

# Het verhogen van de weerstand van de organisatie

Auteur: Gert Kogehop  
Illustratie: Tjeerd Royaards

**Het managen van de bedrijfscontinuïteit verdient een meer prominente plek in de zorgorganisatie dan nu het geval is, stelt Gert Kogehop.**

De norm NEN 7510 gaat over informatiebeveiliging binnen de zorgsector. Onder informatiebeveiliging in de zorg wordt verstaan: het waarborgen van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van alle informatie die nodig is om patiënten verantwoorde zorg te kunnen bieden. Wanneer echter wordt ingezoomd op het onderwerp beschikbaarheid en dan iets specifiekker het garanderen van het continu beschikbaar zijn van de betreffende systemen en informatie, dan blijkt dat de aandacht voor dit onderwerp zich niet op het juiste niveau bevindt. Het onderwerp continuïteitsbeheer binnen de norm legt onvoldoende gewicht in de schaal.

De afhankelijkheid van ICT in de zorg, zowel van de systemen als de informatie, is continu groeiend en het belang wordt, denk bijvoorbeeld aan het elektronisch patiëntendossier, alleen maar groter. In de wereld van de informatietechnologie is het managen van continuïteit dé nummer één prioriteit. Sterker nog, de organisatie eist van de ICT functie minimaal 99,99 procent betrouwbaarheid en 'up-time'. Er mag niets gebeuren en als er iets gebeurt, moeten we zo snel mogelijk verder kunnen zonder al te veel vertraging en informatieverlies, laat staan gevaar voor patiënten. Het antwoord op deze terechte eisen is over het algemeen technisch en procedureel

geweest en binnen de eigen functie. Men dient zich echter te realiseren dat het niet alleen om de eigen functie gaat, maar om het waarborgen van de continuïteit van de gehele organisatie. De ICT functie is ook afhankelijk van het functioneren van andere functies binnen de organisatie, het is echter wel het kloppend hart en, zoals hiervoor gesteld, een functie waar continuïteit 'van nature' al veel aandacht krijgt.

## Bekende en onbekende risico's

Uitvoerende functies binnen de zorgorganisatie zijn voornamelijk bezig met leveren van zorg. De aandacht is minder gericht op bekende en onbekende risico's die het leve-

## De afhankelijkheid van ICT in de zorg is continu groeiend

ren van de vereiste zorg of zelfs het mogelijke voortbestaan van de organisatie ernstig kunnen bedreigen. Het halen van de gestelde (financiële) doelstellingen staat bovenaan elke agenda. Business Continuity, oftewel in goed Nederlands bedrijfscontinuïteit, en dan natuurlijk iets specifiekker het managen hiervan, verdient zeker een meer prominente plek in de organisatie dan momenteel het geval is.

In Engeland is het reeds een wettelijke verplichting voor veel organisaties in de zorg om te beschikken over een managementsysteem aangaande de waarborging van de continuïteit van de organisatie (Civil Contingencies Act 2004). Sinds november 2007 bestaat een certificeerbare Business Continuity Management (BCM) norm, geschreven door het British Standards Institution op verzoek van de Britse overheid, de BS 25999.

De overheid is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de norm. Echter ook organisaties uit de verzekeringsbranche als AON en Marsh, zorg- en hulpverlenende instanties plus diverse commerciële partijen (Sainsbury's, Cable & Wireless, Siemens, Royal Bank of Scotland, KPMG en Deloitte) hebben meegewerkt aan de ontwikkeling van een werkbare norm. Deze British Standard is direct opgepakt door de International Organization for Standardization (ISO) en zal naar verwachting eind 2011 leiden tot de publicatie van de norm ISO 22301.

Het is niet verwonderlijk dat Engeland hierin voorop loopt. Het land heeft in korte tijd een groot aantal rampen en bijna-rampen te verwerken gekregen. Denk bijvoorbeeld aan de enorme brand bij Hemel Hempstead in december 2005 (20 opslagtanks uitgebrand bij Hertfordshire Oil Storage Terminal na een explosie), de diverse overstromingen, de terroristische aanslagen en de gekke koeienziekte, vogelgriep en varkenspest. In het geval van de enorme brand in Hemel Hempstead is

