

Business Resilience als managementsysteem

Business Resilience is de integratie van een aantal expertisegebieden gecombineerd in een gezamenlijke inspanning om de toekomst van een organisatie veilig te stellen in de continu veranderende omgeving waarin deze opereert. Het gaat hier over het combineren van Risk Management (RM), Information Security en Data Protection (IS & DP), Business Continuity Management (BCM) en Crisis Management (CM) op het juiste niveau, met als doel een optimale uitvoering van de elementen te garanderen. Het is absoluut een uitdaging om de verschillende expertisegebieden optimaal te laten samensmelten, terwijl elk onderdeel nog steeds in staat moet zijn onafhankelijk te werken. Een nieuwe structuur is dus vereist.



GERT KOGENHOP (HON.) MBCI
DIRECTEUR BCM+

De Business Resilience Manager is eigenaar van dit proces en voor veel organisaties is dit onbekend terrein. Er moet aandacht worden besteed aan samenwerking, informatie-uitwisseling en het juiste niveau van integratie. Enige tijd geleden is de term Organisational Resilience geïntroduceerd, hoewel er nog geen overeenstemming is over hoe deze te definiëren. Er zijn veel pogingen gedaan: hieronder staan twee veelgebruikte Engelse definities:

International Organization for Standardization - Organizational resilience (ISO 22316:2017): *The ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment.*

British Standards Institution - Organisational resilience (BS 65000:2014): *The ability of an organisation to anticipate, prepare for, respond and adapt to incremental change and sudden disruptions in order to survive and prosper.*

Bij het SECO Institute is een groep specialisten vanuit de verschillende expertisegebieden gerelateerd aan Organisational Resilience gekomen tot een definitie van Business Resilience, gebaseerd op die van het British Standards Institution. Het combineert de eerder genoemde expertisegebieden.

Business Resilience (SECO Institute: 2019): *The ability of an organisation to anticipate, prepare for, detect, respond and adapt to substantial change and sudden disruptions in order to survive and prosper by integrating management systems that build resilience, and develop capabilities for an effective risk response that safeguards the interests of key interested parties and restores the organization's capabilities.*

Deze definitie van Business Resilience is cruciaal voor het opbouwen van een veerkrachtige ('resilient') organisatie, want wat de doelen en doelstellingen ook zijn, deze onderdelen vormen de kern van elk bedrijf. Het werd uitgebreid met het Hoe en Waarom en het woord 'detect' werd toegevoegd, daar dit essentieel is vanuit een Data Protection perspectief. Bij SECO Institute werd het woord 'substantial' in dit geval als beter passend beschouwd dan 'incremental'.

Een gemeenschappelijk doel

Er zijn grote voordelen verbonden aan deze aanpak. Deze gecombineerde gebieden hebben al een gemeenschappelijk doel, namelijk het beschermen van de bedrijfsmiddelen en het veiligstellen van de toekomst. Het combineren van de inspanningen leidt

tot consistentie en coördinatie met tal van synergiemogelijkheden. De professionals die op deze vijf expertisegebieden werken, zullen veel effectiever en efficiënter kunnen opereren, terwijl ze nog steeds in staat zijn onafhankelijk te werken en hun onpartijdigheid moeten behouden.

Het verzamelen en delen van informatie tijdens bijvoorbeeld een cyberincident, de samenwerking van de activiteiten tussen het Crisis Management Team (CMT), het Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) en het Business Continuity Management Team (BCMT) is cruciaal en uitermate belangrijk, evenals tijdens welk ander incident dan ook dat de levering van de geprioriteerde producten en diensten verstoort.

Betrokkenheid van alle teams

Bij het in kaart brengen van de aandachtsgebieden is het duidelijk dat er elementen en middelen zijn die teamspecifiek zijn, zoals reputatiemanagement en communicatie met belanghebbenden en media welke worden beheerd door het CMT, beveiliging van (persoonlijke) informatie en gegevens wat wordt beheerd door het CSIRT en operationeel gerelateerde (productie) activiteiten worden



beheerd door de BCMT. Alles in lijn met het eerder gestelde aangaande hun vermogen om onafhankelijk te werken en hun onpartijdigheid te behouden.

Er zijn echter veel zaken die de betrokkenheid van alle teams vereisen, maar in de meeste gevallen met een ander doel. Informatie met betrekking tot het cyberincident voor de CMT is bijvoorbeeld van het grootste belang om het ernstniveau te bepalen en over wat te communiceren aan wie, rekening houdend met geldende wet- en regelgeving. Voor de CSIRT is informatie een vereiste voor het proces van detecteren en reageren. Het BCMT heeft informatie nodig om de situatie te beoordelen en de juiste scenario's uit te voeren, om de levering van producten en diensten op acceptabele (vooraf gedefiniëerde) niveaus te kunnen voortzetten.

Het is duidelijk dat het interpreteren en gebruiken van alle gedeelde bronnen en elementen nog steeds een inspanning is op basis van ieders specifieke vereisten, maar de beschikbaarheid van één unieke set van

elk op één plaats is een voorwaarde voor een succesvolle reactie in het geval van, in dit voorbeeld, een cyberincident. Samenwerking, informatie-uitwisseling en integratie zijn dan de sleutelwoorden maar tegelijkertijd de uitdagingen.

Business Resilience Management Systeem

Veel organisaties zijn nog in de ontwikkelingsfase als het gaat om het implementeren van (Business) Resilience Management: slechts enkelen hebben een verantwoordelijk manager op het juiste niveau aangesteld en een managementsysteem opgezet. Het is een relatief jong expertisegebied en organisaties zoeken ondersteuning en best practices om hun inspanningen te verbeteren. Het implementeren van Business Resilience Management in een organisatie met silo's waarin de vijf expertisegebieden zijn gevestigd, is geen sinecure.

Een van de grootste uitdagingen is het afstemmen van de culturele kant van Business Resilience. Alle verschillende

expertisegebieden zijn gewend om zelfstandig te werken, hoewel in lijn met de missie, visie en doelstellingen van de organisatie – mag men hopen. Risicobeheer is het gemeenschappelijke vakgebied waar alle andere gebieden bekend mee zijn, maar allemaal met een ander doel. Alle andere gebieden verkeren in verschillende fasen van volwassenheid. Mijn visie is dat dit op de één of andere manier zal worden ingevuld, al zijn er meerdere wegen die naar Rome leiden. Business Resilience Management implementeren is een fantastische uitdaging voor 2020. **Q**

bcm+

John Raedeckerhof 29

1628 ZA Hoorn

Tel.: (0229) 264 791

info@bcmplus.nl

www.bcmplus.nl