

# COVID-crisis bewijst nut en noodzaak van BCM

Gedurende de afgelopen weken heb ik veel contact gehad met organisaties die, soms al vele jaren, een Business Continuity Management System (BCMS) hebben en hier continu aan sleutelen, schuren en schaven om klaar te zijn voor een ernstige verstoring of crisis. De waarde van het uitvoeren van risico-beoordelingen en bedrijfsimpactanalyses – leidend tot scenario's die opgenomen zijn in het bedrijfscontinuïteitsplan – is overduidelijk vastgesteld en bewezen. In dit artikel deel ik de resultaten van een onderzoek bij een aantal toonaangevende organisaties, in verschillende sectoren.

Door Gert Kogenhop, bcm+

Elke van deze organisaties heeft tijd, geld en energie gestoken in het opzetten en onderhouden van een managementsysteem; sommigen zijn ISO 22301 gecertificeerd (*Veiligheid en veerkracht – Managementsystemen voor bedrijfscontinuïteit (business continuity management systems) – Eisen*). Zonder enige uitzondering zijn de ondervraagden professionals in hun vakgebied. Wellicht zult u denken 'Deze slaggers keuren hun eigen vlees', maar dat is niet de opzet van het onderzoek geweest. Dit gaat niet om keuren, maar om het optekenen van bevindingen. Het heeft geen enkele wetenschappelijke waarde, maar het geeft wel een inkijk in de wereld van deze professionals en hoe zij de COVID-19 situatie, de gevolgen en hun acties en reacties hebben ervaren. Het gemiddelde rapportcijfer wat men zichzelf en de organisatie waarvoor men werkt geeft als het gaat om het huidige Business Continuity Management System (BCMS) is een zeven. Een ruim voldoende, al is men wel kritisch op zichzelf. Het had nog beter gekund als men vooraf nog meer tijd had besteed aan de invulling van de oplossingen (lees: scenario's), het testen en oefenen.

Driekwart van de ondervraagden geeft aan dat zij een specifiek scenario hebben voor een pandemie in het Business Continuity Plan (BCP). Dat betekent dat zij 'pandemie' tijdens de risicobeoordeling die gemaakt is hebben 'gescoord' als een risico waar men rekening mee wil/moet houden. Elke risicobeoordeling geeft uiteindelijk een score van hoog naar laag voor alle mogelijke bedreigingen en men trekt als het ware een rode lijn bij een bepaalde score. Boven die lijn staan de hoog scorende risico's waar we 'iets mee moeten': dus mitigerende maatregelen nemen en die tegelijkertijd in een scenario onderbrengen om vervolgens het plan B (BCP) hiervoor in te richten. Onder de rode lijn, ook wel het niveau van 'risk appetite' of risicobereidheid/tolerantievermogen genoemd, accepteren we de risico's. Deze laatste bedreigingen scoren dermate laag dat we bereid zijn deze te accepteren.

Een veelheid aan positieve resultaten als gevolg van het feit dat men van te voren heeft nagedacht over wat men moest doen in deze situatie, 'voorbereiding is 90% van het resultaat', zijn terug te vinden in de reacties. Onder andere de voorbereidingen die zijn

getroffen voor thuiswerken (Work from Home), als onderdeel van dit scenario (plan B), heeft enorm veel tijd bespaard tijdens de implementatie hiervan. Enkelingen hebben tevens andere oplossingen gebruikt, zoals in ploegen werken, ook op kantoor (Work in Shifts) en gesegmenteerd. Velen zijn inmiddels met de herstelfase bezig, zoals rond 'Hoe kunnen we terug naar (zoveel als wenselijk is) de situatie van vóór de pandemie (Return to Office)'. Tevens heeft het kunnen voorzien in alternatieve leveranciers als onderdeel van het Vendor Continuity Management Plan gezorgd voor het vrij eenvoudig in stelling kunnen brengen van deze, reeds geautoriseerde, back-up oplossingen. Het vinden van alternatieven kan soms wel mogelijk zijn, echter voordat deze door het standaard acceptatie- en autorisatieproces heen zijn, kan het zijn dat te lange doorlooptijden alsnog leiden tot enorme schade. Jarenlang wereldwijd samenwerken aan standaardisatie van BCM binnen grote organisaties heeft ook zeker z'n vruchten afgeworpen. Denk dan aan consequent volgens afgesproken processen en procedures reageren en acteren en de ontwikkelingen op een eenduidige wijze volgen en inspelen op



