

Business Continuity Management; meer dan Contingency Planning

In de dynamische wereld van computeruitwijk en informatiebeveiliging zijn nieuwe inzichten aan het ontstaan. Business Continuity Management is een nieuw begrip én een nieuwe manier van denken waarmee het management van ondernemingen in kan spelen op een snel veranderende omgeving, toenemende afhankelijkheid van informatie en noodzaak om organisatiebreed een continuïteitsstrategie te ontwikkelen én de daarbij passende maatregelen te treffen.

Ruim 15 jaar geleden werden de eerste concepten voor bedrijfscontinuïteit geïntroduceerd. Aanvankelijk waren de concepten vooral gericht op disaster recovery voor automatiseringsafdelingen en het opbrengen van IT-systemen na een calamiteit. In de loop der jaren is het begrip geëvolueerd tot het organisatiebreed opzetten van continuïteitsplanning. Oorspronkelijk was de aandacht vooral gericht op veiligheid en de beveiliging van elektronische bedrijfskritische informatie. Tegenwoordig nemen bedrijven steeds vaker de continuïteit van de (materiële en immateriële) bedrijfsmiddelen kritisch onder de loep.

Dit artikel heeft tot doel het speelveld van Business Continuity Management te beschrijven en aan te geven hoe het concept concreet kan worden ingevuld. Hiertoe wordt in eerste instantie een definitie van het begrip Business Continuity Management gegeven. Tevens wordt het begrip afgebakend. Vervolgens wordt, aan de hand van ontwikkelingen in de markt, geschetst hoe ondernemingen én de markt zich in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld. Opvallend hierbij is dat bedrijven in toenemende mate afhankelijk zijn geworden van geautomatiseerde informatieverwerking. In het vierde onderdeel wordt beargumenteerd waarom bedrijfsprocessen en informatiestromen steeds nauwer met elkaar zijn verweven. Bedrijven worden gedwongen om, nadrukkelijker dan voorheen, oog te hebben voor de afhankelijkheden en kwetsbaarheden van hun organisatie. Het vijfde onderdeel beschrijft hoe Business Continuity Management, vanuit met name de ICT-invalshoek, door ondernemingen kan worden geadopteerd en ingevuld. Vooralsnog worden beproefde continuïteitsmodellen en een objectief referentiekader aangereikt. Tot slot worden de normen en waarden, geldig voor dit vakgebied, beschreven.

1. Begripsomschrijving

In de literatuur worden verschillende definities voor Business Continuity Management gehanteerd. Vakorganisatie Survive! geeft een strategische en een actiegerichte formulering van het begrip.

De strategische definitie luidt: "BCM is het beschermen van de middelen van een organisatie ten tijde van een calamiteit; het gaat hierbij om zaken als het bereiken van de missie, voortgang van het operationele proces, reputatie en imago, behoud van klanten en marktaandeel en winstgevendheid."

De actiegerichte formulering luidt: "BCM is het ontwikkelen van strategieën, plannen, acties en alternatieve werkwijzen, die bescherming bieden aan situaties waarin activiteiten of bedrijfsprocessen worden onderbroken die grote schade of potentieel verlies voor de onderneming op kunnen leveren."

Het lijkt raadzaam om vooral het kwalitatieve en het normerende aspect te benadrukken.

