij het onmogelijk is om het normale niveau van activiteiten te ondersteunen. De uiteindelijke doelstelling van bedrijfscontinuïteitsmaatregelen is natuurlijk om zo snel mogelijk alle functies terug op hetzelfde niveau te krijgen als voordat het incident plaatsvond. [Bijlage 1](#) en [bijlage 2](#) zijn voorbeelden van werkbladen die deze analyse ondersteunen.

In de context van bedrijfscontinuïteit, moet het niveau van het risico beoordeeld worden ten opzichte van de kritische activiteiten van de organisatie en het risico van onderbreking. Kritische activiteiten worden ondersteund door middelen zoals mensen, faciliteiten, technologie, informatie, voorraden en belanghebbenden. Het management van het bedrijf moet de risico's, die gepaard gaan met deze middelen kunnen identificeren en herkennen, evenals de mogelijke bedreigingen die hieruit voortvloeien. Om vervolgens de impact in te kunnen schatten als deze risico's (bedreigingen) zich voor zouden doen als dit incident een bedrijfsonderbreking veroorzaakt.

Deze **Risico Analyse (RA)** is gebaseerd op de definitie:

$$\text{Schade} = \text{Kans} \times \text{Omvang}.$$

Specifieke bedreigingen zijn gebeurtenissen of acties die, op een bepaald moment, een impact veroorzaken op de bedrijfsmiddelen. Voorbeelden hiervan zijn bedreigingen als brand, overstromingen, stroomverlies, verlies van personeel, arbeidsverzuim, cybercriminaliteit en falen of van kritische apparatuur. Troostwijk|BvT analyseert samen u de risico's en de mogelijke impact daarvan voor uw bedrijf/organisatie.

Bij deze analyse wordt onder andere aandacht geschonken aan de volgende onderdelen:

Externe omgeving:

- niet of niet tijdig behalen van de doelstellingen;
- schade aan relaties;
- impact van beslissingen/uitvoering;
- schade aan reputatie, imagoschade.

Planning, processen en systemen:

- schade aan, of verlies van middelen, faciliteiten, technologie of informatie;
- schade aan financiële levensvatbaarheid, onvoorziene kosten, budget overschrijdingen;
- fraude of onregelmatigheden;
- achteruitgang van de kwaliteit van processen, producten of diensten.

Mensen:

- gezondheid en veiligheid;
- algemeen welzijn van medewerkers;
- verlies van moraal/productiviteit van werknemers.

Wettelijke aspecten en regelgeving:

- impact van schendingen van wettelijke plichten en of regelgevingen;
- schadeclaims, boetes en (wettelijke) aansprakelijkheid.

De onderzochte onderdelen worden geclassificeerd conform de inschaling: Zeer Hoog, Hoog, Middelmatig, Laag en Zeer Laag. In tabel 1 wordt de inschaling onderbouwd.

