Een bedrijfsimpactanalyse maken: hoe doe je dat?

Business Continuity management (BCM) of bedrijfscontinuïteitsbeheer gaat over het zo optimaal mogelijk voorbereid zijn op het (on)verwachte. In dit artikel wil ik graag aandacht besteden aan één van de belangrijkste onderdelen hiervan: de bedrijfsimpactanalyse – Business Impact Analysis (BIA).

Door Gert Kogenhop, bcm+

Kort gezegd willen we middels een bedrijfscontinuïteitsplan (BCP) ofwel 'een Plan B' de organisatie beschermen tegen de eventuele onoverkomelijke gevolgen van een ernstige verstoring van het bedrijfsproces, als gevolg van een crisis (brand, ICT- of stroomuitval, een pandemie...). In de praktijk blijkt dat je in dit soort situaties niet alles tegen alles kunt beschermen, om het zo maar te stellen. Maar Wat moeten we dan tegen Wat beschermen? Middels een bedreigingenanalyse beoordelen we welke risico's voor onze organisatie actueel zijn en waartegen we ons moeten beschermen. In de bedrijfsimpactanalyse (BIA) bepalen we wat onze kritische activiteiten zijn, dus wat we moeten beschermen. De activiteiten die we prioriteren, die we om bepaalde redenen als eerste willen herstellen.

In twee stappen analyseren we de organisatie. Uitgaande van een bedrijf, bepalen we de 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 deze producten en/of diensten (Scope). Deze binnen de scope vallende activiteiten worden geanalyseerd en beoordeeld op gevoeligheid voor een aantal van tevoren vastgestelde impactgebieden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de financiële impact, wat dit betekent voor onze klanttevredenheid, de productkwaliteit, onze reputatie en of we wel of niet voldoen aan wet- en regelgeving.

We bepalen een impactschaal, bijvoorbeeld Laag, Medium, Hoog of Extreem en definiëren voor elk een waarde. 'Impact Hoog' bij financieel kan dan bijvoorbeeld zijn 'Schade als gevolg van margeverlies of extra kosten tussen de €200.000 en €500.000'. 'Impact Extreem' op het gebied van reputatie kan zijn 'Negatieve landelijke media-aandacht en social media berichten – trending topic.' Vervolgens bepalen we wat wij niet meer acceptabel vinden: bijvoorbeeld in alle impactgebieden willen we nooit op het niveau Hoog komen. Om te voorkomen dat dit ooit wordt bereikt willen we een Plan B hebben (BCP). Na deze vaststelling, bepalen we ook dat wanneer na één week dit niveau Hoog wordt bereikt, we geen plan nodig hebben. Dat geeft ons namelijk voldoende tijd om zonder plan adequaat te reageren. Maar wanneer binnen een week dit niveau wordt bereikt, willen we zo optimaal mogelijk voorbereid zijn om niet verrast te worden en mogelijk de controle te verliezen.

Kritische activiteiten

Deze één week kan overigens ook vier dagen of twee weken zijn: dat bepalen we zelf. De twee 'drempels' – "Hoog" en "één week" – zijn onze grenswaardes als het gaat om acceptabele impact. Het zijn de allesbepalende factoren binnen onze BIA. We gaan alle activiteiten beoordelen en die waarvan we bepalen dat de impact 'Hoog is binnen één week' is, markeren we vervolgens als kritisch. Er wordt niet vooraf een keuze gemaakt in de zin van 'Dit zijn onze belangrijkste activiteiten, dus daarvoor doen we een BIA'.

Alle activiteiten binnen de vastgestelde scope worden beoordeeld, omdat op die manier de kritische, geprioriteerde activiteiten boven komen drijven en niet middels voorselectie. Deze specifieke activiteiten willen we voorrang geven als er iets écht misgaat: we willen ze eerder herstellen dan die activiteiten die langer dan een week stil kunnen blijven liggen. Duidelijk mag zijn dat ook binnen die kritische activiteiten er een volgorde van aanpak is. Wat binnen 4 uren weer moet functioneren, gaat voor op wat na 48 uren weer moet draaien. Samen sneller herstellen is uiteraard prima, maar om te voorkomen dat we de Hoog waarde (voor ons onacceptabel) bereiken, moeten we de inspanningen en onze aandacht correct verdelen.