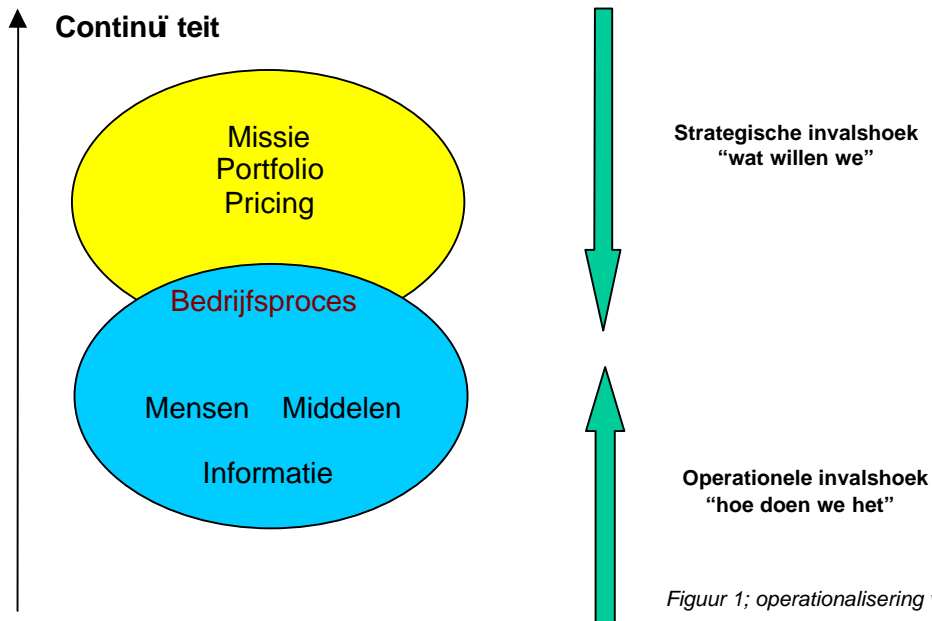
“BCM is zowel het beheerssysteem als de maatregelen waarmee, op basis van een methodische aanpak, de ongewenste interne en externe invloeden van en bedreigingen voor het bedrijfsproces tot een aanvaardbaar niveau kunnen worden beperkt.”

In de definities zijn kernbegrippen terug te vinden die de essentie van Business Continuity Management typeren. Kernbegrippen in de BCM-definitie zijn: “beheerssysteem”, “methodische aanpak” en “invloeden en bedreigingen”. Teneinde de continuïteit van ondernemingen naar een hoger niveau te tillen en als onderneming op de lange termijn adequaat met veranderingen om te kunnen gaan, moet aan de volgende basisvoorwaarden worden voldaan:

- **Beheerssysteem:** Continuïteit dient te worden gereguleerd en ingebed in de organisatie. Enerzijds moet de onderneming beleidsrichtlijnen formuleren, waaraan de continuïteitsmaatregelen kunnen worden getoetst. Anderzijds moet de beheerfunctie en -verantwoordelijkheid worden belegd, zodat initiatieven kunnen worden ontplooid om de bedrijfscontinuïteit naar een hoger niveau te tillen.
Aangezien het voortbestaan van de onderneming (continuïteit dus!) tot het taakgebied van het management behoort, is het welhaast vanzelfsprekend dat het management zich verantwoordelijk stelt voor een succesvolle invulling van Business Continuity Management. In veel gevallen kan de operationele verantwoordelijkheid echter worden gedelegeerd.
Continuïteit dient op verschillende niveaus binnen de organisatie te worden ingevuld. Derhalve is een multidisciplinaire benadering een vereiste, zodat eventuele blinde vlekken met betrekking tot de verschillende aandachtsgebieden van Business Continuity Management (denk aan human resources, financiën, marketing, etc.) niet over het hoofd worden gezien.
- **Methodische aanpak:** Business Continuity Management dient te worden ingevuld op basis van een gestructureerde, methodische aanpak. Hierbij moet sprake zijn van een toetsbaar referentiekader, gebaseerd op eenduidige normen. Beproeft methodieken en best practices kunnen het opstellen van beleidsrichtlijnen ondersteunen. Deze gestructureerde aanpak draagt ertoe bij dat, in algemene zin, een oordeel over de continuïteit van de onderneming kan worden geveld. Eventuele verbetertrajecten kunnen vervolgens worden vastgesteld.
- **Invloeden en bedreigingen:** De scope voor continuïteit moet breder worden getrokken dan de eigen organisatie. Ook de omgeving moet in ogenschouw worden genomen. Tevens moet vanuit een meerjarenperspectief naar de onderneming worden gekeken. Ondernemers dienen te anticiperen op bedreigingen die buiten hun directe invloedssfeer liggen. Men moet rekening houden met strategische belangen, zoals marktontwikkelingen, de invloed van aandeelhouders, de pers en incidenten bij toeleveranciers.

