



Bedrijfscontinuïteitsmanagement

11 december 2025

Agenda



1. Context en complexiteit
2. Kaders van beleid
 - Hoe ga je aan de slag met beleidsuitspraken? En waar leidt dit toe? Consequenties?
3. BIA
4. Scenariokaart



Complexiteit BCM

- BCM <-> Risk Management
- Scenariokaarten <-> Risicokaarten
- Beleid <-> Plan(ning)
- BCP <-> Crisisplan
- IT-processen <-> niet IT-processen
- IT Oorzaak <-> IT Oplossing
- Eigenaarschap: Multidisciplinair / Mandaat

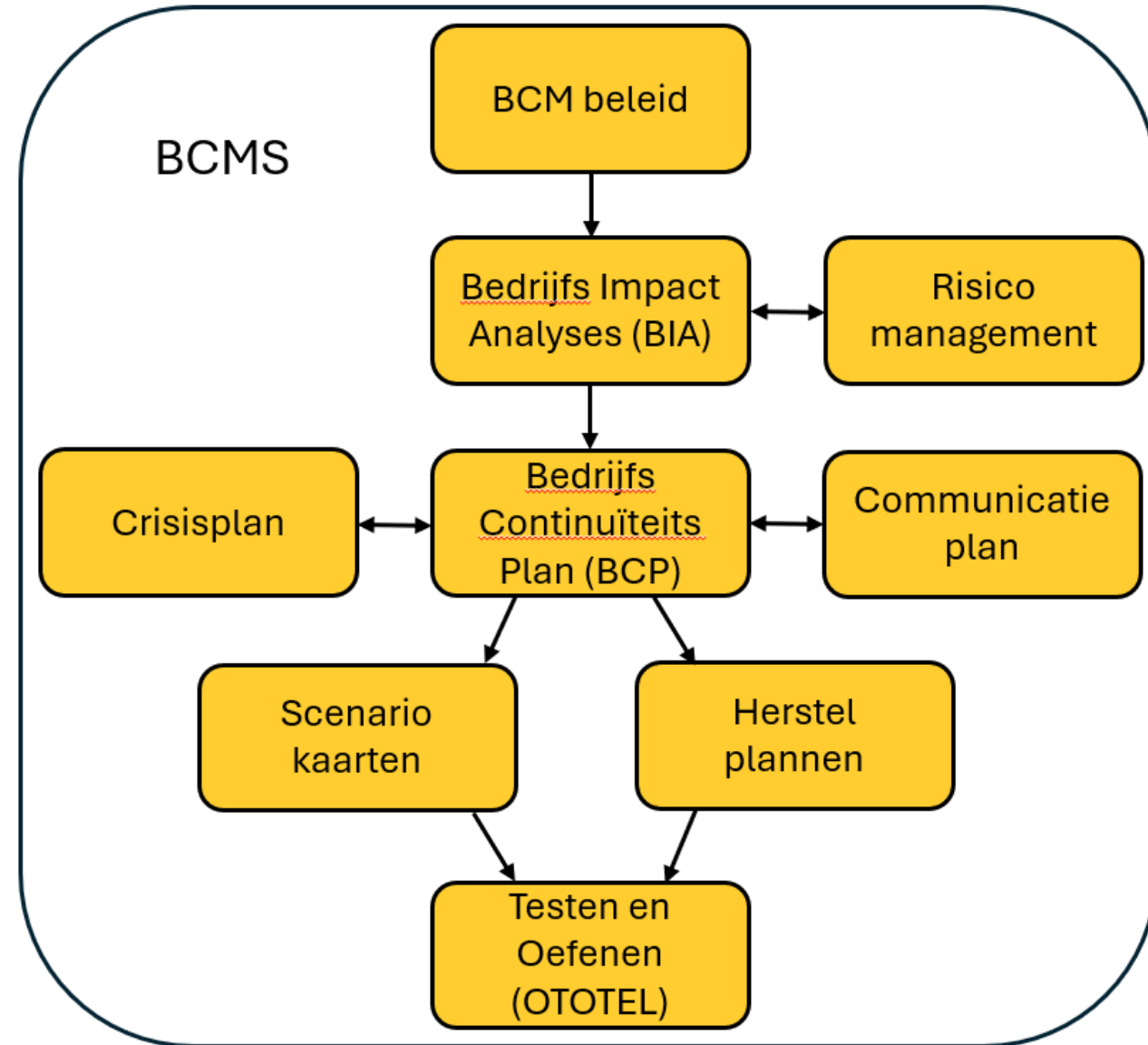
Business Continuity Management

Business Continuity Management (BCM) is het organisatiebrede proces waarmee je de continuïteit van de meest kritische bedrijfsprocessen waarborgt, ongeacht de omstandigheden. Het doel van BCM is ervoor te zorgen dat essentiële processen – en daarmee de dienstverlening – zo min mogelijk wordt onderbroken bij verstoringen zoals cyberincidenten, technische storingen, brand of andere calamiteiten.

Kernpunten van BCM

