

Modern continuïteitsmanagement

Drs. C.J. Coumou en R.H.P. van Vrijaldenhoven

Modern continuïteitsmanagement heeft ten doel het zoveel mogelijk voorkomen en beperken van discontinuïteit van essentiële bedrijfsprocessen door middel van een adequate (her)inrichting van bedrijfsprocessen, het treffen van voorzieningen en het opstellen van plannen ter beperking van de kansen en gevolgen van dreigingen. Integratie van continuïteitsmanagement in de bedrijfsvoering is hierbij een belangrijke voorwaarde.

Inleiding

De mogelijkheid om te kunnen terugvallen op een vorm van reserveapparatuur wordt vaak gezien als de belangrijkste voorwaarde voor het garanderen van de continuïteit van de bedrijfsvoering. Een veelvoorkomende redenering is dus, dat wanneer een (uitwijk)voorziening ten behoeve van de apparatuur en software is geregeld, dat dan de continuïteit van de informatievoorziening van de organisatie voldoende zeker is gesteld.

Traditioneel is het aandachtsgebied van continuïteitsmanagement voornamelijk gericht op het bieden van oplossingen ten behoeve van het computercentrum met grote systemen. Daarmee ligt de verantwoordelijkheid ten aanzien van de continuïteit dan ook veelal bij het hoofd Automatisering of de chef van het rekencentrum.

Moderne gedistribueerde omgevingen vereisen echter een andere kijk op continuïteitsmanagement. En wel één die gericht is op bescherming van de processen van bedrijfsonderdelen. In de huidige gedownsizede, gedistribueerde en gekoppelde bedrijfsomgevingen is een incidentgerichte herstelstrategie dikwijls onvoldoende. De integratie van hard- en software in de bedrijfsprocessen is zover voortgeschreden, dat het waarborgen van de continuïteit meer vergt dan een hoeveelheid reservecapaciteit.

Modern continuïteitsmanagement houdt zich bezig met zowel het treffen van preventieve en repressieve maatregelen, als het verhogen van de betrouwbaarheid van de processen. Herstelmogelijkheden bij calamiteiten vormen een onderdeel van de repressieve maatregelen. Het spreekt daardoor vanzelf dat niet meer het hoofd Automatisering de eerstverantwoordelijke voor continuïteit is, maar de proceseigenaar.

De samenstelling van de mix van maatregelen die wordt gekozen om de continuïteit van de bedrijfsvoering te kunnen waarborgen, is uiteraard afhankelijk van de zakelijke behoeften van de organisatie. In dit artikel wordt beschreven hoe moderne, dynamische organisaties kunnen komen tot effectief en financieel verantwoord continuïteitsmanagement.

Wat is continuïteit?

De volgende definitie zal dienen als uitgangspunt voor het bepalen van de doelstellingen van continuïteitsmanagement.

Continuïteit is de ononderbroken beschikbaarheid van alle bedrijfsmiddelen die noodzakelijk zijn om de organisatie op een voor het management acceptabel niveau te kunnen laten functioneren.

Het valt onmiddellijk op dat deze definitie is gericht op handhaving van ononderbroken beschikbaarheid. Omdat er vele oorzaken kunnen zijn voor discontinuïteit, is het niet doelmatig om een benadering te kiezen vanuit verschillende calamiteiten die kunnen optreden. Het is eenvoudiger het bedrijfsproces als uitgangspunt te nemen. In de praktijk blijkt het niet noodzakelijk om altijd te streven naar voortzetting van alle bedrijfsprocessen op volle capaciteit. Herstel van de beschikbaarheid van bedrijfsmiddelen op een voor het management acceptabel niveau is in vele gevallen voldoende.

Daarmee wordt de inhoud van het begrip acceptabel in de definitie bepalend voor de strategie die bij het treffen van maatregelen wordt gevolgd. Vanzelfsprekend is die strategie afhankelijk van de aard van de organisatie en de doelstelling van het management.

Beschikbare middelen

Een globale indeling van de bedrijfsmiddelen kan er als volgt uitzien:

- * mensen;
- * informatie;
- * apparatuur, programmatuur;
- * facilitaire voorzieningen;
- * hulpgoederen, voorraden en diensten;
- * immateriële zaken als imago, marktaandeel, sociale rust en dergelijke.

Per bedrijfsproces dient voor elk bedrijfsmiddel te worden bepaald wat de maximaal aanvaardbare uitvalsduur is en welke minimale capaciteit vereist is. Onder uitvalsduur wordt de periode verstaan waarin het bedrijfsproces het betreffende bedrijfsmiddel kan missen zonder onacceptabele gevolgen.