2. Afbakening Business Continuity Management

In essentie biedt Business Continuity Management handvatten voor het managen van alle soorten bedrijfsrisico's, die hun oorsprong zowel intern als extern kunnen hebben. Het spanningsveld waarop Business Continuity Management balanceert is in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1; operationalisering van continuïteit

In de praktijk blijkt dat managers continuïteit op strategisch niveau anders invullen dan medewerkers die op tactisch en uitvoerend niveau werkzaam zijn. Op strategisch niveau richt de aandacht van managers zich vooral op de externe omgeving, waarin marktontwikkelingen, reputatie, imago en beurswaarde een belangrijke rol spelen. Medewerkers die op tactisch en operationeel niveau acteren, vertalen continuïteit vooral naar concrete maatregelen en verbeteracties. Voor iedere continuïteitsmaatregel moet een afweging worden gemaakt ten aanzien van kwaliteit (welke eisen worden aan de maatregel gesteld), tijdigheid (wanneer en hoe snel beschikbaar) en geld (wat kost de maatregel).

3. Trends en ontwikkelingen

Tijdens de '80-er en '90-er jaren werden steeds meer ondernemingen zich bewust van het feit dat zij in toenemende mate afhankelijk worden of zijn geworden van informatiesystemen. Aangezien de meeste bedrijven hun automatisering hadden gecentraliseerd, constateerde het management van deze ondernemingen dat door deze situatie een single-point-of-failure was ontstaan. Immers, een calamiteit, zoals een brand in het centrale rekencentrum, zou de onderneming fataal kunnen worden omdat het gehele door ICT-systemen ondersteunde bedrijfsproces hierdoor direct stil kan vallen.

In Nederland waren grotere ondernemingen, de financiële sector en de landelijke overheid voorlopers op het gebied van continuïteitsborging voor met name ICT. Later onderkenden ook middelgrote ondernemingen en lokale overheden de noodzaak om op dit terrein continuïteitsmaatregelen te treffen. Dit bewustwordingsproces en de aangescherpte regelgeving hebben ertoe geleid dat in de loop der jaren zowel op internationaal als op nationaal niveau een markt voor ICT-uitwijk is ontstaan. Ook op het financiële en personele vlak zijn producten en diensten ontwikkeld, gericht op bedrijfscontinuïteit. De opkomst van accountancy firma's en uitzendbureau's zijn hier goede voorbeelden van.

Tegen het eind van de jaren negentig werd de mate waarin bedrijfsprocessen afhankelijker zijn geworden van informatiesystemen groter dan ooit tevoren. Oorzaken hiervoor zijn onder andere kortere productiecycli en de toenemende druk om kostenbesparend, klantgericht en efficiënt te werken. Voor ICT-continuïteit geldt dat de Maximaal Toelaatbare Uitvalduur en het Maximale Dataverlies naar steeds lagere waarden tenderen.

Vanwege de procesgeoriënteerde benadering is traditionele uitwijk voor vele organisaties niet meer de enige passende oplossing om calamiteiten op het gebied van informatievoorziening te bestrijden. Disaster Recovery is geëvolueerd tot Continuïteitsplanning, waarbij niet langer de ICT-infrastructuur centraal staat, maar de continuïteit van de onderneming vanuit de bedrijfsprocessen wordt geborgd.

Business Continuity Management bouwt voort op continuïteitsplanning, maar voegt echter belangrijke zaken toe, zoals een referentiekader (met bijbehorende standaards en normen) en het managementsysteem voor continuïteitsborging (zoals tools voor toetsing van de maatregelen)

Hieronder worden de verschillen tussen continuïteitsplanning en business continuity management kort samengevat:

Continuï teitsplanning:

- **Focus op 'disaster'**
 - **minimaal risico**
 - **'not my problem'**
- **Focus op 'recovery'**
 - **herstel hardware**
 - **'not my problem'**
- **Betreft IT-afdeling, gaat over techniek**

Business continuity:

