



Whitepaper Werken en oefenen met meerdere incidentteams



controllit
Business Continuity Management ■



Inhoud

03

INLEIDING

05

WERKEN MET MEERDERE CRISISTEAMS: VOORWAARDEN EN ORGANISATIEVORMEN

07

CRISISMANAGEMENTTEAMS IN ORGANISATIES

07

LEIDINGGEVENDE, ONDERGESCHIKTE EN EXTERNE INCIDENTENTEAMS

09

MODEL VAN GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID

12

NORMATIEVE EISEN/REGELGEVING

14

TESTEN EN OEFENEN MET MEERDERE INCIDENTTEAMS

17

FUNCTIONELE TESTEN

18

SCENARIO-OEFENINGEN

20

GROOTSCHALIGE OEFENING

21

VOORUITBLIK EN CONCLUSIE



Inleiding

Een estafetteloper oefent zijn loop vele malen in het stadion voor een komende wedstrijd, omdat oefenen in een professionele omgeving een essentieel onderdeel is van het behalen van resultaten in zijn leerproces. In de wedstrijd kunnen de geleerde vaardigheden automatisch worden opgeroepen in een vergelijkbare omgeving en kunnen er dus goede resultaten worden behaald. Een estafetteteam bestaat meestal uit vier atleten die alleen trainen en van tijd tot tijd samenkomen om samen te oefenen. De atleten hebben meestal individuele vaardigheden - de een loopt de bocht goed, de ander de rechte lijn. Het zijn echter niet alleen de individuele prestaties van elk lid die bepalend zijn voor het resultaat, maar ook de gecoördineerde aanpak bij het doorgeven van het stokje. Een moment waarop waardevolle seconden kunnen worden gewonnen of verloren en dat de uitkomst van de race kan bepalen.



Wat hebben een estafetteteam en een bedrijf met elkaar gemeen?

Net zoals het estafetteteam zich voorbereidt op de wedstrijd, geschikte randvoorwaarden creëert en procedures oefent, kan een bedrijf zich ook voorbereiden. Concreet betekent dit dat werknemers vertrouwd worden gemaakt met situaties en dat er een professionele werkomgeving en een geschikte organisatie worden gecreëerd. Voor beide partijen is het essentieel om te oefenen

om voorbereid te zijn op de wedstrijd of op de echte gebeurtenis (van actuele onderwerpen zoals cyberaanvallen, verlies van bevoorradingsmedia tot de volgende pandemie, enz).

Net als een estafetteteam, dat meestal alleen de race wint als de individuele lopers goed presteren en het teamwerk goed werkt, is het in bedrijven hetzelfde. Aan de ene kant gebruiken de individuele teams hun speciale kennis en vaardigheden om hun eigen team professioneel vooruit te helpen en aan de andere kant werken ze doelgericht samen om de crisis te overwinnen.



Inleiding

Incident- en crisismanagementorganisaties in bedrijven zijn divers gestructureerd en volgen meestal niet één enkel patroon. In afwijking van het standaardsysteem kan het zijn dat niet vier comités, maar twee, drie of mogelijk zelfs vijf comités (bijv. IT-incidententeam, AST/situatiecentrum, crisismanagementteam) moeten samenwerken bij een incident. Daarnaast moeten bedrijven vaak externe experts, medewerkers en personeel integreren. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf, de sector waartoe het behoort en vele andere factoren, zijn er verschillende manieren om dit te organiseren. Meerdere teams in bedrijven zijn daarom niet ongewoon en meestal heel geschikt om expertkennis te bundelen en incidenten snel te kunnen afhandelen. We gaan hier niet in op de organisatorische vormen van virtueel, hybride of face-to-face werken, omdat een diverse opzet tegenwoordig in de meeste bedrijven gebruikelijk is en weinig invloed heeft op de goede samenwerking van meerdere teams. Je kunt alles bereiken in alle formats.

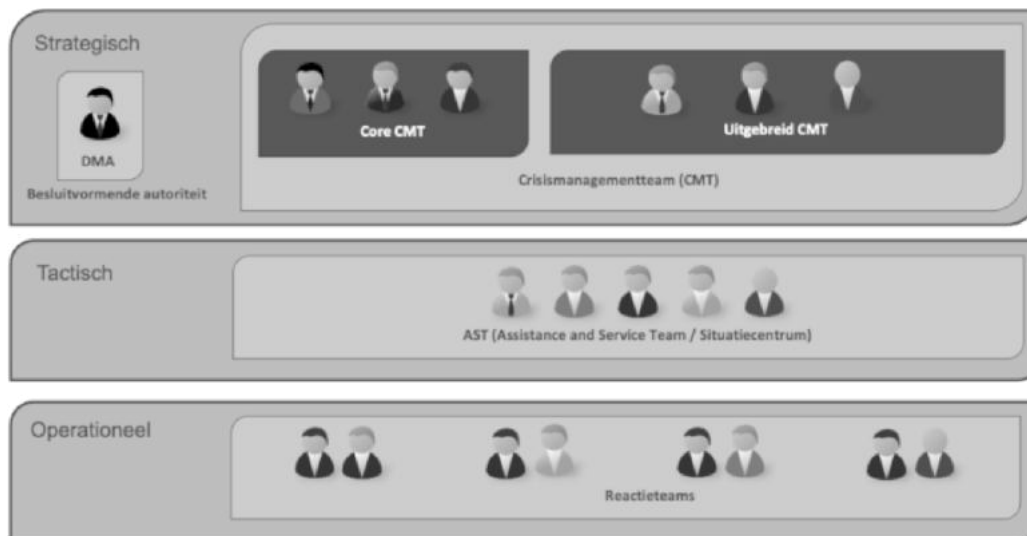
In deze whitepaper laten we zien hoe je je bedrijf goed kunt aanpassen en uitrusten voor acuut crisismanagement.