Voorbeeld:

Een uitvalduur van vierentwintig uur is acceptabel voor het bedrijfsproces dat de facturering verzorgt. Dit betekent dat als door enige oorzaak het proces van facturering stil komt te liggen, dat niet erg is zolang dit niet langer dan vierentwintig uur duurt. Kennelijk is een operationeel adagium 'dan komt de factuur maar een dagje later' acceptabel.

De minimale capaciteit die is vereist, drukt het prestatie-niveau uit dat minimaal van de middelen wordt verwacht voor een acceptabel verloopend bedrijfsproces. Een minimale capaciteit kan worden uitgedrukt als een percentage van de normaal gebruikelijke capaciteit. Daarbij zal ook moeten worden aangegeven hoe lang deze situatie mag duren.

Voorbeeld:

Stel dat de capaciteit voor het accepteren en verwerken van orderregels onder normale omstandigheden zodanig is dat alle orders op de dag van ontvangst worden verwerkt. Een minimale capaciteit zou dan kunnen luiden: Gedurende een periode van maximaal een week mogen orders uiterlijk op de tweede dag volgend op de dag van ontvangst worden verwerkt.

Het bepalen van uitvalduur en minimumcapaciteit geeft per bedrijfsmiddel inzicht in de afhankelijkheid die bestaat tussen bedrijfsproces en bedrijfsmiddel. Voor continuïteitsmanagement zijn dit noodzakelijke gegevens. Zowel bij de keuze voor de te volgen strategie als bij de uitvoering vormen deze grootheden de basis.

Continuïteitsmanagement

Het begrip continuïteitsmanagement omvat alle activiteiten gericht op het handhaven van de continuïteit van bedrijfsprocessen.

De activiteiten van continuïteitsmanagement moeten ertoe leiden dat de organisatie een discontinuïteit van de bedrijfsvoering kan opvangen. Tot deze activiteiten behoren:

- 1 het bepalen van de strategie;
- 2 het selecteren en contractueel bespreken van voorzieningen;
- 3 het opstellen van continuïteitsplannen;
- 4 het opstellen van controleplannen;
- 5 het uitvoeren van controles en bijwerken van de plannen.

Dat hiermee een breed gebied wordt bestreken, kan worden geïllustreerd aan de hand van de acties die moeten worden uitgevoerd na het optreden van een calamiteit:

- ★ het zeker stellen van de veiligheid en het welzijn van medewerkers en bezoekers;
- ★ het beperken of elimineren van dreigingen;
- ★ het beperken van de directe en indirecte schade;
- ★ het informeren van belanghebbenden bij de organisatie (stakeholders);
- ★ het zeker stellen dat het arbeidsvermogen, de facilitaire voorzieningen en de apparatuur en programmatuur binnen een acceptabele tijd hersteld kunnen worden;
- ★ het zeker stellen dat essentiële bedrijfsfuncties binnen een acceptabele tijd hervat kunnen worden.

In figuur 1 is het proces van continuïteitsmanagement samengevat.

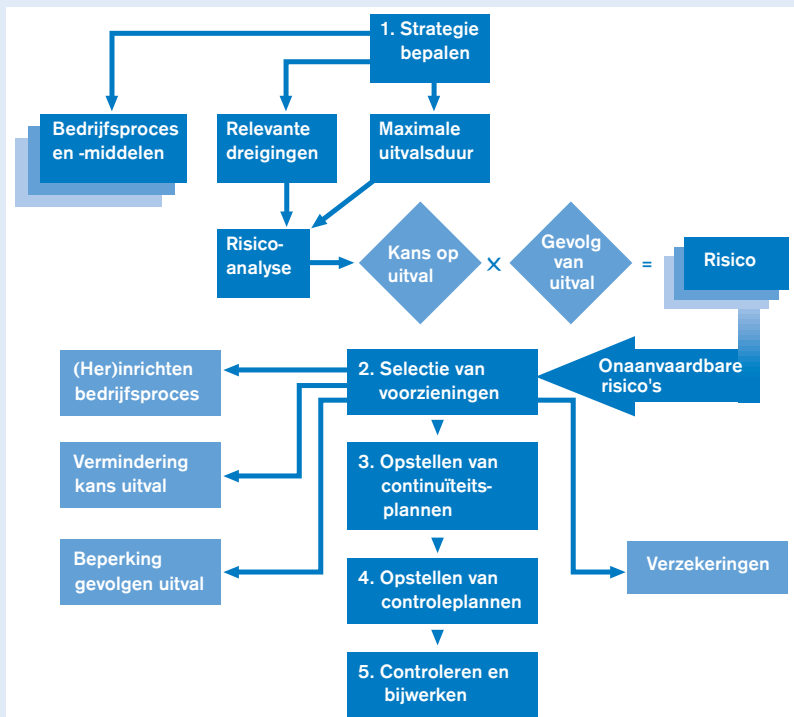
De activiteiten van continuïteitsmanagement leiden ertoe dat calamiteiten zoveel mogelijk worden voorkomen. Indien desondanks toch een discontinuïteit van de bedrijfsvoering dreigt, kunnen zonder problemen de continuïteitsplannen worden uitgevoerd. In dat geval zal de schade door discontinuïteit zoveel mogelijk worden beperkt.