de constante veranderingen en de snelle ontwikkelingen die deze specifieke situatie met zich meebracht. De leden van het BCM-team zijn in nagenoeg alle gevallen direct opgenomen in wat sommigen de 'COVID-19 task force' hebben genoemd. Zij zijn prominent aanwezig en sturen mee. Goede bedrijfscontinuïteitsplannen (BCP's) krijg je door regelmatig te oefenen en enkelen hebben dat toevallig vlak voor de uitbraak nog gedaan met dit scenario. Ook dit helpt vanzelfsprekend in de doeltreffendheid. Eén respondent heeft aangegeven, door de bedrijfstak waarin zij zitten, dat het omgekeerde van wat men verwacht had is gebeurd. In het pandemieplan was onder andere rekening gehouden met een tekort aan personeel, een logische gedachte. Dit viel in de praktijk mee, echter door voornamelijk het 'Hamstergedrag' van consumenten moest van het ene op het andere moment fors opgeschaald worden. Continuïteitsimpact van een andere orde.

### **Voorbereid op het onverwachte**

Ondanks het feit dat een deel van hen geen

specifiek scenario had voor een pandemie, kon men toch adequaat reageren. Dit heeft te maken met de inrichting van het BCMS. Ook al is er geen specifiek stappenplan – en denk je heel even 'Dit had ik niet verwacht!' – leidt het feit dat de organisatie voorbereid is op onverwachte (en verwachte) gebeurtenissen tot de mogelijkheid snel de controle terug te pakken door onderdelen uit verschillende wel aanwezige scenario's samen te voegen en te zoeken naar de optimale mix. Zo ook in dit geval. De klassieke reactie op een pandemie is vaak: 'We hebben onvoldoende mensen om onze (kritische) activiteiten uit te voeren'.

Dit bleek maar in enkele situaties voor te komen. Buiten het van overheidswege sluiten en verbieden van activiteiten zoals in de horeca, de reisbranche, entertainment en sportscholen, waren bezettingsproblemen bij bedrijven die wel door konden draaien, niet echt een showstopper. Waar thuiswerken mogelijk was, kon men dit vrij snel op een redelijke wijze organiseren, gebruikmakend van oplossingen als Zoom,

Microsoft Teams, GoToMeeting en andere vergader/meeting-apps. Vaak geen optimale oplossingen, maar toch leidend tot werkbare situaties. Soms dan wel op zolder of aan de keukentafel, met kinderen op de voor- of achtergrond... maar we konden door.

Veel groter waren de problemen met toeleveranciers (grondstoffen, producten en diensten) die niet konden leveren, door quarantainemaatregelen of simpelweg omdat er geen transport mogelijk was. Zoals hiervoor al vermeld werkte men in die gevallen met alternatieve leveranciers of bronnen. Dit gold ook voor klanten die niet bereikt konden worden (door de lucht of over de weg naar het buitenland) of die gesloten waren. In enkele gevallen was er de mogelijkheid om alternatieve afzetgebieden en klantgroepen in te zetten.

De optimale voorbereiding op een ernstige verstoring of crisis is dan ook scenario-gedreven, rekening houdend met de aanwezige (on)mogelijkheden. Door in dit geval

de combinatie van 'geplande en geoefende' acties te initiëren, werd de schade beperkt. De scenario's waar voornamelijk uit geput kon worden waren gerelateerd aan risico's leidend tot:

- onvoldoende personeel;
- een niet beschikbare/toegankelijke/buikbare werklocatie;
- een belangrijke leverancier die niet levert;
- transport/vervoer dat niet mogelijk is; en
- klanten die leveringen niet kunnen ontvangen.