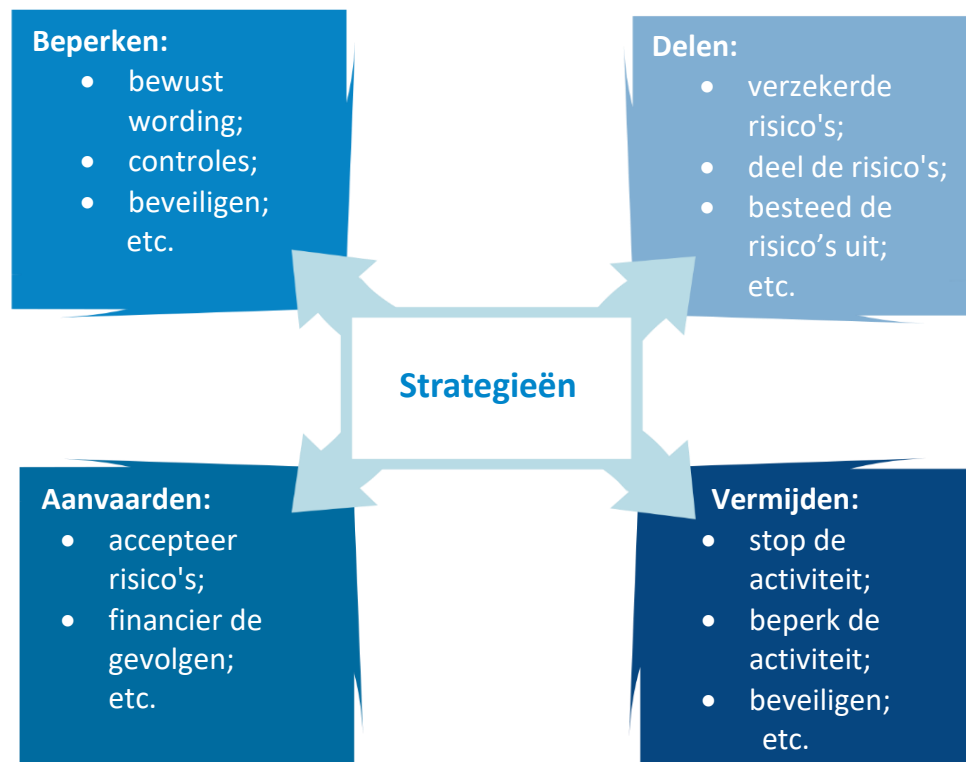
Tabel 1: classificatie potentiële impact.

Potentiële impact	Definitie
Zeer Hoog	Van buitengewoon ernstig tot catastrofale schade: volledige ramp met mogelijk uitvallen van een functie.
Hoog	Ernstige schade: een voorval dat langdurige (> 8 weken) onderbrekingen van belangrijke delen van een functie kan veroorzaken.
Middelmatig	Aanzienlijke schade: een voorval dat met grondige aanpak kan worden opgevangen.
Laag	Beperkte schade: een voorval dat met een gepast proces kan worden beheerd. Er is geen kans op blijvende schade
Zeer Laag	Verwaarloosbare of geen schade: elk gevolg is eenvoudig op te vangen.

Aan de hand van de risicoanalyse kunnen een aantal zaken naar voren komen, waardoor het risicoprofiel van de onderneming wordt verbeterd. In [bijlage 3](#) is een voorbeeld van een inventarisatielijst opgenomen die aan de hand van de Risico Analyse wordt opgesteld. In [bijlage 4](#) staat schematisch weergegeven de schadeomvang in relatie tot de schadekans.

Aan de hand van de bedrijfsimpactanalyse (BIA) en de risicoanalyse (RA) zullen strategische keuzes moeten worden gemaakt in het belang van de Bedrijfscontinuïteit. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen **aanvaarden** van het risico, **delen** van het risico, **beperken** van het risico of **vermijden** van het risico. Het bedrijf moet hierbij strategische keuzes maken, waarbij Troostwijk BvT ondersteunt en adviseert. Het bepalen van de strategische keuzes wordt schematisch in figuur 2 weergegeven.

Figuur 2: schematische weergave van strategieën:



Crisis Communicatie:

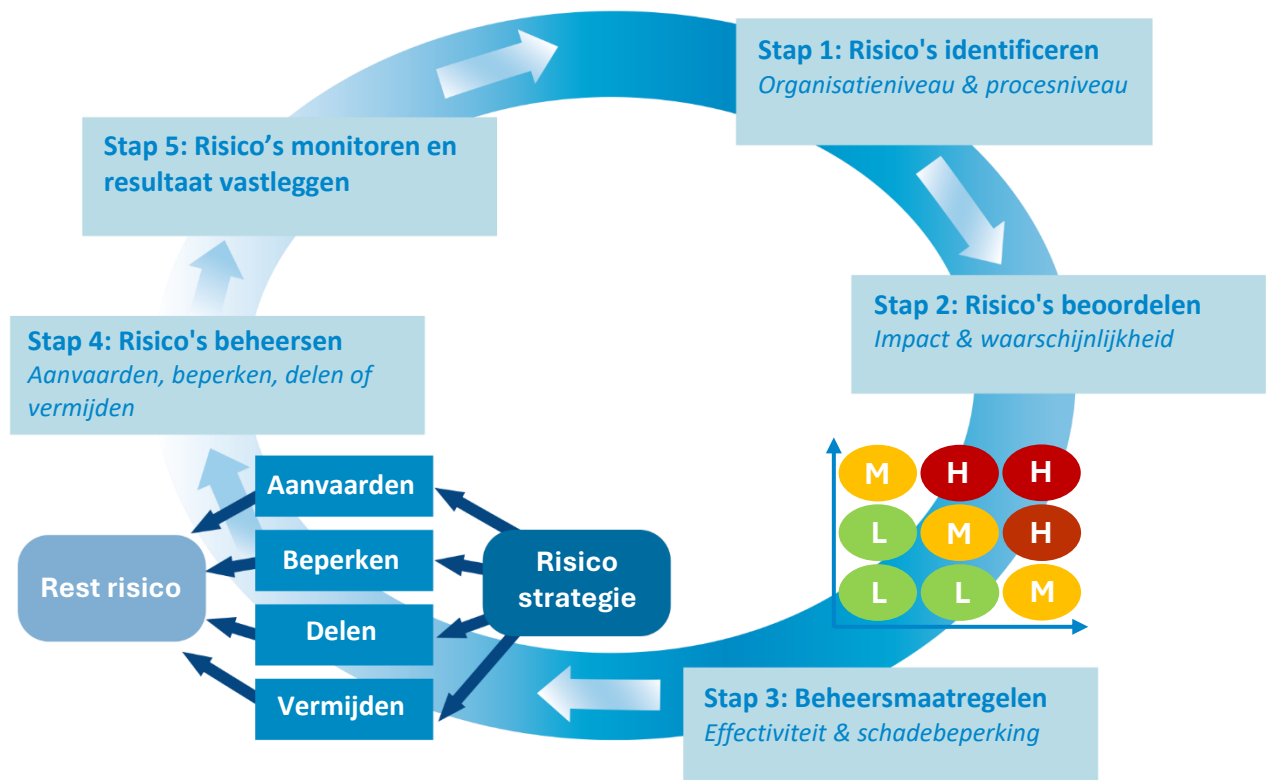
Het laatste onderdeel in een BCM wordt gevormd door het onderdeel **Crisis Communicatie**. De sleutel in crisis communicatie wordt gevormd door een van tevoren goed opgezet draaiboek, waarin de te nemen stappen staan beschreven. Een belangrijk onderdeel in deze fase is de verantwoordelijkheid leggen bij de juiste mensen in de organisatie. De eerste reactie moet een gecontroleerde reactie zijn, die wordt genomen door de verantwoordelijke voor de bedrijfscontinuïteit. Crisis Communicatie moet gericht zijn op:

- het effect van het incident verminderen;
- lichamelijk / morele schade voor personeel beperken;
- verder verlies of schade aan de faciliteiten verminderen;
- communicatie naar media, relaties, toeleveranciers, omwonenden, aandeelhouders en gemeenten.

Samenvattend Bedrijfscontinuïteitsmanagement:

Het gehele proces kan worden samengevat in 5 stappen, zie hiervoor onderstaand figuur. Het doorlopen van deze stappen is een continu proces dat breed moet worden gedragen in een organisatie. Als de stappen worden doorlopen en het gehele proces breed gedragen wordt binnen de organisatie, dan wordt de continuïteit van de onderneming optimaal gewaarborgd.