Geïsoleerde en gespreide calamiteiten

Een belangrijk punt waarmee in het kader van continuïteitsmanagement rekening dient te worden gehouden, is de schaal van de calamiteit in relatie tot de te treffen maatregelen. Het kan veel verschil uitmaken of het bedrijfsproces afzonderlijk wordt getroffen door een calamiteit of dat ook andere processen of organisaties in de fysieke of logische omgeving het slachtoffer zijn. Het is dan ook van belang onderscheid te maken tussen geïsoleerde en gespreide calamiteiten.

Voorbeelden:

Een geïsoleerde calamiteit in een logische omgeving is een storing in de PBX-telefooncentrale van een organisatie. Deze storing vereist een andere oplossing dan een storing in een landelijk of regionaal telefoonnetwerk. Van een gespreide calamiteit in een fysieke omgeving was sprake toen het computercentrum van een onderneming enkele jaren geleden door wateroverlast werd



Figuur 1.
Overzicht proces.

getroffen. De oorzaak was een koelinstallatie van de computer van de bovenburen die het begaf. In de continuïteitsplannen was men wel voorbereid op mogelijke wateroverlast van een buiten haar oevers tredende rivier. Dat het water ook van boven zou kunnen komen, had men niet voorzien. Voor de bovenbuurman was de calamiteit aanvankelijk een geïsoleerde gebeurtenis. Door de verspreiding naar de onderliggende verdieping werd zij tot een gespreide calamiteit, waarvoor de verantwoordelijkheid bij de veroorzaker werd gelegd.

Gespreide calamiteiten hebben de eigenschap dat de beschikbare voorzieningen voor redding, uitwijk en herstel beperkt beschikbaar zijn. Ook kan een calamiteit ertoe leiden dat een (deel van een) gebied wordt afgezet en niet meer bereikbaar is. Ook de ‘niet getroffen’ bedrijven worden daardoor alsnog getroffen. Met name de bomaanslagen door de IRA in Londen in de jaren zeventig en tachtig leidden veelvuldig tot dergelijke situaties.

Continuïteitsmanagement dient met zowel geïsoleerde als met verspreide calamiteiten rekening te houden. Over het algemeen zal planning gericht op een aanpak van verspreide calamiteiten ook de geïsoleerde calamiteiten voldoende afdekken. De praktijk leert echter dat lokale omstandigheden zozeer verschillen dat ze kunnen leiden tot unieke problemen, die unieke oplossingen vergen.

Integratie van continuïteitsmanagement in de bedrijfsvoering

Er is een aantal ontwikkelingen aan te wijzen die de complexiteit van continuïteitsmanagement illustreren:

- * De markt stelt steeds hogere eisen aan organisaties hetgeen onder meer leidt tot een grotere snelheid waarmee beslissingen moeten worden genomen. De beschikbaarheid van informatie wordt daardoor kritischer.
- * Kostenbeheersing heeft geleid tot beperking van personeel en middelen. Redundantie is in de huidige efficiënte, kostenbewuste maatschappij niet populair waardoor een proces vaak maar op één manier kan worden uitgevoerd. Organisatieprincipes als ‘lean-and-mean’ en ‘Just-in-time-management’ worden veel gehanteerd. Het opvangen van een discontinuïteit wordt daardoor moeilijker.
- * De organisatie van bedrijfsprocessen is in hoge mate gebaseerd op ketens van activiteiten. Een ‘breuk in een zwakke schakel’ leidt tot een uitval van de hele ketting. Toename van de mogelijkheid dat verspreiding van een storing optreedt, is het gevolg.
- * De technologische ontwikkeling heeft geleid tot een verregaande verspreiding van apparatuur in alle gelegingen van de organisatie. Vrijwel iedere medewerker maakt in zijn functie gebruik van geautomatiseerde middelen en ondervindt vrijwel direct hinder van uitval of storing van bepaalde bedrijfsprocessen. Storingen kunnen zich hierdoor snel verspreiden. Discontinuïteit van bedrijfsprocessen kan daardoor tegenwoordig meer schade veroorzaken dan in vroeger tijden.
- * Toename van de complexiteit en onderlinge afhankelijkheid van processen leidt ertoe dat de kans toeneemt dat een of andere storing optreedt. Omdat ook het opsporen en oplossen van storingen complexer wordt, kunnen de gevolgen groter en minder beheersbaar wor-