- Identificatie van kritische processen
- Maatregelen en plannen voor herstel
- Crisismanagement en communicatie
- Organisatiebreed en multidisciplinair

BCM zorgt ervoor dat je als organisatie voorbereid bent op verstoringen, zodat je kritische processen – en de onderliggende ICT – snel en gecontroleerd kunt herstellen. Het is een integraal proces dat verder gaat dan alleen IT of informatiebeveiliging, maar waarbij de rol van ICT in de huidige digitale wereld vaak cruciaal is!



Beleid BCM



1. Wat doe je met de beleidsuitspraken?

Iedere proceseigenaar vertaalt ze naar: actuele BIA, BCP, scenariokaarten en herstelplan (DR).
Kritieke processen worden vastgesteld op basis van impact, wettelijke verplichtingen en ketenafhankelijkheden.
Kritikaliteit kan kalenderafhankelijk zijn (bijv. toetsweken).
Leveranciers worden gespiegeld aan afgesproken tiers; herstelverwachtingen moeten aantoonbaar zijn.

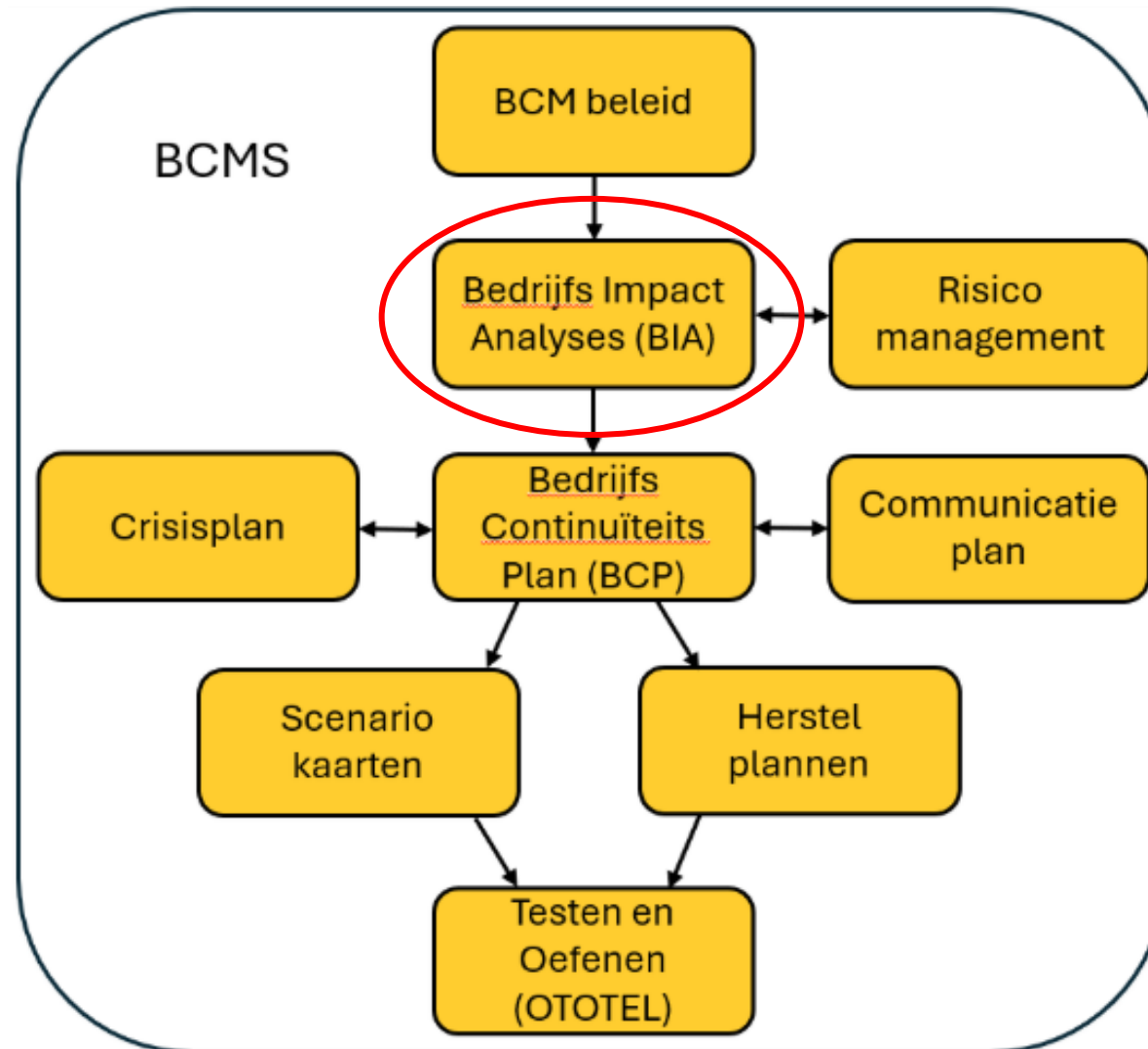
2. Hoe ga je praktisch aan de slag?