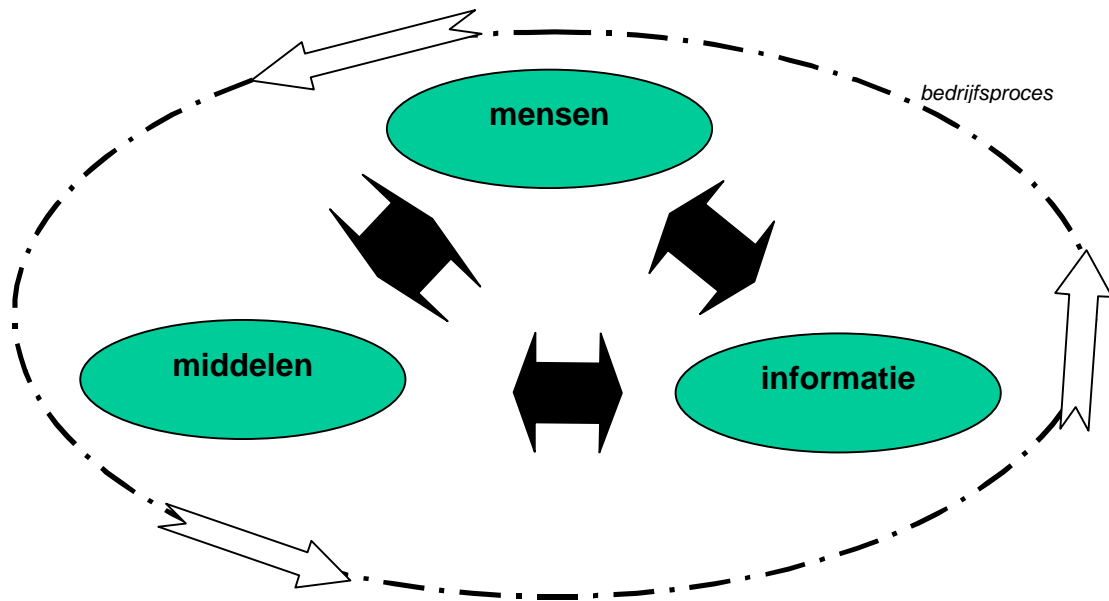
- **Focus op 'business'**
 - **top-level concern**
 - **user problem**
- **Focus op 'continuity'**
 - **preventief**
 - **user problem**
- **Betreft gebruikers, gaat over processen**

4. Afhankelijkheden en kwetsbaarheden

Voor ieder willekeurig bedrijf geldt dat de bedrijfsprocessen in essentie uit de volgende drie elementen zijn opgebouwd:

- De mensen; degenen die het proces uitvoeren ofwel degenen die direct en indirect zijn betrokken;
- De middelen en de infrastructuur die ter beschikking staan;
- De informatie die wordt gegenereerd en uitgewisseld.

Vanwege de hoge mate waarin mensen, middelen en informatie bij het uitvoeren van bedrijfsprocessen met elkaar zijn verweven, is het moeilijk om deze elementen van elkaar los te koppelen. Ook tijdens een incident of calamiteit kunnen de elementen niet onafhankelijk van elkaar worden beschouwd. Continuïteit kan niet worden gegarandeerd als de elementen niet in hun onderlinge samenhang worden bekeken. Figuur 2 geeft deze onderlinge afhankelijkheden weer. Als één van de elementen hapert, komt de continuïteit van het bedrijfsproces in gevaar.



Figuur 2: Kernelementen

Bedrijfsprocessen moeten in hun onderlinge samenhang worden bekeken. Hierdoor is het mogelijk een selectie van meest kritische processen te maken. Bij de te treffen continuïteitsmaatregelen dient tevens rekening te worden gehouden met de externe omgeving, zoals toeleveranciers, business partners, banken, overheden en investeerders. In praktijk blijkt dat de externe omgeving binnen veel bedrijven vaak te weinig aandacht krijgt. Dit wordt mede veroorzaakt doordat ondernemingen geen directe invloed kunnen uitoefenen op deze externe factoren.