Werken met meerdere teams: voorwaarden en organisatievormen

De structuur van een crisisorganisatie wordt klassiek weergegeven in drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel, of goud, zilver en brons.



- Het crisismanagementteam bevindt zich op het gouden/strategische niveau (vaak ook als een hoger corporate of groeps crisis team), dat strategische beslissingen neemt, prioriteiten stelt en centraal informatie-, maatregelen- en taakmanagement uitvoert. De beslissingsautoriteit (DMA = corporate management) is het aanvullende orgaan met algemene verantwoordelijkheid voor het bedrijf en biedt ondersteuning voor beslissingen die buiten het mandaat van het crisismanagementteam vallen of een impact hebben op gebieden buiten het crisismanagement.
- Het Assistentie- en Serviceteam (AST), ook wel bekend als het Situatiecentrum, vormt het zilveren/tactische niveau, dat zowel het strategische als het operationele niveau ondersteunt als centraal contactpunt en voornamelijk coördinerende activiteiten uitvoert. Naast het AST zijn er andere teams die op dit niveau kunnen worden ingezet: het crisiscommunicatiecentrum, het IT-noodteam en/of het BCM-coördinatiecentrum. In kleinere bedrijven kan deze functie ook rechtstreeks worden uitgevoerd door afdelingshoofden, divisiehoofden of dergelijke, die fungeren als transformerende controle-eenheden.



Werken met meerdere teams: voorwaarden en organisatievormen

Als interface tussen het strategische en het operationele niveau is de AST van groot belang, omdat het hier is dat, onder andere, communicatie en taken worden gecontroleerd, informatie wordt doorgestuurd en verwerkt op een manier die geschikt is voor de geadresseerden, en, indien nodig, ook bewijsmateriaal wordt veiliggesteld. en, indien nodig, bewijsmateriaal wordt veiliggesteld.

- De feitelijke responsteams bestaan voor elke afdeling en zijn toegewezen aan het bronzen/operationele niveau. Hun belangrijkste taak is het implementeren en uitvoeren van de taken (met ondersteuning van BC-plannen, indien beschikbaar). Ze volgen ook de instructies die door het strategische niveau zijn bepaald en gemandateerd en geven feedback over de status en het situatiebeeld.

Deze drie niveaus zijn georganiseerd in het gevestigde crisismanagement, een taakverdeling inclusief rollen en verantwoordelijkheden is geïntegreerd en de verbinding tot aan de individuele medewerker is geregeld. Er zijn echter altijd praktische uitdagingen bij de implementatie met betrekking tot de bevoegdheden van de individuele teams.

Specifieke regelingen en randvoorwaarden voor samenwerking tussen de afzonderlijke personeelsleden bevorderen een gerichte en gecoördineerde samenwerking. We raden aan om, naast de doorleefde praktijk, een overeenkomstige verankering in de documentatie op te nemen.





Crisismanagementteams in het bedrijf

Crisisorganisaties binnen bedrijven zijn net zo individueel en divers als de bedrijven zelf. In veel bedrijven is de klassieke structuur van een crisisorganisatie herkenbaar, maar aangepast aan de omvang en oriëntatie van de betreffende markt.

Er zijn dus heel verschillende soorten lopers. Bij nationale bedrijven met meerdere locaties kan dit bijvoorbeeld betekenen dat er een crisismanagementteam is met meerdere AST's (één voor elke locatie) of zelfs meerdere crisisteams. Een internationaal georiënteerd bedrijf heeft waarschijnlijk meerdere internationale crisisteams en een "eigen" AST en operationele teams. Een klein bedrijf heeft misschien helemaal geen klassieke tactische teams, maar eerder het crisismanagementteam, tactisch handelend afdelingsmanagement en operationeel reagerende medewerkers. Als er verschillende strategische niveaus in een bedrijf zijn (lokaal/centraal crisisteam en groeps-/centraal crisisteam), wordt de behoefte aan regelgeving duidelijk. De oriëntatie van de teams is

echter niet alleen te danken aan de grootte of de aanpassing aan de markt. De betreffende gebeurtenis kan ook doorslaggevend zijn, vooral als het gaat om de (IT-)technische of productiekant van het bedrijf. Het stokje moet daarom op het juiste moment op de juiste plaats worden doorgegeven.