Start met een BIA op basis van sector-templates (MBO Digitaal/SURF).
Bepaal het herstellniveau (tier) en check contracten en SLA's.
Werk scenario's uit voor de eerste 60-180 minuten.
Laat BCM-coördinator bewijslast toetsen; plannen worden teruggegeven bij onvoldoende onderbouwing.

3. Waar leidt dit toe? Consequenties

Duidelijke verwachtingen over herstel: voorspelbaarheid voor onderwijs en bestuur.
Periodieke rapportage: % dekkingsgraad BIA/BCP/DR, hersteltesten en leveranciers-compliance.
Mogelijke opschaling naar crisisorganisatie wanneer RTO's worden overschreden of maatschappelijke impact dreigt.
Aanscherping van contracten, verantwoordelijkheden en budgetten zodra tiers niet haalbaar blijken.

CONTEXT



4.1 Kritische bedrijfsprocessen*

Naam bedrijfsproces	Beschrijving bedrijfsproces	Proces Eigenaar
Inschrijving	Het verwerken van de aanmelding van een deelnemer en verzoek om uit te schrijven van een deelnemer.	Directeur A
Onderwijsuitvoering	Het voorbereiden en uitvoeren van alle direct aan het onderwijs gerelateerde activiteiten (incl. stage- en afstudeerbegeleiding).	Directeur B
Onderzoeksuitvoering	Het uitvoeren van een zorgvuldige, verifieerbare en systematische studie van een bepaalde kwestie ter beantwoording van onderzoeksvragen	Directeur C
Roostering	Het koppelen van mensen, middelen en activiteiten op bepaalde momenten in tijd, het publiceren van het resulterende rooster en het afhandelen van roosterwijzigingen.	Directeur D
Toetsing	Het onderzoeken en beoordelen van de kennis, het inzicht en de vaardigheden van de deelnemer om te komen tot een formeel onderwijseenheid-resultaat.	Directeur E
Bedrijfsvoering	[.. vul de tabel naar behoefte verder aan ..]	

Bron: [Template Standaard Bedrijfscontinuïteitsplan](#) (SEC)



Impact

Financieel: Verlies van inkomsten door onderbrekingen in essentiële processen zoals de inschrijving van studenten en facturatie.

Operationeel: Verminderde capaciteit om onderwijsdiensten te leveren, wat kan leiden tot verstoring.

Reputatieschade: bij studenten, ouders en toezichthouders als kritieke onderwijs- of administratieve diensten niet beschikbaar zijn.