den. Ook de gebruikte oplossingen leiden vaak tot onvoorspelbare gevolgen.

Als continuïteitsmanagement wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering, draagt dat bij tot het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Dat betekent dat bij het ontwerpen van de bedrijfsprocessen al rekening wordt gehouden met aspecten van continuïteit. In plaats van maatregelen achteraf te bedenken wordt proactief rekening gehouden met bijzondere situaties. Een dergelijke benadering zal bijdragen aan de verhoging van de beschikbaarheid, de integriteit en de kwaliteit van de bedrijfsprocessen. Beslissingen over wat acceptabel is in bijzondere situaties worden immers genomen als onderdeel van de opzet van het bedrijfsproces. Daarmee wordt continuïteit een onderdeel van het proces en niet een apart (ondersteunend) proces dat eigen doelen en aanpak kent. De eigenaar van het bedrijfsproces heeft op deze manier ook het heft in eigen hand. Verantwoordelijkheid voor acceptabele discontinuïteiten en voor maatregelen bij onacceptabele uitval is een onderdeel van de verantwoordelijkheid voor het verloop van het bedrijfsproces.

De stappen van continuïteitsmanagement

1 Het bepalen van de strategie

Bij het opstellen van de strategie voor continuïteit wordt onder andere aandacht besteed aan:

- * de (kritische) bedrijfsprocessen en bedrijfsmiddelen, de te hanteren back-upstrategie en de maximaal toelaatbare uitvalduur en de minimale capaciteit per bedrijfsproces;
- * het analyseren van relevante dreigingen die de continuïteit van de (kritische) bedrijfsprocessen in gevaar kunnen brengen (calamiteiten en escalerende incidenten);
- * het beoordelen van de kwaliteit van reeds getroffen maatregelen;
- * het beschrijven van alternatieven voor het treffen van voorzieningen die de continuïteit helpen waarborgen.

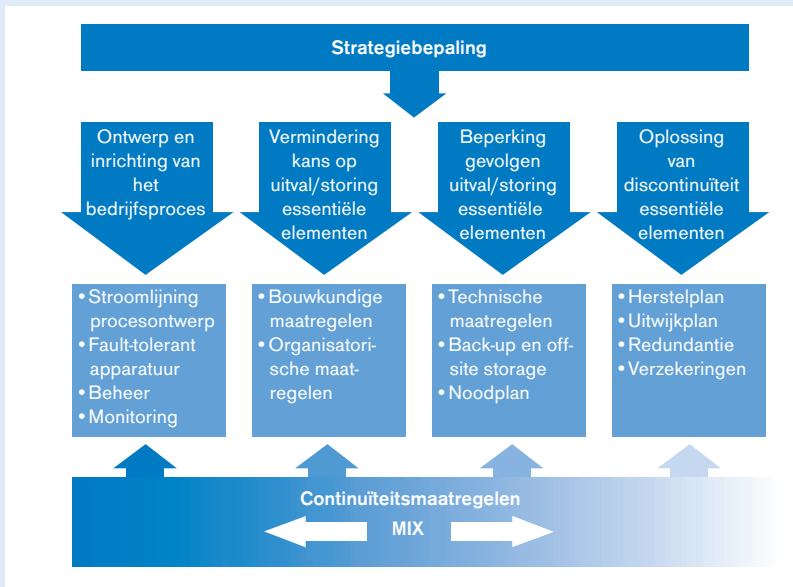
De vastlegging van deze alternatieven biedt het management de mogelijkheid op basis van inzicht in de risico's en de kwaliteit van de bestaande maatregelen, een keuze te maken voor de voorzieningen die noodzakelijk zijn om de gewenste mate van continuïteit te waarborgen. Daarmee wordt de strategie met betrekking tot de continuïteit van de bedrijfsvoering vastgelegd.

