

Draaiboek om rampen te overleven

# SLAPENDE REUZEN REDDEN BEDRIJF

Continuïteitsplanning is meer dan een goede backup-procedure. Het gaat erom een draaiboek samen te stellen waarin staat hoe een organisatie een ramp denkt te overleven. Waarin bovendien staat beschreven wat die ramp is. En steeds maar oefenen.

Teus Molenaar

De jaren 1995 en 1996 hebben voor veel bedrijven naargeestige associaties. In '95 moesten vele in het rivierengebied hun biezen pakken om het dreigende, wassende water te ontwijken. Het Centraal Boekenhuis en Wang behoorden tot de evacués. Het jaar daarop legde de 'grote stroomstoring' tal van ondernemingen plat. Zwarte bladzijden, maar niet voor organisaties als CUC Continuity Services in Lelystad en IBM in Zoetermeer. Beide bedrijven leven dankzij de inhoud van de Doos van Pandora; zij bieden de helpende hand als de kwelgeesten hun slag slaan. Of liever: voordat rampspoed zich voltrekt. Want voorbereiding is de sleutel tot overleving. Velen verwachten dat brand de reden tot bedrijfsbeëindiging is. Treurende werknemers op de rokende puinhopen van wat ooit hun werkplaats was. Toch gaat de grootste dreiging uit van apparatuur dat niet naar behoren werkt. Een goed servicecontract met een leverancier wil niet altijd helpen, omdat fabrikanten de neiging hebben de schuldvraag van zich af te schuiven.

Een andere dreiging zit in omgevingsfactoren: rivieren die buiten hun oevers treden, opgebroken straten die het bedrijf onbereikbaar maken, brand bij de burens, enzovoorts.

Vooraf het idee dat een computer de geest kan geven, is een kleine twintig jaar geleden de aanleiding geweest voor de KLM, de Nederlandse Bank en een aantal zorgverzekeraars gezamenlijk een voorziening te treffen die een adequate oplossing biedt als een mainframe te lang uit de lucht is. Hieruit is CUC – inmiddels een volle Getronics-dochter – voortgekomen. Deze onderneming kocht mainframes, zette ze in een reeds bestaand pand in Lelystad en vormde aldus een relatief goedkope veiligheidsklep. Goedkoper dan ieder zelf een paar miljoen neertellen voor een reserve-rekencentrum.

Het onderkomen in Lelystad is een waar fort, met slotgracht, uitvoerige beveiliging, de architectuur van een Azteekse tempel en een apart gebouw waar dieselgeneratoren voor benodigde elektriciteit kunnen zorgen als het lichtnet het heeft begeven. In de kelder staat een keur aan machines van IBM, Comparex, Unisys, Granada en Amdahl. Oneerbiedig gezegd: een pretpark voor systeembeheerders. Systemen waaraan klanten behoefte kunnen hebben, staan niks te doen in de onderkoelde ruimte. Slapende reuzen die alleen bij noodgevallen in actie hoeven te komen. Overigens staan er niet alleen mainframes te pronken. Digital-apparatuur, RS/6000's, Unix-servers, er is van alles.

STOLLEND STAAL

Hoewel de toegenomen automatisering tegelijkertijd een groeiende afhankelijkheid van informatietechnologie impliceert, zijn hard- en software niet de enige hoekstenen van een welingerichte pied à terre. IBM en CUC hebben in het verleden methodieken ontwikkeld om hun klanten door moeilijke tijden heen te helpen. Daaronder vallen tegenwoordig ook werkplek- en telefonie-uitwijk.

"Met onze *Disaster Recovery Methodology* zoeken we naar *single points of failure* in een bedrijfsorganisatie", legt ing. Ernst Oud uit. Hij is senior consultant bij CUC Continuity Services. "Als je die methode volgt, kom je vanzelf in een operationele fase terecht. De methodiek alleen is ook te koop, maar veel bedrijven kloppen toch bij ons aan. Het is toch een specialisme."