Juridisch: Niet-naleving van contractuele verplichtingen en wet- en regelgeving, wat kan leiden tot boetes of rechtszaken.

Onderwijs – student – financieel - wettelijke aansprakelijkheid – imago – concurrentie - politiek

4.3 Hersteldoelen (RTO, RPO en MTPD)

Op basis van de impactanalyse worden de volgende hersteldoelen gedefinieerd:

- **Recovery Time Objective (RTO):**
De maximale tijdsduur waarin een proces moet worden hersteld om ernstige schade te voorkomen
- **Recovery Point Objective (RPO):**
De tijd die terug moet kunnen worden gegaan bij gegevensverlies om normale operatie te kunnen herstellen (bijvoorbeeld minstens de gegevens van de afgelopen twee weken)
- **Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)**
De door business vastgestelde maximale tijd dat een crisis mag duren inclusief de incident (aandachts-)fase.

Verbinding met maatschappij, bedrijfsleven en regio

1. Onderzoeken behoefte (regionale) arbeidsmarkt
2. Organiseren participatie in ontwikkelingen en uitvoering
3. Marketing

Strategie, beleid en sturing

4. Visie bepalen, strategisch plannen en prognosticeren
5. Rapporteren en evalueren
6. Borgen (onderwijs) kwaliteit en wetgeving
7. Verander- en verbetermanagement

Tactisch inrichten; het team organiseren en ontwikkelen

8. Teamplan opstellen, uitvoeren en verantwoorden
9. Prognosticeren mensen- en midelen-behoefte
10. Professionele en inhoudelijke ontwikkeling teamleden

Onderzoek & Innovatie

11. Ontwikkelen practoraat
12. Uitvoeren onderzoek
13. Onderwijs innoveren

Instroom

14. Informeren en werven
15. Aanmelden (incl. doorstroom)
16. Intake en plaatsen
17. Inschrijven

Onderwijs ontwikkelen

18. Vertalen onderwijsvisie naar onderwijsaanbod
19. Ontwikkelen en voorbereiden onderwijs
20. Bepalen benodigde inzet van mensen en leermiddelen
21. Vaststellen en uitwerken examinering

Onderwijs uitvoeren

22. Verzorgen onderwijs
23. Uitvoeren leertaken en praktijk ervaren
24. Analyseren en beoordelen leerresultaten

Examineren en diplomeren

25. Examineren
26. Diplomereren en certificeren

Student begeleiden

27. Bepalen leerroute
28. Begeleiden en monitoren voortgang
29. Matchen student en BPV plaats
30. Ondersteunen

Onderwijs ondersteunen

31. Verwerven en onderhouden BPV-plaatsen
32. Plannen en roosteren
33. Onderwijs en studenten administreren
34. Aan- en afwezigheid registreren en analyseren

Uitstroom

35. Uitschrijven
36. Alumni beheren

Leven lang ontwikkelen

Bedrijfsvoering

37. Human Resource Management
38. Facility en ICT Management
39. Informatie en Data Management
40. Financieel Management
41. Inkoop en Contract Management
42. Communicatie
43. Juridische Ondersteuning

Informatieuitwisseling en verantwoording

44. Uitwisselen gegevens met derden
45. Extern verantwoorden



Resultaat:

- Psychologisch, onderwijskundig en administratief ingetakete (potentiële) studenten.
- Uit te voeren loopbaanadvies en gesprekken passend onderwijs.
- Student en de instelling hebben een beeld van de mate waarin de opleiding passend is (leervraag) en welke hulpmiddelen (plannen) nodig zijn.

Vastgelegd in:

- Plaatsing als aangemelde student in het student informatie systeem.
- Studentendossier met gemaakte afspraken (plannen)