Risicoanalyse per bedrijfsproces kan een hulpmiddel zijn om inzicht te krijgen in de meest waarschijnlijke dreigingen op de essentiële procesonderdelen. De extra informatie die een risicoanalyse biedt, helpt de besluitvorming waardoor de selectie vereenvoudigd wordt van:

- * de kans op uitval of storing van de essentiële procesonderdelen;
- * de gevolgen van uitval of storing van de essentiële procesonderdelen;
- * de maximaal toelaatbare uitvalduur per bedrijfsproces.

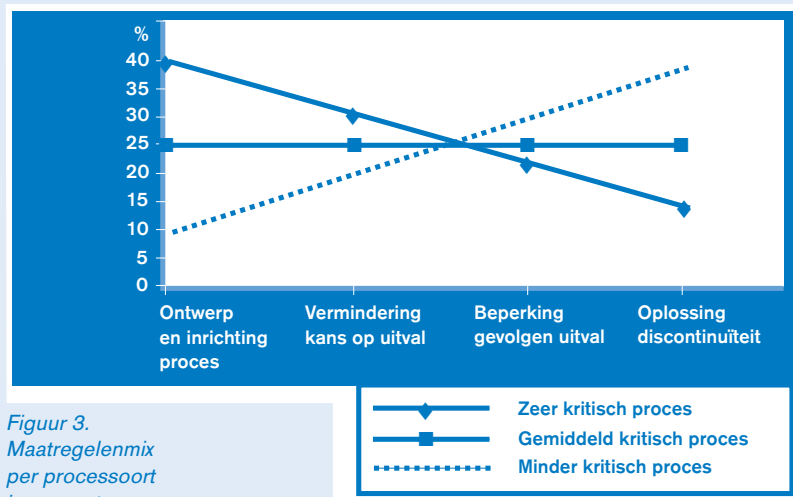
Het in figuur 2 gegeven schema geeft een aantal strategische aandachtsgebieden voor continuïteitsmanage-

ment. Naast de integratie van continuïteitsmanagement in het bedrijfsproces zijn er mogelijkheden om door preventie de kans op uitval te verminderen en door repressie de schade van uitval te beperken. Opgetreden discontinuïteiten kunnen worden opgelost door acties vooraf in plannen vast te leggen. De bij deze mogelijkheden behorende maatregelen hebben veelal meerdere effecten en kunnen in modern continuïteitsmanagement als een mix worden toegepast.



Figuur 2. Strategische aandachtsgebieden.

De feitelijke mix van maatregelen wordt per bedrijfsproces bepaald. Over het algemeen kan worden gesteld dat de mate waarin een proces (tijd)kritisch is, voor een groot deel bepaalt hoe de maatregelenmix eruit zal zien. Daarnaast wegen kosten- en andere overwegingen mee bij de keuze van de mix. Een benadering van de gekozen mix voor bedrijfsprocessen die verschillend (tijd)kritisch zijn, is in figuur 3 weergegeven.



Figuur 3. Maatregelenmix per processoort in procenten.

2 Het selecteren en contractueel reserveren van voorzieningen

Op grond van de gekozen strategie voor de verschillende bedrijfsprocessen kunnen eisen aan de beschikbaarheid en het herstel van kritische bedrijfsmiddelen worden vastgesteld. Deze eisen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op reserveonderdelen, contracten voor reparatie en onderhoud, voorzieningen voor het tijdelijk uitvoeren van activiteiten op een andere locatie (uitwijk) of procedures voor afwijkende uitvoering van het proces. Voorbeelden hiervan zijn handmatige verwerking, het gebruik van niet-standaardformulieren of het toepassen van tijdelijke autorisaties.

Een belangrijk element van deze stap vormen de contractuele afspraken met derden. Afspraken die betrekking hebben op continuïteit moeten het vaak afleggen tegen de commerciële en juridische regelingen. Toch kunnen een goede en duidelijke afspraak over bijzondere situaties, de verantwoordelijkheid daarbij en, niet te vergeten, de regelingen voor het handhaven van continuïteit, veel teleurstelling voorkomen. Het gaat immers vaak om grote gevolgen. Zo berekende het bureau Find/SVP in 1992 dat de kosten van een minuut uitval van computerapparatuur in de Verenigde Staten gemiddeld US\$ 1.300 bedroegen, bij totale uitvalkosten van gemiddeld US\$ 330.000 per geval. In enkele gevallen bleken deze kosten echter veel hoger te liggen. Een Japanse bank die slachtoffer werd van de bomaanslag op het World Trade Centre in New York, meldde een kostenpost van US\$ 2.500 per minuut. De grote stroomstoring die in 1991 AT&T trof in New York, bleek achteraf negen uur te hebben geduurd met een schade van meer dan US\$ 100.000 per minuut.