Superieure, ondergeschikte en externe teams

Een crisisorganisatie wordt in de eerste plaats opgezet en bijeengeroepen in het geval van een crisis om deze zo snel mogelijk en met zo min mogelijk schade voor de organisatie en haar medewerkers op te lossen. Om snel beslissingen te kunnen nemen, zijn er verschillende hiërarchische niveaus en overeenkomstige superieure en ondergeschikte teams.



Superieure, ondergeschikte en externe teams

In de klassieke structuur moeten de bovenvermelde tactische staven (AST, crisiscommunicatie, andere situatiecentra, enz.) beschouwd worden als ondergeschikte teams aan het crisismanagementteam. In een internationaal bedrijf is er meestal een corporate of groepscrisismanagementteam waaraan andere nationale en lokale crisismanagementteams ondergeschikt kunnen zijn.

Maar wat betekent ondergeschikte of meerdere eigenlijk? Om het bedrijf uit een benarde situatie te leiden in geval van een incident, moet een geschikte structuur worden gevonden en moet de meestal complexe situatie worden begrepen en beheerd. Een van de hoogste prioriteiten is het juiste informatiebeheer (inclusief openheid voor fouten, maar met de juiste communicatie), het creëren van een echt realistisch overzicht van de situatie en het organiseren van beslissingssjablonen totdat er beslissingen zijn genomen.

Afhankelijk van de bedrijfsstructuur (bijvoorbeeld in het geval van een commerciële en/of juridische scheiding) kan deze lijst ook een juridische component hebben, waarbij proactieve regelgeving onzekerheden wegneemt in het geval van een incident. Ook hier zijn vele constructies denkbaar. Een pragmatische oplossing voor juridisch onafhankelijke partners zou bijvoorbeeld vrijwillige achterstelling kunnen zijn. In ieder geval moet dit bedrijfsspecifiek juridisch worden onderzocht en vervolgens worden vastgelegd.

Daarnaast zijn er externe teams die relevant kunnen zijn en slechts in beperkte mate kunnen worden beïnvloed. Als er al een contractuele en coördinerende relatie bestaat (bijvoorbeeld met partners, leveranciers, dienstverleners), is het zinvol om hier bindende regels op te stellen. Overheidsinstanties is deze opzet soms moeilijker, maar ook hier is er de afgelopen jaren een zeer positieve trend geweest, die een crisismanager met goede connecties tot stand kan brengen en uitbreiden via zijn externe interface management. Dit zorgt op zijn beurt voor snelheid en procedurele zekerheid in het geval van een incident.





Superieure, ondergeschikte en externe teams

De eenvoudigste **reactieve manier van implementatie** zijn gezamenlijke briefings/bijeenkomsten van de verschillende teams volgens een duidelijk organisatiemodel, idealiter gebaseerd op de structuur met 3 niveaus. Maar ook dit moet van tevoren worden gecoördineerd, gepland, gedocumenteerd en geïmplementeerd met de mogelijk betrokken teams.

Model van gedeelde verantwoordelijkheid

Een proactief middel kan een model van gedeelde verantwoordelijkheid zijn. Gedeelde verantwoordelijkheid wordt letterlijk vertaald als gemeenschappelijke verantwoordelijkheid of gedeelde verantwoordelijkheid en beschrijft met dit contrast precies de juiste reikwijdte: De gemeenschappelijke factor is de verantwoordelijkheid om het bedrijf uit de crisis te leiden op een coöperatieve en integratieve manier met alle actieve teams. Als gevolg hiervan wordt de verantwoordelijkheid gedeeld op de verschillende niveaus van de organisatie en dus ook bij de aanpak van concrete taken.

Het model van gedeelde verantwoordelijkheid biedt het **proactieve kader** voor verschillende teams die constructief samenwerken. Actie- en procedurebeveiliging worden beschreven en toegewezen voor de volgende parameters: Initialisatie van teamwerk, operationeel veilig informatiebeheer, veerkrachtige uitvoering van team-interne en gezamenlijke briefings en, fundamenteel, de afbakening van het respectieve actiegebied. Verder bevordert het synchrone situatie-informatie, de verwerking van specifieke taken, duidelijke commandolijnen en een hierop gebaseerde besluitvormingscultuur.

Het doel is om de verschillende partners, lokale teams en instanties die betrokken zijn bij het beheersen van een crisis zo te organiseren dat coördinatie, samenwerking en communicatie bindend en uniform zijn.