Business Impact Analyse

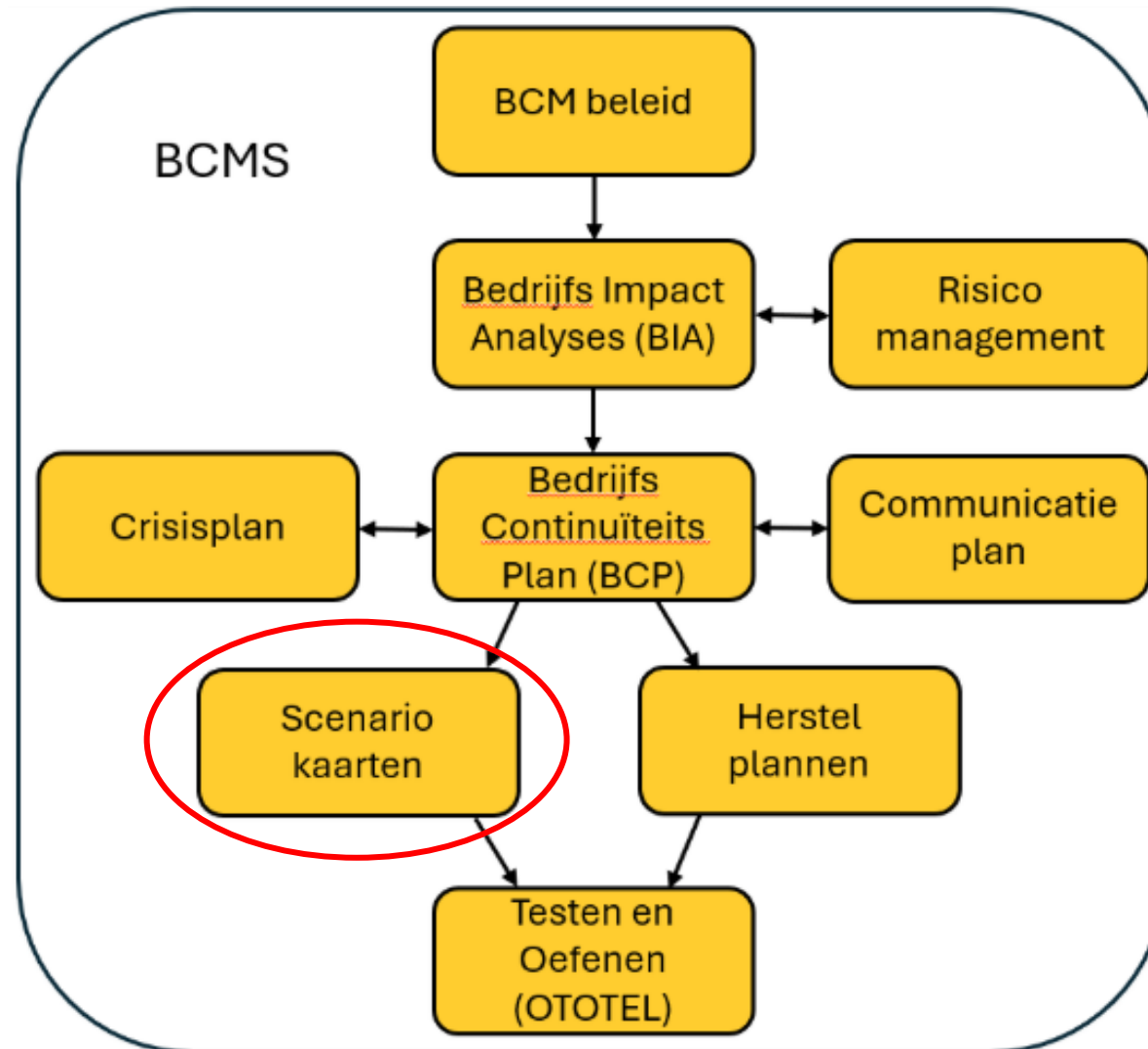
Toelichting

Als inschrijfmogelijkheden uitvallen; ontstaat er een groot probleem voor de instroom van studenten van studenten. Het is even de vraag welk (deel) proces hierin kritisch is. De registratie zou op tijdelijk handmatig of op papier uitgevoerd kunnen worden.

Categorie	Impact	Termijn	Onderbouwing
1 onderwijs	1-laag	5. termijn nvt	Geen directe gevolgen.
2 student	1-laag	5. termijn nvt	Aanbod wordt hoe dan ook geregeld. Bovendien is er een langere periode tussen inschrijving en onderwijs.
3 financieel	1-laag	5. termijn nvt	Wel redo-werk, maar dat zal binnen de 2,5K zijn.
4 wettelijke aansprakelijkheid	1-laag	5. termijn nvt	Geen directe gevolgen.
5 imago	1-laag	5. termijn nvt	Geen directe gevolgen.
6 concurrentie	1-laag	5. termijn nvt	Geen directe gevolgen.
7 politiek	1-laag	5. termijn nvt	Geen directe gevolgen.