Voorbeelden van maatregelen gericht op de continuïteit (beschikbaarheid) van bedrijfsmiddelen zijn onder meer:

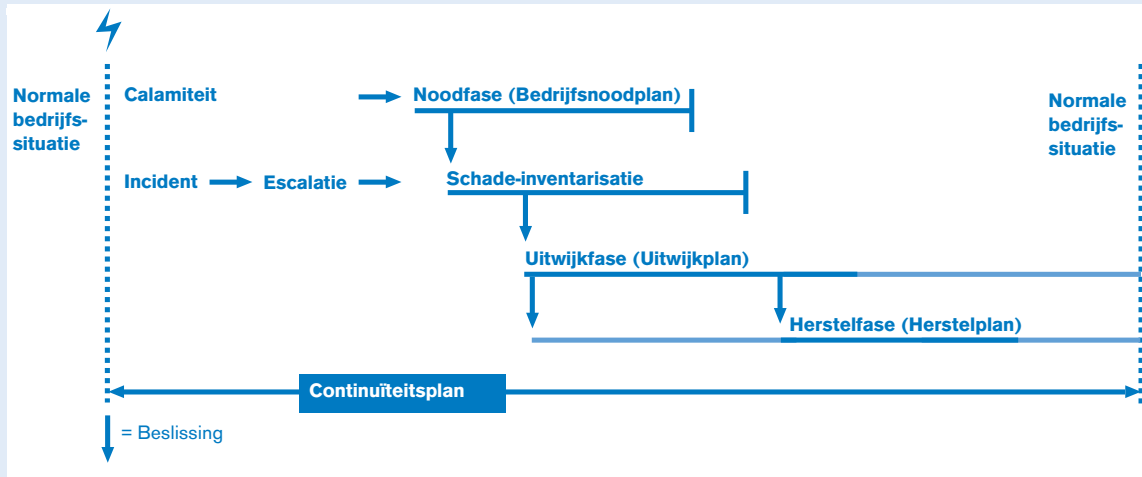
- **informatiesystemen:** back-upprocedures, off-site storage, fault-tolerant apparatuur, Uninterruptable Power Supply (UPS), uitwijkvoorzieningen, continuïteitsplannen (inclusief het onderhoud van de plannen door controle en toetsen);

- **telecommunicatie:** alternatieve paden, omschakelmogelijkheden en reserveapparatuur voor intern en extern data- en telefoonverkeer, fault-tolerante schakel- en werkingsvoorzieningen, UPS en monitorvoorzieningen;
- **werkplekvoorzieningen:** uitwijkvoorzieningen en herstelprocedures voor de werkplek, administratieve en procedurele veranderingen (procedures), reservemateriaal zowel in de vorm van (extra) kopieën van handboeken als van formulieren en andere documenten;

- **verzekeringen:** voorzieningen ten behoeve van de noodzakelijke extra financiële middelen voor herstel van de bedrijfsfuncties. Deze kunnen voor een belangrijk deel worden geleverd door verzekeringen op grond van een 'extrakostenpolis', een bedrijfsschadepolis of een volvoorschadepolis.

3 Het opstellen van continuïteitsplannen

Continuïteitsplannen worden opgesteld om in geval van een calamiteit gerichte actie te kunnen ondernemen. Met een goed doordacht en geoefend plan wordt de noodzaak van improvisatie beperkt. Onder een continuïteits-



Figuur 4.
Fasering uitvoering
continuïteitsplan.

plan worden de volgende (combinaties van) plannen verstaan:

- * het noodplan ten behoeve van de veiligheid van medewerkers en bezoekers en schadebeperking aan gebouw en middelen in geval van een calamiteit;
- * de uitwijkplan(nen) voor alle kritische bedrijfsprocessen;
- * het (de) herstel- en terugkeerplan(nen).

De samenhang tussen deze plannen en een mogelijke calamiteit of incident wordt in figuur 4 weergegeven.

De kern van de afzonderlijke plannen wordt gevormd door de acties die in een voorkomend geval door aangevoerde medewerkers zullen moeten worden uitgevoerd. Met een continuïteitsplan is de aanpak gedocumenteerd die ten tijde van een calamiteit of een uit de hand lopend incident kan worden gevolgd.