Het model van gedeelde verantwoordelijkheid kan worden gebruikt voor de organisatie van een centraal en gedecentraliseerd systeem en voor interne en externe samenwerking. Het belangrijkste doel is om bindende actielijnen te ontwikkelen voor de respectieve teams.

Afhankelijk van de bedrijfsstructuur werkt een gedeeld verantwoordelijkheidsmodel met een strategisch actief crisismanagementteam en bijbehorende interne tactische teams, maar ook in complexere bedrijfsstructuren met collegabedrijven, meerdere bedrijven in verschillende afhankelijkheidsvormen, nationale en internationale dochterondernemingen (bijvoorbeeld met een groeps-/centraal crisismanagementteam



Model van gedeelde verantwoordelijkheid

en verder gedecentraliseerde crisismanagementteams). In een model van gedeelde verantwoordelijkheid kunnen externe partners en dienstverleners ook betrouwbaar worden georganiseerd. Hoe beter en concreter de afspraken en afstemming vooraf, hoe sneller en doelgerichter de crisisbeheersingsactiviteiten kunnen verlopen. Ook hier is het belangrijk om vooraf concrete afspraken te maken, die ook juridisch geborgd moeten zijn.



In het algemeen is het voor de concrete implementatie in uw bedrijf belangrijk om de verantwoordelijke personen, relevante partners, lokale/nationale/internationale teams en commissies te identificeren. Op basis hiervan definieert het bedrijf de principes en procedures voor het omgaan met de eerste informatie en beoordeling, inclusief escalatie naar de relevante teams.



Model van gedeelde verantwoordelijkheid

Met een raamwerk volgens Gedeelde Verantwoordelijkheid bevordert een bedrijf de

- de operationele capaciteit van elk personeelslid (alle personeelsleden/alle medewerkers),
- duidelijkheid over de eigen taken en de taakcontext (delegeren en escaleren),
- snelheid en flexibiliteit,
- consistentie en richting volgens de overlevingsstrategie, en
- Betrouwbaarheid inclusief interne en externe impact.

Informatielacunes, het op eigen houtje doen, het aanwijzen van schuldigen, het vermijden van verantwoordelijkheid en loze beloften moeten systematisch worden vermeden en in de praktijk aanzienlijk worden teruggedrongen.

Naast de bovenstaande inleidende overwegingen en factoren, raden we aan dat alle teams een duidelijke referentie krijgen over hoe ze samen verder moeten gaan, die gebaseerd kan zijn op de volgende ideeënlijst die specifiek is voor het bedrijf:

- Briefing organisatie
- Facility Management
- Personeelsbeheer
- IT-organisatie
- Beheer van hulpbronnen
- Mediaondersteuning en externe communicatie
- Klantenservice
- Beheer van serviceproviders
- Verbinding met autoriteiten
- Welzijn
- enz.

Hiervoor moeten de volgende parameters worden toegewezen (bijvoorbeeld door middel van een legenda):

- Verantwoordelijkheid/Leiderschap
- Deelname/ondersteuning
- Gezamenlijke inzet
- Bereidheid

De RACI-matrix of een klassieke tabelindeling heeft bewezen een duidelijke presentatie te zijn.



Normatieve eisen/regelgeving

De verschillende nationale, Europese en internationale regels, normen en ISO-normen hebben als gemeenschappelijke basis dat er escalatiemogelijkheden zijn (via de bekende definities en procedures voor verstoring, kritieke incidenten/noodsituaties tot crisis) en een dienovereenkomstig gestructureerde samenwerking van verschillende organisatorische eenheden die moeten worden getest en geoefend om plannen en procedures te waarborgen. De gedetailleerdheid varieert afhankelijk van de standaard/norm en is nu zeer uitgebreid voor gereguleerde bedrijven (sleutelwoorden NIS/KRITIS, BAFIN of andere toezichthoudende instanties).

In een notendop: De beslissende factor voor het ontwerp van de organisatie en de validatie ervan (frequentie en organisatie van tests en oefeningen) is de branchevereniging.



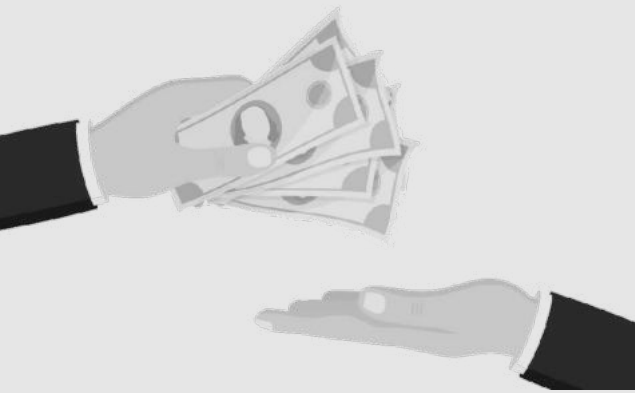
Bedrijven die onder regulerend toezicht staan, moeten aantonen dat hun nood- en crisisorganisatie regelmatig wordt getoetst op effectiviteit en adequaatheid. Daarnaast moeten deze bedrijven aantonen dat de validatie een hoger volwassenheidsniveau heeft.