Figuur 3: samenvatting Bedrijfscontinuïteitsmanagement



Bijlage 1: inventarisatielijst Kritische Bedrijfsprocessen

Organisatie	
Afdeling	
Contactpersoon	
Functie	
Telefoon	
Kantoorlocatie	
E-mailadres	

Kernproces	Prioriteit (H-M-L)	Locatie	Deelprocessen / activiteiten	Afhankelijkheid van andere processen	Benodigde middelen	Maximale herstelperiode ¹

¹ : **Kritisch** < 48 uren,
 Essentieel < 14 dagen,
 Noodzakelijk < 8 weken

Bijlage 2: inventarisatielijst Minimaal Vereiste Werkmiddelen (kantoor)

Organisatie	
Afdeling	
Contactpersoon	
Functie	
Communicatiemiddelen	
Kantoorlocatie	
E-mailadres	

Middelen (benodigd om op een acceptabel niveau te werken)	Afdeling	Aantal	Maximale beschikbare tijd voor herstel, eventueel op andere locatie				Alternatieven
			< 48 uur	< 14 dagen	< 8 weken	anders	
Personeel (VTE)							
Werkplekken							
Communicatiemiddelen							
Laptops							
Print & Scan faciliteit							
Toegang tot e-mail / internet							
Back-up data							

Bijlage 3: voorbeeld inventarisatielijst Risico Analyse

Onderdeel	Classificatie Kritisch / Essentieel / Nodig / Anders	Impact	Risico op Impact	Onderbouwing Impact	Schadebeperkende scenario's
Machine 1	Kritisch, 80% van de producten gaan via machine 1.	Volledig verlies, ten gevolge van brand in de machine.	Hoog, in het bewerkingsproces komen diverse brandgevaarlijke werkzaamheden naar voren.	Vanwege de olie in de machine, zal een brand in de machine leiden tot total-loss.	Vloeistofbeveiliging, ter voorkoming van droogkoken; Schuimblusinstallatie.
Gebouw 1, productie	Kritisch, gehele productie vindt plaats in gebouw 1.	Brand, volledig verlies van gebouw 1.	Middelmatig, in het proces komen diverse risicofactoren naar voren waardoor brand kan ontstaan. Externe risicofactoren worden gevormd door de belending op 2 meter afstand en door dak-werkzaamheden	Er is geen beveiliging ter bescherming van het gebouw. Vanwege de hoeveelheid brandbare materialen in het pand, zal een brand vermoedelijk leiden tot total-loss.	Uitwijkmogelijkheden onderzoeken; Gebouw beveiligen door middel van een automatische blusinstallatie, in combinatie met gevelsprinklers; Geen gebruik maken van open vuur bij dak-werkzaamheden.
Gebouw 5, magazijn	Anders, circa 20% van het gereed product staat opgesteld in gebouw 5.	Voorraad volledig verloren door een brand. Beperkte gevolgen voor de omzet. De productie is binnen 8 werkdagen ingelopen door werken in 2 ploegen, in plaats van 1.	Laag, er vinden geen risico verhogende werkzaamheden plaats in het gebouw. Grootste risico wordt veroorzaakt door dak-werkzaamheden of een brand in de elektrische installatie.	Er is geen beveiliging ter bescherming van het gebouw. Vanwege de hoeveelheid brandbare materialen in het pand, zal een brand vermoedelijk leiden tot total-loss.	Geen gebruik maken van open vuur bij dak-werkzaamheden; Keuring elektrische installatie, conform NTA8220 Scope 8 en 10.
Stroomtoelevering	Kritisch, geen stroom, geen productie, geen uitvoer van orders, geen nieuwe orders.	Volledige reductie van de omzet gedurende de stroomuitvalperiode.	Laag, er is een noodstroomaggregaat. Deze kan de volledige stroomtoevoer overnemen. De opstelling is geheel afgekoppeld van de stroomtoevoer van het energienet.	De stroomvoorziening kan wegvallen, door bijvoorbeeld een brand.	Dit scenario is voldoende beschermd.

Bijlage 4: schadekans → schadeomvang