De voorstudie legt de vinger op zere plekken in de bedrijfsvoering. Dat is dus niet alleen het computerpark, ook kansberekeningen op overstromingen of treinontsporingen die de onderneming kunnen schaden, maken hier onderdeel van uit. "We gaan op zoek naar de bedrijfskritische processen. In een suikerfabriek kan dat bijvoorbeeld de apparatuur zijn die ervoor zorgt dat de vloeistoffen in de leidingen niet kristalliseren en bij de Hoogovens dat het staal niet al in de buizen stolt. Je moet dan definiëren hoe lang die processen mogen uitvallen. Hoeveel dataverlies kan een onderneming aan. Het is duidelijk dat een bank nog geen uur gegevens verloren kan laat gaan, terwijl een ander bedrijf wel enkele dagen zonder kan, omdat de data toch op systemen bij toeleveranciers staan. Alle bedrijfskritische processen dienen in onze ogen uitwijkbaar te zijn, zoals we dat noemen."

Er bestaan grenzen aan de situaties waartegen een ondernemer zich kan indekken. Je zou bijvoorbeeld een uitwijksituatie kunnen creëren voor het geval van een atoomaanval, maar de kosten van zo'n voorziening alleen al zouden het bedrijf in het verderf storten. Bovendien zal de organisatie na de aanval niet veel klanten meer hebben, ook al heeft zij zelf het nucleaire Armageddon overleefd.

#### SCHADUW

De CUC-uitwijkbaarheid is een samenspel van drie factoren: voorzieningen, procedures en organisatie. De eerste zorgen ervoor dat de fabriek (of dealingroom) binnen de afgesproken tijd over het benodigde machinepark kan beschikken.

Bij procedures, benadrukt Ernst, is het belangrijk te omschrijven wanneer sprake is van een crisissituatie. "Als een machine uitvalt, denkt de systeembeheerder in eerste instantie dat hij haar weer in een uur aan de praat heeft. Geen vuiltje aan de lucht dus. Vervolgens blijkt een onderdeel onherstelbaar kapot te zijn. Contact met de leverancier leert dat het onderdeel in een uur ter plekke kan zijn. Inmiddels ben je dan al twee uur verder. En dan komt de koerier met het spul in de file te staan. Voor je het weet zit je op drie uur. En dat kan net fnuikend zijn. Je moet met elkaar afspreken hoe lang een reparatie uiterlijk mag duren, op welk moment welke mensen zich over eventuele alternatieven gaan buigen en wanneer een reddingsplan in werking wordt gezet. Komt het onderdeel uiteindelijk nog op tijd, dan kan iedereen opgelucht ademen. Mocht het onverhoopt niet de finish halen, dan heb je tenminste op een tijdstip dat het nog zin heeft de hulptroepen ingeschakeld."

Er moet ook een uitwijkorganisatie bestaan. Een schaduwgroep die in geval van nood de bedrijfsleiding op zich neemt. "De meeste organisaties in Nederland worden hiërarchisch geleid. De uitwijkorganisatie is daar geen spiegel van. Daarin moeten de mensen zitten die van de hoed en de rand weten, die operationeel meteen zijn in te zetten. Soms wel vier of vijf verschillende slapende teams voor verschillende processen."

Als alles tenslotte goed is uitgedacht en op papier staat, dan is het nodig regelmatig oefeningen te houden om te voorkomen dat draaiboeken verouderen. "Bovendien moet er iemand zijn die bij elke wijziging in productieprocessen, al bij de geringste verandering, nagaat wat de gevolgen daarvan zijn voor de uitwijkprocedures. Daar schort het nog weleens aan", meent Oud.

Toch vindt het belang van een goede achterwacht erkenning. Had CUC bijvoorbeeld in '89 nog geen tweehonderd klanten, inmiddels zijn er het ongeveer vijftienhonderd.

#### NGN-CONGRES

Op 21 oktober vindt het NGN Netwerkcongres plaats in 't Spant te Bussum. Middels 48 lezingen in acht verschillende zalen gaan nationaal en internationaal bekende sprekers in op de volgende aspecten van netwerken: personal productivity & intranet, troubleshooting, infrastructures, operations, visions en vendors.

Eén van de sprekers is ing. Ernst Oud van CUC Continuity Services. Hij bespreekt de inrichting van *emergency procedures* en hoe deze te testen zijn.