Normatieve eisen/regelgeving

Sommige industriespecificaties vereisen zelfs dat er regelmatig grootschalige oefeningen worden uitgevoerd (dit is bijvoorbeeld vereist in ITSCM met een datacenter shift; in de luchtvaart en voor luchthavens zijn grootschalige oefeningen om de 2 jaar verplicht).

Een specifiek voorbeeld:



Als uw bedrijf bijvoorbeeld behoort tot de bank- en financiële dienstensector, bieden BaFin¹ en MaRisk het holistische kader voor het beheer van alle materiële risico's en dus ook de regelmaat voor het herzien van het noodconcept. Dienovereenkomstig zijn bedrijven die tot de sector behoren verplicht om tijdkritische processen en activiteiten ten minste eenmaal per jaar of op ad-hocbasis te herzien om

alle relevante scenario's te testen. BaFin² vereist verschillende soorten verificatie:

- Testen van technische voorzorgsmaatregelen
- Oefeningen voor communicatie, crisisteam en alarmering
- Live of grootschalige oefeningen

De MaRisk specificeert momenteel geen specifiek tijdsbestek voor de concrete volgorde/regelmaat.

De meeste voorschriften hebben met elkaar gemeen dat de reikwijdte van de inspecties altijd gebaseerd moet zijn op de risicosituatie en dat dienstverleners op passende wijze moeten worden betrokken. De hierboven beschreven organisatie en de hieronder geïllustreerde testopstellingen met meerdere personeelsleden zijn geschikt voor naleving.

¹ Volgens BaFin moet het noodplan bedrijfscontinuïteits- en herstelplannen bevatten.

² Zie Minimale vereisten voor risicobeheer - MaRisk op pagina 41.



Testen en oefenen met meerdere incidentteams

Tests en oefeningen helpen elk bedrijf om te beoordelen hoe snel en veerkrachtig hun organisatie en functies zijn. Door tests en oefeningen krijgen medewerkers vertrouwen in hun acties en weten ze wat werkt, waar de concrete prestaties liggen en wat nog beter kan.

Tests en oefeningen zijn er in verschillende moeilijkheidsgraden. Afhankelijk van de ervaring en het volwassenheidsniveau van de teams verschillen de testen/oefeningen in omvang, het aantal betrokkenen, het scenario, het aantal testobjecten en de diepgang van de test. Eerst wordt er een basisborging gedaan en daarna wordt er stapsgewijs opgeschroefd in omvang, inhoud en volwassenheidsniveau.

De volgende test- en oefenklassen zijn gebruikelijk volgens de best practice:

- In eerste instantie worden meestal **desktop- of walkthrough-tests** uitgevoerd. Deze testvorm identificeert onder andere logische breuken en controleert de volledigheid van de documenten en hun haalbaarheid. Desktop- of doorlooptesten dienen als plausibiliteitscontrole na een eerste implementatie. Deze testvorm is nauwelijks geschikt voor meerdere teams, maar het is raadzaam om genomineerde leden van het gedefinieerde responsteam erbij te betrekken. Het is echter raadzaam om genomineerde leden van het gedefinieerde responsteam erbij te betrekken.
- Er worden regelmatig **alarmeringstests** uitgevoerd voor alle relevante teams. In deze testvorm worden de bereikbaarheid, de actualiteit van de contactgegevens van de teamleden en de responstijd van het team getest. Dit testformaat is natuurlijk geschikt voor zowel individuele testen van de teams als voor meerdere teams. Omdat het een zeer hanteerbare testopzet is, wordt deze hieronder niet besproken.
- Bij bedrijfscontinuïteitsmanagement en ook voor testobjecten van de crisisorganisatie worden structuren gecontroleerd via functionele tests. Het gaat hierbij om een praktische en daadwerkelijke controle van de omstandigheden en processen en de technische voorzieningen (procedures, beschikbaarheid en prestatiekenmerken, beschikbaarheid van de benodigde middelen en werkapparatuur en de interactie tussen de teams). Dit testformaat is al geschikt voor meerdere teams, vooral als introductie tot gezamenlijk testen en oefenen. Het wordt aanbevolen om geselecteerde functies van de verschillende niveaus op te nemen.