### **BCM naast crisismanagement**

Toch nog kort even aandacht voor BCM naast crisismanagement. Niet iedereen heeft daar een beeld bij of gaat er van uit dat dit hetzelfde is. Zodra er een crisis is, zoals in het geval van COVID-19 snel duidelijk werd, is het bedrijfsproces in vele gevallen ernstig verstoord. Naast het crisismanagementteam dient dan tevens een team actief te worden dat de productlevering en dienstverlening van de organisatie zo spoedig mogelijk herstelt. Conform van tevoren opgestelde bedrijfscontinuïteitsplannen: een team dat dus het Plan B ten uitvoer brengt.

Crisismanagement gaat over het vermogen van een organisatie om zich voor te bereiden op, te anticiperen op, te reageren op en te herstellen van een crisis: een situatie die de kernactiviteiten en/of de geloofwaardigheid van een organisatie ernstig aantast. Bedrijfscontinuïteit betreft het vermogen van een organisatie om tijdens een verstoring producten of diensten met een vooraf vastgestelde capaciteit binnen aanvaardbare tijdsaders te blijven leveren (bron: ISO). Zoals gesteld zijn in deze crisissituatie deze twee fenomenen nagenoeg tegelijkertijd geactiveerd en dat is nodig om na het vaststellen van de ernst van de situatie als organisatie ook weer verder te kunnen. Echter, in de praktijk blijkt dat nagenoeg elke organisatie een getraind crisismanagementteam (CMT) gereed heeft staan, terwijl absoluut onvoldoende is nagedacht over de vraag 'Hoe gaan we onze producten en diensten in deze crisissituatie nu aan onze klanten leveren?'

Bij, laten we het noemen, een gemiddeld incident, dus (nog) geen crisissituatie, is het vaak net nog mogelijk zaken ad hoc te regelen en gaat dit meestal ook best wel redelijk goed. Maar een feit is dat het veel soepeler, sneller, georganiseerder en met minder schade was verlopen als we beter voorbereid waren geweest. In het geval van een échte crisis activeren we het crisisplan, de leden van het crisisteam komen bijeen en gaan de 'situatie managen'. Uit ervaring blijkt dat in dit soort gevallen het fysiek simpelweg niet mogelijk is om de crisis te managen en tegelijkertijd bezig te moeten zijn met 'Hoe gaan we nu zo snel mogelijk onze producten maken en deze uitleveren en/of onze dienstverlening continueren?'. In het geval van COVID-19 ging het voornamelijk over acteren op het gebied van personeel, de werklocatie, eventueel leveranciers en alternatieve manieren van transport. Een specialistisch team, het bedrijfscontinuïteitsmanagementteam (BCMT), zal er voor moeten zorgen dat de plannen voor continuering worden uitgevoerd conform de voorbereidingen, dat de juiste scenario's worden ingezet en dat de rolverdeling wordt nageleefd. De kritische, geprioriteerde activiteiten dienen in de van tevoren vastgestelde volgorde te worden hersteld. Maar dan moet je wel zo'n plan en team hebben. Het functioneert naast, maar tegelijkertijd ook deels synchroon met het CMT. In ieder geval hebben beide hetzelfde doel voor de organisatie voor ogen: zo goed mogelijk door de crisis komen.