72 procent van de organisaties op een aangrenzende bedrijventerrein failliet gegaan als direct aanwijsbaar gevolg hiervan. Northgate Information Solutions, een marktleider op het gebied van onder meer software-oplossingen voor lokale overheden en zorgorganisaties, was ook gevestigd op dit bedrijventerrein. Echter dank zij een volledig geïmplementeerd BCM-systeem heeft dit veruit ergst geraakte bedrijf, met slechts een korte onderbreking, de serviceverlening op peil kunnen houden. Een prestatie van formaat. Dichter bij huis zijn ook voorbeelden genoeg. De helikoptercrash in de Bommelerwaard enkele jaren geleden (dagenlang geen stroom); de dreiging van een pandemie; het voor langere tijd uitvallen van mobiel telefoonverkeer (vodafone eind 2009), met als direct gevolg onder andere geen tramverkeer in de stad Utrecht, en zeer recentelijk de extreme weersomstandigheden, waardoor te veel mobiele zorgverlening in de knel kwam.

### Ernstige ontwrichting

Bedrijfscontinuïteit kan worden omschreven als de strategische en tactische vaardigheid van een organisatie om te plannen voor en te reageren op incidenten met als direct gevolg ernstige ontwrichting van de organisatie, om zodoende te waarborgen dat de organisatie operationeel op minimaal een van tevoren vastgelegd niveau functioneert. BCM dientengevolge is het complete managementproces dat mogelijke gevaren met betrekking tot de continuïteit van de bedrijfsvoering identificeert en een kader schept voor het opbouwen van weerstand en veerkracht. Door effectief reageren worden de organisatiebelangen en de reputatie bewaakt. Tevens wordt de uitvoering van de waarde creërende activiteiten gewaarborgd. De norm BS 25999 is specifiek, allesomvattend en integreert de gehele samenhang der functies en activiteiten van de organisatie. Implementatie van deze norm is dientengevolge een uiterst verstandige keuze, indien het om het waarborgen van de continuïteit van de organisatie gaat. Allereerst wordt het Programma Management geregeld: het instellen van het projectteam en tevens het vaststellen van het beleidsplan. Vervolgens worden die activiteiten geselecteerd, die een directe bijdrage leveren aan de totstandkoming van de belangrijkste producten of diensten. Deze worden geanalyseerd en beoordeeld op gevoe-



ligheid voor een aantal van tevoren vastgestelde risico's. Aansluitend wordt besloten "Wat te doen" en nog belangrijker en uitermate krachtig: "Hoe kunnen we de weerstand en veerkracht van de organisatie verhogen?". Uiteindelijk worden de actieplannen gesmeed, met als doel het correct reageren in geval van een incident, het eventueel zorg dragen voor het te allen tijde kunnen blijven uitvoeren van de zorg op een van tevoren overeengekomen minimaal niveau en indien noodzakelijk het zo snel mogelijk terugkeren naar de 'normale situatie' van voor het incident. Afsluitend worden onder andere de zaken vastgelegd met betrekking oefeningen, onderhoud, eventuele audit en de herziening. Als schil om het totale programma heen dient men er zorg voor te dragen dat BCM een onderdeel gaat uitmaken van de organisatiecultuur. Natuurlijk kost een implementatie tijd en geld, maar de waarde die gecreëerd wordt is van een veel groter belang. De overheid is hier uitermate duidelijk over en vele initiatieven wijzen hier ook op. De gezondheidssector wordt gezien als één van de twaalf vitale sectoren. In april 2001 is gestart met het programma 'Bescherming Vitale Infrastructuur' (Vitaal). Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

(BZK) is de coördinator van dit programma en voor wat betreft de zorgsector is het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) verantwoordelijk. We spreken hier over het nemen van de verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor continuïteit. Dit is uitermate positief voor de reputatie en schept vertrouwen in het product of de dienstverlening. Het snel en adequaat hervatten van de werkzaamheden en aldus patiënten zorg kunnen verlenen, straalt ook af op de medewerkers. De vraag dient dan ook eigenlijk te zijn: "Kunt u het zich veroorloven om BCM niet te regelen binnen de organisatie en indien u besluit het niet regelt, wat is de mogelijke prijs hiervan?" Het moge duidelijk zijn voor welke organisaties BCM relevant is, namelijk alle. Geen enkele organisatie, lees bestuurder, mag zich onttrekken aan zijn verantwoordelijkheid om al het mogelijke te doen aan het waarborgen van de continuïteit van zijn of haar organisatie. Zorgklanten, banken en verzekeraars, maar ook leveranciers en niet in de laatste plaats eventuele aandeelhouders, werknemers en de overheid hebben baat bij een organisatie die er morgen óók nog is. <

Gert Kogehop is directeur BCM+