Testen en oefenen met meerdere incidentteams

- De **simulatieoefening** is een originele testvorm voor crisismanagement. Op basis van een concreet scenario wordt steeds de functionele capaciteit getest met als doel de vaardigheden van de deelnemers aan de oefening te verbeteren. Deze testvorm is zeer geschikt om meerdere teams samen te oefenen. Afhankelijk van het maturiteitsniveau kan de omvang en de moeilijkheidsgraad gevarieerd worden.
- Een **oefening op ware grootte** is een op scenario's gebaseerde real-time oefening om de functionaliteit en interactie van verschillende belanghebbenden (teams, commissies, functionarissen, enz.) te testen met de uitvoering van werkelijke activiteiten en, indien nodig, de betrokkenheid van externe krachten (brandweer, enz.) om de gecoördineerde interactie van de procedures te testen. Bij de testopzet "oefening op ware grootte" zijn natuurlijk veel verschillende belanghebbenden betrokken. belanghebbenden betrokken zijn, daarom is het ook geschikt voor gezamenlijke oefeningen.

Testobjecten kunnen documenten zijn (crisisorganisatiehandboek, crisisresponsplan, crisiscommunicatieplan, maar ook BCM-handboek en -plannen, enz.), maar ook werkinstrumenten zoals een alarmeringstool of de telefoonketen, checklists, zaalapparatuur (virtueel-hybride en in aanwezigheid), contactlijsten, virtuele videoconferentietools, enz.



We raden aan om de testplanning open te stellen voor interdepartementale tests en oefeningen en om meerdere personeelsoefeningen te integreren. Op deze manier kan vooral gebruik worden gemaakt van synergie-effecten en kunnen middelen doelgericht, spaarzaam en verder worden gepland. Testplanning gecoördineerd met het management biedt adequate ondersteuning voor

implementatie, ook met betrekking tot budgettering en risicobeoordeling.



Testen en oefenen met meerdere incidentteams

Voor alle testvormen waarbij risico's voor de reguliere bedrijfsvoering kunnen optreden, raden we aan om een testconcept op te stellen waarin de volgende punten aan de orde komen:

- Doelstellingen test/oefening
- Tijdsbestek
- Methodologie/formaat
- Gebruik van middelen incl. deelnemers
- Voorwaarden en kenmerken
- Risicobeoordeling
- Procesplanning

Bij het maken ervan is een interdisciplinaire interface-uitwisseling meestal redelijk.


In de volgende hoofdstukken gaan we dieper in op de opties en implementatiemogelijkheden van de individuele geschikte testklassen voor meerdere teams.





Functionietests

Bij een **functionele test** wordt gecontroleerd of de testobjecten technisch en functioneel zouden functioneren zoals bedoeld in de werkelijkheid. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat medewerkers worden overgeplaatst naar een alternatieve locatie en van daaruit hun werk oppakken en voortzetten.



Of de personeelsuitval wordt geoefend en daarbij wordt getest of de personeelsdienstverlener alle noodzakelijke werkstappen kan uitvoeren. Het is echter ook mogelijk om bijvoorbeeld te testen of het noodstroomaggregaat opstart en binnen een vooraf gedefinieerde tijd kan worden bediend, onafhankelijk van de storingsscenario's. In het ITSCM worden functionele tests voornamelijk uitgevoerd voor de

individuele herstelplannen en herstelplannen voor afzonderlijke of gebundelde IT-services.. **Crisismanagement controleert** bijvoorbeeld de beschikbaarheid en toepassingsveiligheid van de werkinstrumenten in het team, evenals de praktische toepasbaarheid en coördinatie van de checklists en sjablonen. Bij een functionele test is het niet van cruciaal belang om het volledige betreffende noodmanagementproces uit te voeren, maar moet de focus liggen op het controleren van de belangrijkste cijfers.

Aangezien de omvang van een functionele test sterk kan variëren, is dit al de eerste testklasse waarin meerdere teams kunnen worden opgenomen. Je kunt de functionele test uitbreiden naar meerdere teams of individuele belangrijke afdelingen of delen van het bedrijf integreren. Het minst tijdrovend, maar al zeer zinvol, is de selectieve integratie van individuele medewerkers van andere afdelingen. Dit kan een specifieke medewerker zijn of een contactpersoon bij de serviceprovider. Ze kunnen deelnemen aan de test als actieve deelnemers of als waarnemers.

Deze parameters kunnen worden gebruikt om de plannings- en implementatie-inspanning te controleren en te beperken. Met zeer weinig inspanning kan het perspectief van de testdeelnemers worden geopend om te werken in de omgeving van meerdere teams.



Functietests

In elk geval raden we aan om de bevindingen van de functionele test te delen met de respectieve aangrenzende disciplines (d.w.z. binnen BCM, ITSCM en crisismanagement). Hieruit kunnen procedurele veiligheid en betrouwbaarheid en ook concrete implementatieopties worden afgeleid.

Scenario-oefeningen

Terwijl een functionele test zich richt op functionele bekwaamheid en de neiging heeft om professionele en technische procedures te testen, richt een scenario-oefening zich op kwalitatieve kenmerken naast kwantitatieve. Hiervoor worden realistische stresssituaties gecreëerd om de crisismanagementorganisatie (alle deelnemende teams) uit te dagen en te stimuleren. Het scala aan mogelijke scenario's is groot. Idealiter wordt een relevant en aansprekend onderwerp gekozen om enerzijds de motivatie en deelname van de deelnemers te vergroten en anderzijds concrete professionele inzichten te verwerven. In het huidige jaar 2023 zijn de onderwerpen hackeraanvallen, elektriciteits- en gastekorten en varianten van knelpunten in de toeleveringsketen erg in trek.