### **Business as Not Usual**

Op de vraag of de leden van dit BCMT hun rol hebben kunnen en mogen pakken werd door tachtig procent bevestigend geantwoord. Een duidelijke 'Ja' dus, evenals op de vraag of de samenwerking met het CMT goed is verlopen. Samenwerken en communiceren zijn van doorslaggevend belang in dit soort situaties. Dat lijkt een open deur, maar zeker het (top) management doet dat niet van nature, is mijn ervaring. Dit kan en mag ook niet altijd in de positie waarin men onder normale omstandigheden functioneert, maar dit is een 'Business as Not Usual' situatie. Er gelden tijdelijk andere regels,

vanzelfsprekend binnen de aangegeven kaders. Openheid, over de juiste zaken, is van vitaal belang. Tijd is je vriend en je vijand en er is geen tijd voor miscommunicatie en onvolledige informatiedeling. Voor enkele organisaties was dit (gelukkig) de eerste echte crisissituatie die leidde tot de samenwerking tussen CMT en BCMT. Het was voor hen dan ook eerst aftasten en posities innemen. Enigszins onwennig in sommige gevallen, maar uiteindelijk, nadat duidelijk was wat de rolverdeling was en hoe eenieder vanuit zijn/haar eigen takenpakket bijdroeg aan het geheel, een prima samenwerking met wederzijds vertrouwen en de waardering voor ieders expertise en bijdrage. Geluiden uit andere delen van de organisatie waren voor wat betreft BCM vaak gericht op begrip. 'Oh, nou begrijp ik waarom we bedrijfsimpactanalyses en risicobeoordelingen moesten maken, de invulling van scenario's moesten oefenen en hier aandacht aan moesten besteden'. 'Het heeft écht geholpen, ik dacht dat het alleen maar een papieren tijger was voor compliance'. In enkele gevallen heeft de BCM-manager als een spin in het web een sleutelrol vervuld, mede door zijn/haar uitgebreide ervaring op crisismanagementgebied. In veel gevallen heeft de BCM-manager het verschil gemaakt aan de operationele kant van de herstelstrategie. Een duidelijk geval van waarde toevoegen én waarde creëren.

### **Evalueren en leren**

Overall kan worden vastgesteld dat de ondervraagde organisaties en hun functionarissen tevreden zijn over actie, reactie, de rolverdeling en geleverde bijdrage. Vervolgens dient zich de vraag aan: 'En nu?' Een enkele organisatie is al voorzichtig begonnen met de evaluatie en het lering trekken uit de afgelopen periode.

Even weer kort terug naar BCM. In twee stappen wordt de organisatie geanalyseerd. U gaat bijvoorbeeld uit van de voor de onderneming belangrijkste producten en/of diensten. Nadat deze zijn vastgesteld worden alle activiteiten tegen het licht gehouden en die activiteiten geselecteerd, die een directe

bijdrage leveren aan het tot stand komen van de belangrijkste producten en/of diensten middels een bedrijfsimpactanalyse (Business Impact Analysis, BIA). Deze activiteiten worden geanalyseerd en beoordeeld op de mate van impact, in de tijd gemeten wanneer deze stil komen te liggen oftewel niet kunnen worden uitgevoerd. Dit kan een financiële impact zijn, maar ook bijvoorbeeld klant(on)tevredenheid, productkwaliteit of veiligheid en het voldoen aan wet- en regelgeving. Op deze wijze prioriteren we alle activiteiten en komen de meest kritische, geprioriteerde activiteiten naar voren. Tegelijkertijd ontdekken we welke activiteiten best wel even kunnen stilliggen in geval van een crisis.

De risicobeoordeling (Risk Assessment, RA) geeft inzicht in welke risico's voor de onderneming reëel zijn. Dit kunnen algemene risico's zijn, maar ook risico's behorend bij de aard van de activiteiten (een advocatenkantoor of een chemieconcern) en de vestigingsplaats (nabij water, het spoor, een tankstation aan de overkant, de nabijheid van een luchthaven...). Het gaat hier om de kans en de mogelijke impact van het feit dat een bedreiging een ernstige verstoring veroorzaakt. Niet alle risico's kunnen vanzelfsprekend worden uitgesloten: er zal altijd een 'restrisico' blijven.