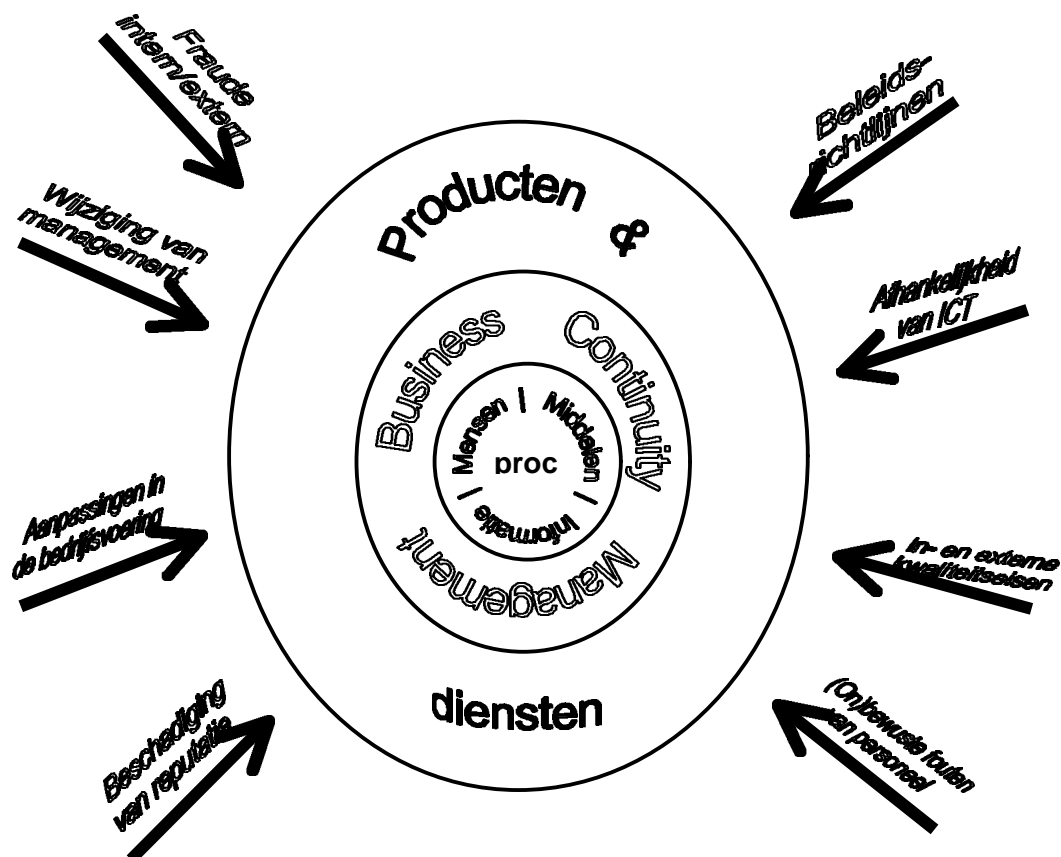
5. Business Continuity Management; het concept

Een onverwachte gebeurtenis die de informatiestromen of de bedrijfsvoering verstoort, kan een bedreiging of risico voor de onderneming vormen. Door vooraf inzicht te hebben in de mogelijke risico's zijn bedrijven in staat passende continuïteitsmaatregelen te treffen.

Business Continuity Management is dan het bedrijfsmatig concept gericht op:

- ❑ Het in gang zetten en managen van business continuity initiatieven (bewustwording);
- ❑ Het identificeren van elementen die aandacht behoeven als de continuïteit van essentiële bedrijfsprocessen in gevaar komt (middels business impact analyses en risicoanalyses)
- ❑ Het analyseren, selecteren en ontwikkelen van zowel strategische als operationele beleidsrichtlijnen ten aanzien van continuïteit (continuïteitsbeleid);
- ❑ Het reduceren van de aanleiding, omvang en impact van een crisis situatie (impact reductie);
- ❑ Het verbeteren van de inzet van managers en medewerkers tijdens crisis situaties (crisis management);
- ❑ Het projectmatig inrichten, ontwerpen, testen en onderhouden van actieplannen gericht op noodsituaties (calamiteiten planning);
- ❑ Health checks en audits.

De verschillende elementen van Business Continuity Management zijn samengebracht in het zogeheten “cirkelmodel”. In dit model (figuur 3) zijn verschillende niveaus te onderkennen die praktisch en methodisch op elkaar aansluiten. Het primaire bedrijfsproces staat centraal.