Het noodplan

Een doeltreffend noodplan zal de volgende onderdelen omvatten:

- 1 een algemeen deel waarin de doelstelling van het noodplan, een verklaring van de gebruikte terminologie en de uitgangspunten zijn beschreven;
- 2 een deel dat de procedure en hulpmiddelen beschrijft die worden gebruikt voor de alarmering van eenieder die bij de calamiteit op enige wijze is betrokken;
- 3 een deel dat de actieplannen bevat. Hierin worden voor ieder team de taken en bevoegdheden tijdens de noodfase beschreven;
- 4 een deel waarin de procedures en aanwijzingen zijn opgenomen die door het personeel moeten worden opgevolgd in geval van een noodsituatie;
- 5 een deel dat alle relevante gegevens bevat zoals namen, adressen en telefoonnummers van betrokkenen, plattegronden, formulieren en dergelijke;
- 6 een deel dat de procedures bevat voor de verspreiding en het onderhoud van het noodplan.

Het uitwijkplan

Het uitwijkplan wordt opgesteld om (delen van) bedrijfsprocessen die zijn getroffen door een calamiteit, binnen de vastgestelde uitvalduur weer operationeel te hebben. Daartoe bevat het uitwijkplan de volgende onderdelen:

- 1 een algemeen deel dat de doelstelling van het plan bevat, een toelichting op de gebruikte terminologie, de uitgangspunten en een overzicht van de onderdelen van het uitwijkplan;
- 2 een deel waarin de taken en acties zijn vastgelegd die tijdens een uitwijk door de verschillende teams moeten worden uitgevoerd;
- 3 een deel dat de bedrijfsactiviteiten en objecten beschrijft voorzover die nodig zijn voor het continueren van de bedrijfsprocessen in geval van een calamiteit (minimale capaciteit);
- 4 een deel waarin alle belangrijke gegevens zijn opgenomen, zoals namen, adressen en telefoonnummers van teamleden, leveranciers en andere belanghebbenden.

Het herstelplan

De doelstelling van het herstelplan is een raamwerk van acties te bieden, dat gericht is op het herstel van de door een calamiteit getroffen bedrijfsactiviteiten. Nadat de bedrijfsactiviteiten en de werkzaamheden van het computercentrum van de organisatie zijn onderbroken door een calamiteit, dienen deze zo snel mogelijk te worden hervat. Herstel kan in het beschadigde gebouw plaatsvinden zodra de situatie in het gebouw onder controle is. Herstel kan ook plaatsvinden op een nieuwe permanente locatie, als de schade aan het gebouw te omvangrijk is. Het herstelplan bevat de volgende onderdelen:

- 1 voorbereidende acties om terugkeer naar een normale bedrijfsvoering mogelijk te maken;
- 2 strategische overwegingen voor het geval waarin moet worden gekozen of bedrijfsmiddelen worden gerepareerd dan wel vervangen;
- 3 taken en bevoegdheden van het team dat belast wordt met het herstel;
- 4 namen van adviseurs die het voor het herstel verantwoordelijke team assisteren bij het uitvoeren van de herstelacties;
- 5 controlelijsten die als leidraad kunnen worden gebruikt tijdens de uitvoering van de acties.

De ernst en omvang van de schade is niet bekend wanneer het herstelplan wordt opgesteld. Daarom biedt een herstelplan een raamwerk van acties die gericht zijn op het herstel van de bedrijfsvoering in plaats van een gedetailleerd actieplan.

4 Het opstellen van controleplannen

Een controleplan wordt opgesteld om periodiek op een gestructureerde manier alle noodzakelijke controles op een plan te kunnen uitvoeren. Doelstelling daarvan is de plannen actueel te houden door zowel de inhoud op actualiteit te toetsen als de uitvoerbaarheid regelmatig te beoordelen. Er kunnen drie vormen van controle worden onderscheiden:

- 1 *verificatie*. Hierbij wordt vastgesteld of de gegevens van het plan inhoudelijk nog correct zijn. Met name gegevens over namen, adressen, functies en dergelijke zijn aan verandering onderhevig en dienen regelmatig in de plannen te worden bijgewerkt. Een verificatie laat zich meestal eenvoudig realiseren door de confrontatie van de gegevens uit het plan met de werkelijkheid. Bijvoorbeeld door na te gaan of een telefoonnummer daadwerkelijk hoort bij de vastgelegde naam, door te informeren of bedoelde werknemers nog in dienst en in functie zijn.
- 2 *walk through*. Hierdoor wordt beoordeeld of het continuïteitsplan nog uitvoerbaar is. Daartoe vinden bijeenkomsten plaats met allen die bij de uitvoering van het continuïteitsplan een taak hebben in één van de teams. Door het team de taken te laten ‘naspelen’ of tekstueel door te nemen, kan worden beoordeeld of de opgenomen acties zowel inhoudelijk als naar volgorde en samenhang nog aansluiten op de praktijk. Door de betrokkenen kan meestal direct worden aangegeven of de bestaande praktijk binnen het bedrijfsproces nog voldoende in de plannen wordt weergegeven.
- 3 *praktijktoets*. Hierbij wordt beoordeeld of het continuïteitsplan in de praktijk werkt. De praktijktoets is een simulatie van (een deel van) het plan dat bij optreden van een calamiteit zal worden gebruikt. De praktijktoets kan op verschillende delen van de plannen worden toegepast maar ook op het geheel. Door een gefaseerde ‘opbouw’ van een aantal praktijktoetsen kan het vertrouwen in de uitvoerbaarheid van de plannen toenemen. Zo kan bijvoorbeeld de praktijktoets van de alarmering (daadwerkelijke bereikbaarheid teamleden) apart van andere onderdelen van het plan worden uitgevoerd.

Een gefaseerde ‘opbouw’ van praktijktoetsen bevordert vertrouwen in de uitvoerbaarheid van de plannen.

5 Het uitvoeren van controles en het bijwerken van de plannen

De feitelijke controle van continuïteitsplannen (de uitvoering van het controleplan) vergt tijd en een gedisciplineerde aanpak. Als de continuïteitsplannen een deel worden van de normale bedrijfsvoering, zullen ook de controle en het bijwerken niet als een ongewone en lastige activiteit worden ervaren. Mits regelmatig uitgevoerd, leveren de controleactiviteiten de gegevens voor het bijwerken van de plannen. Daardoor kan het ver-

trouwen van het management in de opgestelde plannen worden gesterkt.

Hoe doordacht en compleet de continuïteitsplannen ook mogen zijn, alleen door het houden van realistische tests kunnen attentiepunten naar voren komen. Deze kunnen ertoe bijdragen dat ook op het gebied van continuïteitsplannen, het bedrijfsproces in de pas blijft lopen met de zakelijke, organisatorische en maatschappelijke veranderingen. Er is niets nieuws onder de zon. Net als andere bedrijfsactiviteiten is continuïteitsmanagement een *dynamische* bezigheid.

Conclusie

Modern continuïteitsmanagement houdt zich zowel bezig met het voorkomen van discontinuïteit door het treffen van preventieve maatregelen en het verhogen van de betrouwbaarheid van de processen, als met het herstellen van discontinuïteit door het treffen van repressieve maatregelen zoals het aanschaffen van redundante apparatuur, het beschikbaar hebben van back-ups en het opstellen en testen van continuïteitsplannen. De activiteiten van continuïteitsmanagement leiden ertoe dat calamiteiten zoveel mogelijk worden voorkomen. Indien desondanks toch een discontinuïteit van de bedrijfsvoering dreigt, kunnen zonder problemen de continuïteitsplannen worden uitgevoerd. In dat geval zal de schade door discontinuïteit zoveel mogelijk worden beperkt.

Het bovenstaande kan worden bereikt door integratie van continuïteitsmanagement in de bedrijfsvoering. Dit betekent dat bij het ontwerpen of herinrichten van bedrijfsprocessen reeds rekening dient te worden gehouden met continuïteitsaspecten. Bij de opzet van de continuïteitsstrategie dient het management de essentiële bedrijfsprocessen en bedrijfsmiddelen te bepalen, alsmede de relevante dreigingen en de maximaal toegestane uitvalsduur. Door middel van risicoanalyse dienen de onaanvaardbare risico's te worden geselecteerd. Bij de bestrijding van deze onaanvaardbare risico's biedt modern continuïteitsmanagement een scala van continuïteitsmaatregelen zoals (her)inrichting van bedrijfsprocessen, eliminatie en beperking van kansen en gevolgen, en voorzieningen en plannen ter bestrijding van discontinuïteit. De bepaling van de feitelijke mix van maatregelen is afhankelijk van de mate waarin een proces (tijd)kritisch is.

Integratie van continuïteitsmanagement in de bedrijfsvoering zorgt ervoor dat continuïteit een onderdeel van de bedrijfsprocessen wordt, hetgeen zal leiden tot verhoging van de beschikbaarheid, de integriteit en de kwaliteit van de bedrijfsprocessen. Dat hierbij de verantwoordelijkheid voor de bepaling van acceptabele discontinuïteit en de maatregelen ter bestrijding van onacceptabele uitval bij de proceseigenaar ligt, spreekt voor zich.