

BCM: een zorg voor de omgeving?

Business continuity management (BCM) is allang niet meer alleen 'disaster recovery planning'. In dit artikel een schets van de ontwikkelingen van BCM in de afgelopen decennia tot wat het nu is: een holistisch managementproces. Maar inmiddels is er ook sprake van verwevenheid van de onderneming met de omgeving. WILBERT RODENHUIS *

Door de jaren heen is de scope van Business Continuity Management (BCM) veranderd. In een omschrijving van PriceWaterhouseCoopers (1992) wordt BCM gelijkgesteld aan 'disaster recovery planning'. Waar het bij BCM dan om gaat, is het identificeren en beschermen van kritische bedrijfsprocessen en grondstoffen die noodzakelijk zijn om een acceptabel niveau van de bedrijfsvoering in stand te houden in tijden van bedrijfsuitval (bijvoorbeeld door brand, ramp enz.).

Tot BCM wordt ook de organisatie van preparatie en training voor dergelijke noodsituaties gerekend. In de BCM-literatuur kunnen we in de naoorlogse jaren een toenemende professionalisering constateren. Grofweg is vooral in de jaren 60 tot 80 van de vorige eeuw de ontwikkeling van steeds geavanceerdere methodieken zoals *contingency analysis* en *contingency planning* waar te nemen. Een belangrijke stimulus werd gevormd door de toenemende afhankelijkheid van informatiesystemen.

Onvermijdelijk

Het is dan ook niet verwonderlijk wanneer u bij uw speurtocht naar BCM vooral veel verwijzingen zult vinden naar toepassingen op IT-gebied. Dit neemt uiteraard niet weg dat deze methodieken ook hun toepassing vinden bij andere facilitaire zaken. Het idee hierachter is simpel: zorg ervoor

dat de essentiële infrastructuur van de onderneming zo snel mogelijk weer overleefd staat, zodat de mensen aan de slag kunnen.

Wetenschappelijk onderzoek naar de oorzaken van calamiteiten toont echter aan dat in veel gevallen de oorzaak

het gaat er om de organisatie als geheel veerkrachtig ('resilient') te maken, zodat zij bestand is tegen calamiteiten. Dit betekent niet alleen aandacht voor infrastructuur, maar aandacht voor het socio-technisch systeem als geheel. Een tweede toevoeging is de toegenomen aandacht voor crisismanagement,

Non-compliance zal uiteindelijk de bestaansvoorwaarden ondermijnen

en het verloop van een calamiteit niet eenduidig toe te schrijven zijn aan het voorkomen van een enkele oorzaak. Perrow's Normal Accident Theory (1984) bijvoorbeeld beschrijft het voorkomen van ongevallen en catastrofes vanuit het perspectief van het systeem en maakt duidelijk dat deze bij sommige systemen als 'normaal', dat wil zeggen als onvermijdelijk, moeten worden opgevat.

Veerkrachtig

De jaren 90 tot heden laten een verdere verbreding in de scope van BCM zien. Belangrijkste toevoegingen zijn op de eerste plaats de aandacht voor de inrichting van de organisatie en de daarbij behorende organisatiecultuur. Het gaat er dan al lang niet meer om in staat te zijn data en infrastructuur zo snel mogelijk te herstellen. Integendeel,

waarbij de vraag is hoe om te gaan met een catastrofe of naderend onheil.

Centrale onderwerpen hierbij zijn:

- » Hoe kunnen we (een naderende) catastrofe herkennen?
- » Hoe verzamelen, selecteren, delen we informatie naar betrokken actoren binnen de onderneming, naar hulpverleners, overheden en het publiek? En uiteraard ook de thema's leiderschap en besluitvorming in tijden van crisis.
- » En wellicht op langere termijn het belangrijkste: op welke manier kunnen we van catastrofes leren?

De verbreding van de scope komt wellicht het meest tot uitdrukking in de omschrijving van Elliott, Schwartz en Herbane in 2010:

'BCM is an holistic management process »



De ramp met de Fukushima-kerncentrales is een recent voorbeeld ter illustratie van het belang van zorg voor de omgeving.

that identifies potential impacts that threaten an organisation and provides a framework for building resilience and the capability for effective response that safeguards the interests of its key stakeholders, reputation, brand and value creating activities.'

BCM en bedrijfsomgeving

In voorgaande omschrijving komt expliciet de zorg voor de bedrijfsomgeving in beeld. Het gaat niet alleen om directe belangen van de onderneming,

neming als de schade aan het productieproces en de voorraden.