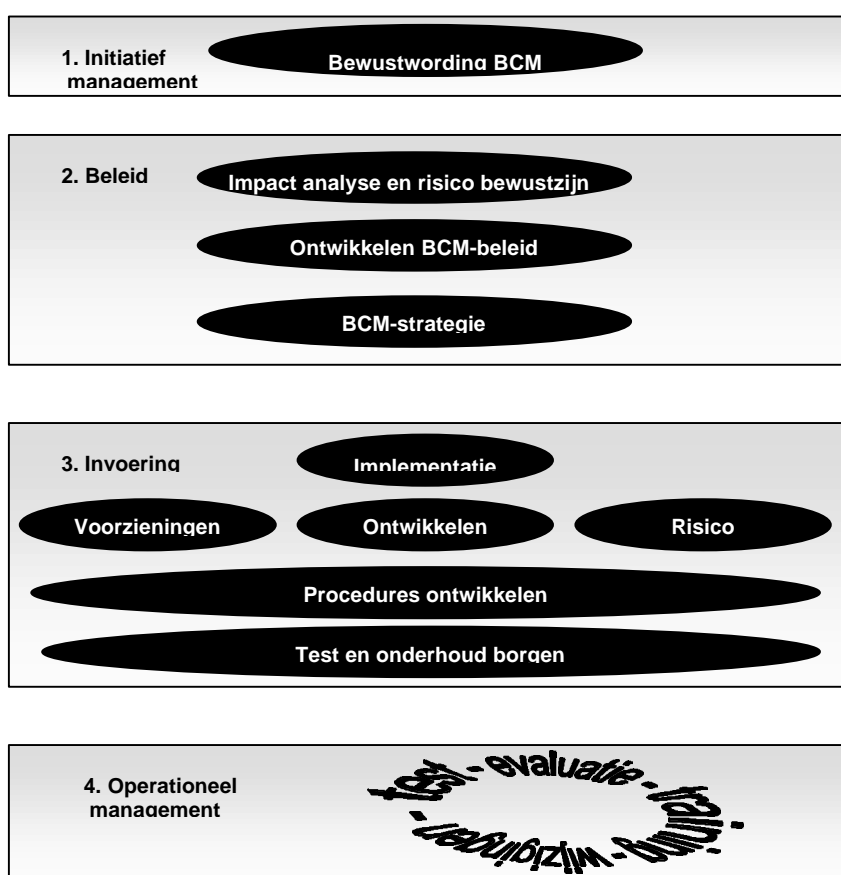
Figuur 3 : het schillenmodel

De niveaus of schillen die vanuit continuïteitsbeheersing om het primaire proces kunnen worden gelegd zijn:

- ❑ **Bedrijfsproces:** Voor iedere willekeurige organisatie geldt dat, ongeacht de volgorde van deelprocessen binnen het bedrijfsproces, de middelen, de mensen en de informatie moeten worden ingezet om tot een eindproduct te komen. De middelen, mensen en informatie kunnen derhalve als kern- of basiselementen van de organisatie worden aangemerkt.
- ❑ **Business Continuity Management:** Het beheerssysteem en de maatregelen waarmee, op basis van een methodische aanpak, de ongewenste interne en externe invloeden van en bedreigingen voor het bedrijfsproces tot een aanvaardbaar niveau kunnen worden beperkt.
- ❑ **Producten en diensten:** Daar waar consultancydiensten over de gehele breedte van de organisatie kunnen worden aangeboden richten fysieke continuïteitsdiensten zich veel meer op bepaalde segmenten. Producten en diensten van IT Service Providers kunnen worden gerangschikt naar het soort resource waarop zij betrekking hebben: mensen, middelen of informatie.

- **Potentiële risico's en bedreigingen:** Door middel van onder andere risico analyses, gevolgschade analyses en vooronderzoeken kunnen de zwakke plekken van de onderneming worden blootgelegd. Vervolgens kunnen op basis van beproefde methodieken calamiteitenplannen worden opgezet en continuïteitsmaatregelen worden geïmplementeerd.

Uit het voorgaande blijkt dat het speelveld van Business Continuity Management bijzonder breed is. De invoering van Business Continuity Management systeem bestaat uit een stappenplan dat in samenwerking met het management van ondernemingen moeten worden doorlopen. In figuur 4 wordt visueel weergegeven middels welke stappen deze integrale aanpak kan worden gerealiseerd.