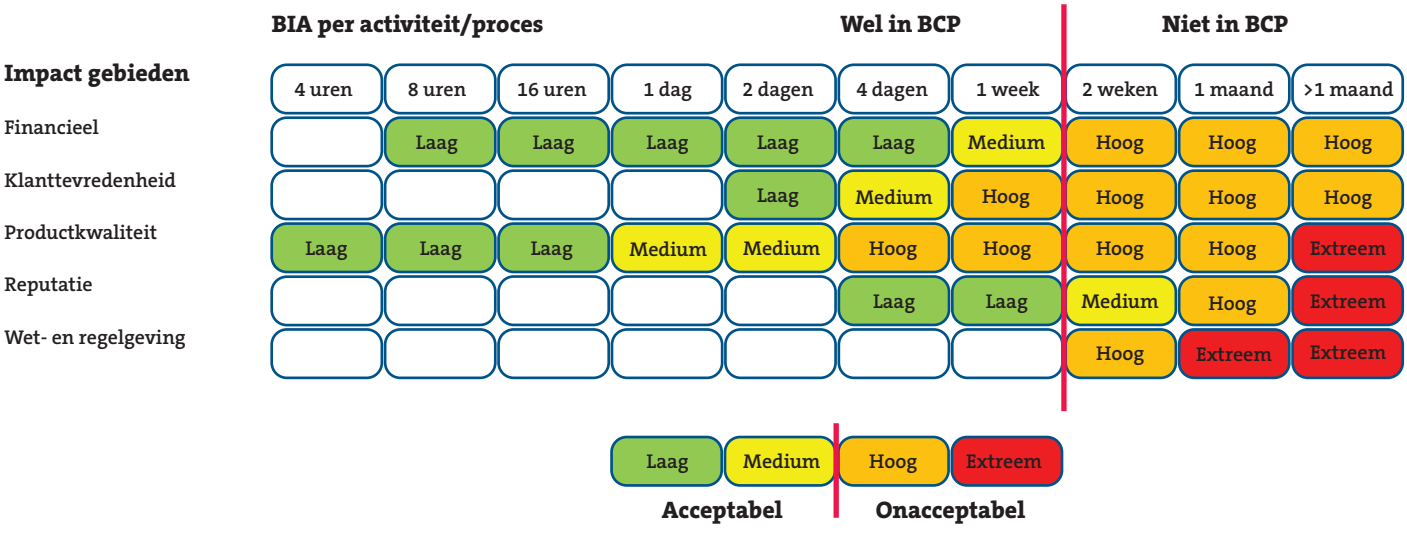
Nogmaals, de bedreigingenanalyse geeft inzicht in welke risico's voor de onderneming reëel zijn: algemene risico's, risico's behorend bij de aard van de activiteiten (advocatenkantoor of chemieconcern) en risico's behorend bij de vestigingsplaats (nabij water, het spoor, een luchthaven of het tankstation aan de overkant). Het gaat hier om de kans en de mogelijke impact dat een bedreiging een ernstige verstoring kan veroorzaken, wanneer deze werkelijkheid wordt.

Een blauwdruk

Om in het BCP, wat we later inrichten, de juiste scenario's in te kunnen vullen en de juiste acties uit te kunnen voeren hebben we van elke kritische, geprioriteerde activiteit (of proces) een 'blauwdruk' nodig. Dit betekent dat we duidelijk moeten hebben wat er nodig is om die activiteit uit te kunnen voeren c.q. te herstellen en op welk (minimum) niveau. Het hoeft wellicht niet allemaal 100% te functioneren. Dit kan gaan om:

- mensen (aantal, rollen, autorisatieniveau en vaardigheden);
- informatie en gegevens (formulieren, handleidingen, mediatype en hoeveelheid);
- gebouwen, werkplek en bijbehorende voorzieningen (speciale vereisten zoals hoogte, temperatuur, locatie of hoogspanning);
- faciliteiten, uitrusting en verbruiksartikelen (machines en gereedschappen);
- informatie- en communicatietechnologie (ICT)-systemen (type systeem, applicaties, toegang tot specifieke harde schijven of smartphones);
- transport en logistiek (aantal vrachtwagens, vereisten zoals de capaciteit van de vrachtwagen en voor gekoelde producten);
- financiën (inkomsten, hoeveel geld moet beschikbaar zijn);
- partners en leveranciers (kan niet zonder ...); en
- interne afhankelijkheden (van wie is deze activiteit afhankelijk en omgekeerd: wie is afhankelijk van deze activiteit).

Na bepaling van de 'gevaarlijke' combinatie van bedreigingen en de eerder vastgestelde kritische geprioriteerde activiteiten, die onze belangrijke producten en/of diensten ondersteunen, kunnen we nu een BCP inrichten. We beschikken immers over alle gegevens van de kritische activiteit en we weten ook waartegen we ons moeten wapenen, met behulp van de juiste scenario's!



Voorbeeld van een BIA per activiteit/proces.