Als een bedrijf al met succes meerdere scenario-oefeningen heeft gehouden met alle benodigde teams, is het aan te raden om met meerdere teams te oefenen. Natuurlijk betekent dit een potentieel hogere centrale implementatie- en planningsinspanning, maar het bespaart op meerdere individuele planningsinspanningen. Op de oefendag worden ook veel middelen en capaciteiten vastgelegd, maar dit is ook meer een concentratie dan een uitbreiding, omdat de individuele teams ook moeten oefenen. Er moeten echter wel voldoende waarnemers worden ingepland voor de oefendag om de acties van de individuele teams te observeren en vervolgens te evalueren. Voor elk team moet ten minste één deskundige waarnemer worden ingepland. Het is raadzaam om zowel interne als externe waarnemers te hebben om een volledige indruk te krijgen.





Scenario-oefeningen

Een scenario-oefening met meerdere teams verschilt niet veel van een scenario-oefening met één team. Ook in deze testvorm kan de reikwijdte bedrijfsspecifiek worden gestuurd. Van een oefening met één of twee interne teams tot de selectieve integratie van een externe vertegenwoordiger van het crisisteam tot de integratie van alle voor het scenario relevante teams, er is veel mogelijk. Als je niet alle relevante teams onmiddellijk kunt of wilt integreren, worden de inactieve teams gesimuleerd, zoals in de klassieke scenario-oefening. Ook hier kun je het realisme verhogen door een gespecialiseerde stafcontactpersoon te integreren in je regieteam.

Planning zal een grote uitdaging zijn voor een oefening met meerdere teams en zal waarschijnlijk een aanzienlijke aanlooptijd vergen (ongeveer zes maanden in onze ervaring). Daarom moet er snel na de publicatie van de testplanning mee worden begonnen.

Elke scenario-oefening moet **zorgvuldig worden geëvalueerd en opgevolgd** om de crisismanagementstructuren en -procedures verder te optimaliseren. Hiervoor wordt een rapport aanbevolen met zowel positieve bevindingen als suggesties voor verbetering. Geleerde lessen en aanbevelingen voor actie moeten onmiddellijk worden meegedeeld aan alle deelnemende teams en worden aangepakt zodat ze kunnen worden gebruikt in een echt scenario. Het is raadzaam om een actieplan op te stellen, de daarin opgenomen maatregelen aan verantwoordelijke personen toe te wijzen en deadlines voor de implementatie vast te stellen. Als er nog geen gezamenlijke controledata zijn geweest, is het gunstig om deze als maatregelen op te nemen. In de regel worden driemaandelijks tot halfjaarlijkse bijeenkomsten aanbevolen.

De testles "Scenario oefening" is zowel geschikt voor het begin van een gezamenlijke oefening als voor gevorderde teams, omdat dit type oefening veel flexibiliteit toelaat. Bovendien maakt deze proefles het mogelijk om op een zeer duurzame manier te oefenen. Samen oefenen heeft meestal een groot voordeel voor alle medewerkers en dus ook voor de hele organisatie. Samenwerken in meerdere teams bevordert niet alleen het werken met elkaar, maar stelt elk team ook in staat om van elkaar te leren (ook professioneel en structureel) - of het nu gaat om het notuleren, de aanpak van het evalueren van informatie of de inhoud van een situatievergadering.



Scenario-oefeningen

Een ander voordeel van samen oefenen is dat het begrip van rollen, werkmethoden en verantwoordelijkheden bij het personeel wordt bevorderd. Dit maakt het mogelijk om kalm te blijven in een complexe situatie en de gebeurtenis op een gestructureerde manier te beheren.

Volledige oefening

Een bedrijf bereikt het hoogste niveau van volwassenheid wanneer met regelmatige tussenpozen (ongeveer elke twee tot vijf jaar - rekening houdend met de gebruikelijke industriënormen) een volledige oefening of complete simulatie wordt uitgevoerd. Dit gaat gepaard met een uitgebreide praktische betrokkenheid van de organisatie en, indien nodig, derden zoals dienstverleners, politie of brandweer. In een grootschalige oefening worden alle geldende plannen (bijv. crisiscommunicatieplan, evacuatieplan, BC-plannen en IT-herstelplannen) volledig toegepast.