Na het bepalen van de 'gevaarlijke' combinatie van bedreigingen en de eerder vastgestelde activiteiten die onze belangrijke producten en/of diensten ondersteunen, dienen de volgende mogelijkheden te worden overwogen:

1. Gaan we dit behandelen/afdekken in continuïteitsplannen (Treat)?
2. Accepteren we dit risico (Tollerate)?
3. Dragen we dit risico over aan derden, bijvoorbeeld middels uitbesteding (Transfer)?
4. Beëindigen/opschorten/veranderen we deze activiteit (Terminate)?

### Opnieuw beoordelen

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat ongeveer de helft van de bevrageden naar de bedrijfsimpactanalyse gaat kijken en deze gaat (her)beoordelen met de opgedane kennis in de rugzak. Hetzelfde geldt voor de risicobeoordeling en dan specifiek de pandemiedreiging. In enkele gevallen was er geen specifiek pandemiescenario, zoals ik aangegeven heb,



*De risicobeoordeling geeft inzicht in welke risico's voor de onderneming reëel zijn. Dit kunnen algemene risico's zijn, maar ook risico's behorend bij de aard van de activiteiten (een advocatenkantoor of een chemieconcern) en de vestigingsplaats (nabij water, het spoor, een tankstation aan de overkant, de nabijheid van een luchthaven...).*

dit moet dat nu wel of was het 'prima te doen zo'? Voorts zal worden gekeken naar hoe de kritische, geprioriteerde activiteiten minder kritisch (kwetsbaar of gevoelig) gemaakt kunnen worden en hoe we impact van een eventuele COVID-20 of -21 situatie in de toekomst kunnen verlagen.

Het is de afgelopen maanden duidelijk geworden dat BCM een enorme toegevoegde waarde heeft geleverd en acties uitgezet zullen worden om het weerstandsvermogen en de veerkracht van de organisatie (Resilience) nog verder toe te laten nemen. Het bijvoorbeeld tot de conclusie komen dat men enkele uitermate belangrijke medewerkers heeft rondlopen die specifieke kennis en vaardigheden bezitten (Single Point of Knowledge), kan leiden tot de beslissing om de vastlegging van procedures en werkvoorschriften nóg strakker te organiseren. Hetzelfde geldt voor de implementatie van bijvoorbeeld plannen met betrekking tot opvolging, kennisdeling en rouleren van medewerkers. Het vaststellen van het feit dat u voor enkele belangrijke grondstoffen of diensten slechts één leverancier heeft (Single Sourcing) en dat alternatieven nodig zijn, zal ook tot corrigerende maatregelen moeten leiden. Zeer regelmatig komt het voor dat er van een

belangrijke machine slechts één exemplaar aanwezig is of dat men werkt vanuit één locatie (Single Point of Failure). Allemaal relevante verbeterpunten.

Vier op de vijf organisaties gaat in ieder geval het bedrijfscontinuïteitsplan (BCP) of haar deelplannen op een lager niveau (locatie, afdeling, bedrijfssonderdeel) beoordelen en eventueel aanpassen aan de hand van de evaluatie en geleden schade. Dezelfde tachtig procent constateert dat er duidelijk meer aandacht is voor het onderwerp en vooral het doel van BCM: het 'Waarom'. Een respondent sprak zelfs van veel interesse in de organisatie tijdens de uitvoering van de bedrijfscontinuïteitsplannen; bijna een soort 'ramptoerisme'. Voor organisaties die nog niets specifiek hebben geregeld rijst de vraag: 'Kunnen we het ons veroorloven nog te wachten met het inrichten van een BCMS?' Samen met het crisismanagement van de organisatie zullen nog wel enkele verbeterpunten op tafel komen, al heeft slechts veertig tot vijftig procent van deze professionals de verwachting uitgesproken dat er meer budget en mensen beschikbaar komt. Dat is enerzijds te begrijpen tijdens deze uitdagende tijden, maar anderzijds wellicht onverstandig. Ik wens u alvast veel wijsheid toe. **Q**