Maar er is meer te zeggen over de omgeving. In toenemende mate kunnen wij constateren dat van ondernemingen wordt verwacht dat zij zorgdragen voor hun omgeving. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de wet- en regelgeving en in bredere zin door de toepassing van het voorzorgprincipe (bijvoorbeeld de Rio Declaratie/toepassing van het voorzorgprincipe binnen

te omgeving: omwonenden en de reddingswerkers. Gevolgen zullen ook merkbaar worden voor het milieu. De directe economische schade voor de onderneming valt in het niet bij de indirecte gevolgen voor de economie en energievoorziening voor Japan en indirecte gevolgen voor internationale markten en (energie)prijzen.

De reputatieschade gaat in dit geval veel verder dan die voor de onderneming zelf, maar strekt zich uit tot de mondiale nucleaire sector. Mede onder druk van publieke opinie en verkiezingen worden bestaande nucleaire installaties overal ter wereld onderzocht en worden nieuwe investeringsbeslissingen uitgesteld.

Chemie-Pack

De recente brand bij Chemie-Pack in Moerdijk is van een veel geringere omvang. Onderzoek zal duidelijk moeten maken in hoeverre de onderneming zich heeft gehouden aan verplichte voorzorgsmaatregelen voor de opslag van gevaarlijke stoffen, dan wel of bestaande regelgeving voldoende is. Dan nog strekt de discussie zich uit naar de verantwoordelijkheid van de overheid. Is er sprake geweest van voldoende toezicht en handhaving door de autoriteiten?

Een apart vraagstuk bij overheidsregulering is dat van de publieke verantwoordelijkheid: in de media en het publieke debat verschuift de focus al snel van verantwoordelijkheid van de onderneming naar verantwoordelijkheid van de overheid. In dit geval was het de overheid die als eerste overging tot schadebetaling aan omliggende tuinders, mede ingegeven door het feit dat de overheid uit voorzorg de consumptie van groenten uit het omliggende gebied verboden had. Maar ook omdat werd verwacht dat de schade voor de omgeving niet door Chemie-Pack kan worden gedragen.

Vitale infrastructuur

Een derde voorbeeld dat ik wil noemen, is dat van de sectoren die behoren tot de vitale infrastructuur. Deze sectoren zijn essentieel voor de samenleving als geheel. Jaarlijks worden daarom door de overheid nationale risicoanalyses gemaakt en probeert men niet alleen middels regelgeving, maar ook middels

Lopen wij niet het gevaar ons veilig te wanen?

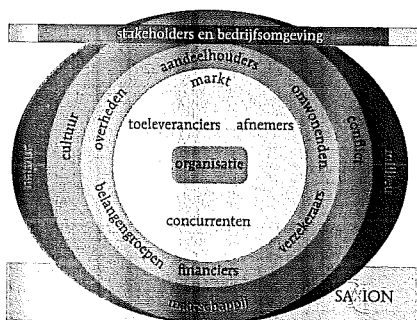
maar om de bescherming van de belangen van *key stakeholders*, reputatie en merken. Met name mogelijke reputatie- en merkschade blijken in de praktijk van minstens even grote zorg voor het voortbestaan van de onder-

de EU). Non-compliance zal uiteindelijk de bestaansvoorwaarden van de organisatie ondermijnen. Tot de *key stakeholders* uit de omgeving behoren dan niet alleen toeleveranciers, afnemers en aandeelhouders. Maar ook bijvoorbeeld omwonenden, overheden, belangengroepen, financiers en verzekeraars.

Hier volgen drie recente voorbeelden ter illustratie van het belang van zorg voor de omgeving.

Fukushima

De ongevallen bij de Fukushima kerncentrales hebben niet alleen effecten voor de zwaarst getroffen in de direc-



Stakeholders in de bedrijfsomgeving.

convenanten BCM- en securitymaatregelen te nemen.

Naast de aloude zorg voor onze waterkeringen, behoren ook andere sectoren tot deze infrastructuur. Opvallend in dit verband is de positie van de financiële sector, belangrijke aandacht hierbij is de continuïteit van het betalingsverkeer. In de risicoanalyses werd de bijna ineenstorting van onze financiële sector als gevolg van een kredietcrisis helaas niet in het scenario meegenomen. Hiertoe worden nu wel regelmatig stresstesten gedaan.

Wat voorgaande voorbeelden duidelijk maken is dat de zorg voor bedrijfscontinuïteit zich niet beperkt tot een snelle wederopbouw van de infrastructuur van de onderneming. De verwevenheid van de onderneming op vele fronten met de omgeving zorgt ervoor dat de omgevingsverantwoordelijkheid in het geval van een catastrofe centraal dient te staan.

BCM: een zorg voor de omgeving?