Figuur 4 : de stappen in het BCM proces

Het operationeel management, het ontwikkelen en uitvoeren van het BCM beleid en de operationele strategie dienen te worden belegd bij de business continuity manager. Deze manager dient rechtstreeks te rapporteren aan het hoogste management dan wel daarin rechtstreeks te participeren. Elke wijziging in de organisatie dient beoordeeld te worden op de impact op de bedrijfscontinuïteit. Wijzigingen in en buiten de organisatie zullen altijd impact hebben op de mensen, middelen en informatie rond het bedrijfsproces.

Om dit juist te beheersen zal de business continuity manager veel relaties hebben met de human resources manager (met name met de beheerders van het kennis management systeem - daar zit immers in toenemende mate de meerwaarde van de onderneming waarvan de continuïteit de allerhoogste prioriteit heeft), de IT manager en de asset manager.

6. Normen en waarden

Management van elke organisatie is er op gericht de organisatie te laten voortbestaan. Het is dus juist te veronderstellen dat op dit gebied een grote verscheidenheid aan methodieken, normen en waarden beschikbaar zou moeten zijn. Over het managen van de externe risico's welke organisaties bedreigen zoals concurrentie, maatschappelijke en sociale veranderingen zijn veel managementboeken geschreven. Voor het managen van de meer intern gerichte bedreigingen van mensen, middelen en informatie is dat niet het geval. Normen en waarden op dit gebied zijn daardoor nog (te) veel gericht op continuïteitsplanning (zoals ITIL Contingency Planning, hoofdstuk 9 van de Code voor Informatiebeveiliging) en minder op business continuity management.

In de vorig jaar vrijgegeven revisie van BS 7799 (de Engelse brontekst van de Code voor Informatiebeveiliging) is het hoofdstuk Contingency Planning hernoemd naar Business Continuity Management en geheel herschreven. De tekst gaat echter nog steeds uit van BCM als proces vooral gericht op calamiteiten en minder op preventieve en repressieve maatregelen. De nieuwe paragraaf 11.1.1 uit BS 7799:1999 sluit echter goed aan bij het in dit artikel beschrevene en is zeker bruikbaar.

Een klein aantal CobiT Control Objectives (zie <http://www.isaca.org>) richt zich op contingency management van IT processen en zijn te gebruiken als leidraad.

In Informatiebeveiliging Praktijkjournaal (Jaargang 2, Nummer 6) is de relevante wet- en regelgeving met betrekking tot bedrijfscontinuïteit beschreven. Hier wordt volstaan met de opmerking dat bestuurders van organisaties op een aantal terreinen (bijvoorbeeld in het geval van faillissementen) aansprakelijk gesteld kunnen worden indien sprake was van onbehoorlijk bestuur op het gebied van bedrijfscontinuïteit.

De editie uit februari 1999 van het vakblad Survive! (zie <http://www.survive.com>) bevatte een artikel van Karl Vogt onder de titel "**Business Continuity and Total Risk Management**" waarin hij ondermeer stelt: "*While there is no single universal definition of organisational survival, cash flow is arguably the most important.*". Business Continuity Management begint met doeltreffend beheer van financiële middelen. De juiste aandacht voor management van mensen en informatie als uitbreiding daarop zijn echter minstens zo belangrijk voor het voortbestaan van de organisatie.

Op dit moment is bij een aantal organisaties het besef aanwezig dat IT uitwijk opgewaardeerd moet worden naar continuïteit van het bedrijfsproces. Dit heeft geleid tot het daadwerkelijk opstarten van projecten om dit proces vorm te geven. Zodra de resultaten zichtbaar worden zal daarover gepubliceerd worden.

Ernst J. Oud, met dank aan Maarten Bokeloh.

Dhr. Ernst J. Oud (e.j.oud@getronics.nl) en Dhr. Maarten Bokeloh (m.bokeloh@getronics.nl) zijn senior consultant bij Getronics Business Continuity en houden zich bezig met continuïteitsvraagstukken en de implementatie van oplossingen.