

EFFECTIEVE CONTINUÏTEITSPANNING



Het onderwerp Business Continuity Planning staat bij veel banken en verzekeraars hoog op de agenda. De organisaties moeten voorzieningen treffen voor dreigingen die tot voor enige jaren niet voor mogelijk werden gehouden en worden bestookt met normenkaders en toezichthouders die verschillende eisen stellen aan de status van de Business Continuity Planning.



De continuïteitsplanning lijkt als gevolg van jarenlange inspanningen om processen en systemen te integreren, nog los van nieuwe dreigingen als dodelijke griep epidemieën en terrorisme, een nauwelijks oplosbaar vraagstuk te worden. De grootste uitdaging in dezen is om de situatie overzichtelijk te maken. De ervaring van de Business Continuity Manager is hier van doorslaggevende betekenis.

Een gestructureerde benadering is vereist om te komen tot effectieve continuïteitsoplossingen. Gangbare methoden onderkennen vijf aspecten in de continuïteitsplanning: waarde, risico, strategie, implementatie en beheer.

Waarde

Om juiste herstellprioriteiten te kunnen bepalen, is het noodzakelijk om een goed beeld te hebben van de materiële en immateriële schade bij uitval van de dienstverlening.

Procesanalyses en financiële analyses zijn nodig om zaken als liquiditeitsrisico, imagoschade, verlies van marktaandeel, schades in verband met claims (op portefeuilles of documentaire accreditieven) of schades met een multiplierfactor (gemiste nieuwsluitingen op hypotheek of polissen) te kennen. Een goede samenwerking van Business Continuity Managers met business management, financial en operational controllers is in dezen vereist.

D.J.BODE EN J.F.M. ROEST RE RA

Om businessprioriteiten te kunnen vertalen naar prioriteiten in het herstel van objecten is een gestructureerde modellering van processen en objecten onmisbaar. De grote uitdaging is het vinden van de juiste mate van detailering in de modellering. Een goede samenwerking van Business Continuity Managers met beheerders van faciliteiten, systemen en verbindingen is hier vereist evenals goede BCP software om de modellering te documenteren. Te vaak worden nog Word en Excel gebruikt, programma's die geen onderhoudbare BCM documentatie opleveren. Configuratie Management Databases zijn overgedetailleerd voor BCM doelstellingen en om die reden ook niet bruikbaar.

Risico

Een veel gemaakte fout is dat de risicoanalyse wordt overgeslagen. De risicoanalyse dient primair om de preventieve beschermingsmaatregelen op peil te brengen. Investerings in preventieve voorzieningen zijn veel effectiever dan investeringen in correctieve maatregelen.

De risicoanalyse dient voorts om een beeld te krijgen van de rangorde van dreigingen en van het waarschijnlijke verlies van assets: vaak worden bestaande beschermings-

maatregelen buiten beschouwing gelaten, wordt omgevingsonderzoek achterwege gelaten en worden dreigingen van fysieke aard overschat en dreigingen van personele aard onderschat. Grootste gewin is hier te behalen door het voorkomen van dubbel werk. De Business Continuity Managers zoeken bij voorkeur samenwerking met andere risicoanalyse initiatieven binnen grote organisaties zoals Sarbanes Oxley projecten, control projecten, risk management projecten en (informatie)beveiligingsprojecten.

Strategie

Elke calamiteit heeft haar eigen oplossingen. In sommige gevallen (chemische calamiteiten) is alleen kortstondige uitwijk vereist en blijven productiemiddelen gespaard. In de gevallen dat integrale configuraties verloren zouden gaan, is vaak een modulaire uitwijkopzet vereist. Met betrekking tot het risico van een pandemie moet eerder worden gedacht aan volledige en actuele zakelijke testaments van sleutelmedewerkers en kennismanagementoplossingen. De strategieanalyse wordt bij voorkeur uitgevoerd binnen een samenwerkingsverband van Business Continuity Managers met risicomangers en managers die verantwoordelijk zijn voor business strategie, ICT strategie en huisvestingsstrategie. Grootste uitdaging is het creëren van ruimte voor creatieve oplossingen, bijvoorbeeld binnen samenwerkingsverbanden met groepsmaatschappijen of collega-banken of samenwerkingsverbanden met leveranciers.

Implementatie en beheer

Hier worden strategieën uitgewerkt tot implementatieplannen, waarin prioriteiten en taakverdeling voor interne en externe betrokkenen duidelijk worden weergegeven. Hier worden ook de crisismanagementorganisatie en crisis-

managementprocedures ingericht. Voorzover dat al niet het geval zou zijn, wordt de BCM lijnorganisatie ingericht die verantwoordelijk is voor het beheer van de continuïteitsvoorzieningen, wanneer strategische ontwikkelingen (topdown) of operationele ontwikkelingen (bottom-up) daar aanleiding toe geven.

Naarmate de modelleringen, risicoanalyse en strategieanalyse grondiger zijn uitgevoerd, zal het continuïteitsplan de crisismanagementorganisatie meer overzicht bieden en kunnen duidelijker testplannen worden opgesteld. De Business Continuity Manager zal hier samenwerking zoeken met business managers, ICT managers, facility managers, security managers, crisis managers en leveranciers.

Samenvattend

Bancaire organisaties en verzekeringsbedrijven worden geconfronteerd met hoge eisen en verwachtingen ten aanzien van hun Business Continuity Planning. De grote uitdaging is dat hele complexe situaties overzichtelijk moeten worden gemaakt om een eventuele crisis goed te kunnen managen.

De ervaring leert dat organisaties die de ruimte creëren om hun modelleringen en analyses goed uit te voeren, jarenlang profijt hebben van die inspanning. In grote organisaties is een planmatige, multidisciplinaire benadering van deze complexe materie onontbeerlijk.

Gelet op de belangen die in het geding zijn, moeten hoge eisen worden gesteld aan de professionele kwaliteit van de Business Continuity Management organisatie die deze multidisciplinaire projecten moet regisseren. •

Business Continuity Planners, Amsterdam