Deze testklasse is bijzonder geschikt voor het oefenen van **meerdere teams** in een **realistische omgeving**. Deze testklasse gebruikt dezelfde procedure als de scenario-oefening (planning, voorbereiding, uitvoering, follow-up). Het duidelijke voordeel van een oefening op ware grootte (bijvoorbeeld een RZ-swing) is dat het bijna overeenkomt met een echt scenario en dat de uitvoering onder "echte" omstandigheden plaatsvindt. Er moet echter worden opgemerkt dat deze testklasse daardoor soms ook hoge risico's met zich meebrengt en mogelijk een echt scenario kan uitlokken. Bovendien zijn er centraal veel middelen nodig, vooral op de dag van de oefening en in de voorbereiding. Hier vloeit waarschijnlijk niet alleen een extra inspanning voort uit de coördinatie van de verschillende teams, maar vooral ook uit de bundeling en afstemming vooraf.

Een **oefening op ware grootte** zou zeker het doel moeten zijn van een gevorderde crisisorganisatie, maar met inachtneming van de risico's en de inspanningen die ermee gepaard gaan. Daarom is het raadzaam om een oefening op ware grootte met meerdere teams pas uit te voeren nadat functionele tests en simulatioefeningen al een aantal keer met succes zijn uitgevoerd.

Voor de **follow-up en het leerproces** kan dezelfde procedure worden gebruikt als voor de scenario-oefening. Vanwege de hoge complexiteit raden we echter aan om de oefening te verdelen in implementatiegroepen dicht bij het personeel na een centraal verslag en coördinatie van maatregelen.



Vooruitblik en conclusie

Uit onze ervaring blijkt dat de basisstructuren van de crisisbeheersingsorganisatie op de drie niveaus (strategisch - tactisch - operationeel) goed ingeburgerd zijn. Tot nu toe zijn veel bedrijven onzorgvuldig omgesprongen met de gezamenlijke praktijk. **"Te veel geld, te veel moeite, te veel inzet van personeel"** zijn de meest voorkomende argumenten. Hierdoor is het onduidelijk of de praktische uitdagingen die in de tekst worden beschreven, zoals hiaten in de informatievoorziening, het op eigen houtje doen, het aanwijzen van schuldigen, het vermijden van het overnemen van verantwoordelijkheden en loze beloften, kunnen worden uitgesloten. Een uitgebreid systeem over de werk- en randvoorwaarden van meerdere teams, bijvoorbeeld volgens het Shared Responsibility Model, is raadzaam en moet ook worden uitgetest, d.w.z. getest en geoefend.

Er is nu een trend waarneembaar bij steeds meer bedrijven om hun verschillende teams samen te laten werken in plaats van apart. Een trend die heel logisch is, omdat de realiteit inderdaad hetzelfde is. Een incident stopt niet op verschillende niveaus, maar moet samen worden opgelost met de expertise van elk individu. De snelste individuele loper wint nu eenmaal geen estafetteloop. Misschien ondersteunt de ervaring van Covid-19 en de daaruit voortvloeiende toegenomen volwassenheid van veel crisismanagementteams deze trend ook.

We willen van deze gelegenheid gebruik maken om je aan te moedigen je organisatie uit te breiden en met meerdere teams te oefenen.

Oefenen met meerdere teams kan zeer gevarieerd en geïndividualiseerd zijn, zowel in de samenstelling van de teams als in de reikwijdte van de oefening en de moeilijkheidsvereisten.

Om de teams niet te overweldigen, is het raadzaam om te beginnen met een aangekondigde gezamenlijke scenario-oefening, waarvan de afhandeling duidelijk is. Als de oefening succesvol is, kan de reikwijdte worden vergroot. In perspectief moet de oefening op ware grootte worden opgenomen in de testplanning, omdat deze het meest lijkt op een echt scenario.



Vooruitblik en conclusie

Als je samen oefent, is het niet nodig om dit jaarlijks te doen. In de regel is om de twee, meestal om de drie jaar voldoende voor de meeste bedrijven. Wat niet genegeerd mag worden, zijn regelmatige bijeenkomsten tussen de teams.



Tot slot zijn voorbereiding en oefening nog steeds de beste trainingsparameters. Een crisis vereist routine en gestructureerde procedures om complexe situaties het hoofd te kunnen bieden. Om silobeheer te voorkomen, zijn een coördinerende structuur en gezamenlijke oefeningen nuttig.

Open het perspectief van je bedrijf over hoe om te gaan met meerdere teams. Simpelweg omdat de inspanning vrij klein is in verhouding tot het voordeel en het verschil kan maken in een crisis voor je bedrijf.



Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Deutschland
www.controll-it.de

Status: September 2023

Controllit AG is uw partner voor Business Continuity Management (BCM). Sinds onze oprichting hebben we integratieve concepten en producten ontwikkeld voor bedrijfscontinuïteitsbeheer, IT-servicecontinuïteitsbeheer, informatiebeveiligingsbeheer en crisisbeheer. Wij helpen u met strategische, organisatorische en technische concepten om uw bedrijfsprocessen te beveiligen tegen bedreigingen en voor te bereiden op noodsituaties.

© Copyright Controllit AG