Volgens Andrew Hiles, auteur van het *Definitive Handbook of Business Continuity Management* (2007), groeit de 'BCM business' jaarlijks met 25 procent.

Als oorzaken noemt Hiles:

- » toenemende afhankelijkheid van informatietechnologie;
- » toenemende complexiteit van productieprocessen en onderlinge afhankelijkheden van bedrijven;
- » ontwikkeling van *global markets*;
- » toename van *just-in-time* leveranties;
- » toename van *branding*;
- » het feit dat in toenemende mate afnemers van producten en half-fabrikaten in deze situatie waarborgen eisen voor een stabiele toevoer qua omvang en specificaties en BCM-certificatie zien als normaal onderdeel van kwaliteitsmanagement.

Er zijn ook andere oorzaken aan te wijzen. In een onderzoeksbundel onder redactie van de sociologen Baker & Simon (2007) komt naar voren dat verzekeraars in toenemende mate niet alleen voor risicofinanciering zorgen,

maar dat zij ook bijdragen aan verandering in gedrag, onder andere door verzekeringsvoorwaarden. Ook dragen zij bij tot veranderingen in opvattingen over het nemen van verantwoordelijkheid. Verschillende andere sociologen (o.a. Beck, Giddens, Bernstein, Wildavsky en Douglas) gaven al eerder verklaringen voor de toegenomen aandacht voor de omgang met (technologische) risico's in onze 'reflexieve samenleving' en de ontwikkeling van de 'Who is to blame game' als risico's werkelijkheid worden.

Keerzijde

De vraag is of de groei van BCM en bijbehorende systemen van normeringen, audits en accreditaties voldoende zijn om bestaande en mogelijk toekomstige (onzekere) risico's te voorkomen. Lopen wij niet het gevaar te veel aandacht te schenken aan de tools van BCM? Wordt het voldoen aan deze systemen niet te veel gebruikt ter *justificatie* van onze activiteiten en om ons in te dekken tegen mogelijke toekomstige schadeclaims?

Michel Power heeft in zijn boek *Organized Uncertainty, designing a world of risk management* (2007) naar mijn overtuiging terecht gewezen op de keerzijde van dit soort systemen. In zijn beeld gaat het al lang niet meer om een zinvolle reflectie op risico's van ons handelen, maar om de creatie van een risicowereld, een risicotaal met eigen risicomanagementsystemen en risico-experts.

Slotvraag

De slotvraag is voor mij: lopen wij niet het gevaar ons veilig te wanen? Is met

andere woorden onze interesse niet te veel verschoven naar vastgelegde procedures die op een vastgelegde (gecertificeerde) manier zijn beschreven? Denken we niet te snel dat we veilig zijn als er een certificaat is verleend?

In mijn optiek moet worden gezocht naar een hernieuwde balans. Waarbij we ons tevens met minstens evenveel inzet blijven richten op het leren van ervaringen en het ontdekken van nieuwe veilige en duurzame manieren waarop wij onze productieprocessen inrichten en grondstoffen kunnen inzetten.

Dit betekent blijvende inzet, onder andere vanuit engineering, life-sciences, informatietechnologie en organisatiepsychologie. Dit betekent ook de ontwikkeling van *early-warning-systemen* bij toepassing van nieuwe technologieën, waarvan we op dit moment de risico's nog niet kennen. En zelfs dan, wanneer we alles uit de kast hebben gehaald om de veiligheid van de onderneming en de omgeving te waarborgen, zullen risico's blijven bestaan. «

* drs. W.K.F. Rodenhuis is verbonden aan het Saxion Kenniscentrum Leefomgeving en werkzaam als lector Risicobeheersing, www.saxion.nl/leefomgeving. Dit artikel is een samenvatting van de presentatie die de auteur heeft gegeven op de gezamenlijke Universiteitendag van de Nederlandse Vereniging voor Risicoanalyse en Bedrijfscontinuïteit en het Genootschap voor Risicomanagement. Deventer 7 april 2011

Samenvatting

- » Door de jaren heen is de **scope** van Business Continuity Management verbreed.
- » De zorg voor de **bedrijfsomgeving** wordt steeds belangrijker. Het gaat niet alleen om directe belangen van de onderneming, maar om de bescherming van de belangen van key stakeholders, reputatie en merken.
- » Dit komt onder andere tot uitdrukking in de wet- en regelgeving en in bredere zin door de toepassing van het voorzorgprincipe. **Non-compliance** zal uiteindelijk de bestaansvoorwaarden van de organisatie ondermijnen.
- » De vraag bij dit alles is: denken we niet te snel dat we veilig zijn als er een certificaat is verleend?