Referentie Componenten	Applicatie	B	I	V	RTO	RPO	Impact	Termijn
Intake systeem	Eduarte (intake)	Midden	Midden	Hoog	2 werkdagen	1 werkdag	1-laag	5. termijn nvt
Kernregistratie systeem studenten (KRS)	Eduarte (KRS)	Midden	Midden	Hoog	1 werkdag	halve dag	1-laag	5. termijn nvt
Toets- en examen afname systeem	Facet	Midden	Midden	Midden	2 werkdagen	1 werkdag	1-laag	5. termijn nvt

CONTEXT



(N)OZON -> CRISIS-MANAGEMENT -> CONTINUÏTEITS-MANAGEMENT -> RISICO-MANAGEMENT

CRISIS-MANAGEMENT

- Cyberaanval
- Acute verstoring systemen
- Protest van studenten

REACTIEF
(beperking schade)

CONTINUÏTEITS-MANAGEMENT

- Back-up- en herstelprocedures
- Alternatieve onderwijsvoorzieningen
- Uitwijklocaties Examens

voorbereidend/herstellend
(behoud processen)

RISICO-MANAGEMENT

- IT-risico's
- Wet- en regelgeving
- Financiële risico's

PROACTIEF
(behalen van doelen)

INCIDENT
(respons/escalatie)

DREIGING
(kans en impact)

BOB-methode

Communicatie

crisis
kaart

Business Impact Analyse

Herstelplannen

scenario
kaart

Inventarisatie/Analyse

Mitigerende maatregelen

risico
kaart

Scenario's

	MELDING	ACTIE (respons)	ESCALATIE
ITIL	INCIDENT (management)	Playbook	Afhandelen Escaleren 
BC-Plan	CONTINUÛTEIT (management)	Herstelplannen scenario kaart crisis kaart	De-escalatie Escaleren 
CrisisPlan	CRISIS (management)	BOB-methode	Afschalen Opschalen

Templates / Voorbeelden

NOZON

- > Crisismangementplan ransomware deelbare versie Summa.docx
- > Handreiking Crisisorganisatie IV-HO.pdf
- > Crisisplan Response Team IVT InHolland
- > Calamiteitenprocedure Library, ICT Services and Archive (LISA) UTwente
- > Landstede Presentatie Security Incident Management proces.pptx
- > Landstede Security Incident Management proces (todo's bij Cybercrisis) (1).pdf
- > Landstede Info Graphic - Todo's bij Cybercrisis.pptx
- > BOB Matrix met uitleg.docx
- > BCM workshop SURF 12-2-2024.pdf
- > 20230203 Scenario kaart - Cyberincident - Phishing.docx
- > 20230203 Scenario kaart - Cyberincident - Ransomware.docx
- > 20230203 Scenario kaart - Cyberincident - DDOS.docx
- > 20230203 Scenario kaart - Cyberincident - Hacken.docx
- > 20230203 Scenario kaart - Cyberincident - Malware.docx
- > Starterkit_Business_Continuity_Management.pdf

Security Expertise Centrum

 Template Scenariokaart Cyber



 21 november 2025

 BC.01, BC.05

MBO Digitaal

- Scenariokaart beschadiging serverruimte AS.docx
- Scenariokaart Beschadiging serverruimte (GSC) AS RG.docx
- Scenariokaart beschadiging serverruimte (MBO Digitaal) AS.docx
- Scenariokaart Cloudapplicatie-storing bij leverancier (itslearning) AS.docx
- Scenariokaart Stroomstoring (MBO Digitaal) AS.docx
- Scenariokaart uitval toetsapplicatie AS.docx
- quick reference kaart Beschadiging serverruimte (GSC) AS.docx
- quick reference kaart Beschadiging serverruimte AS.docx
- Quick reference kaart stroomstoring AS.docx
- Quick reference kaart stroomstoring (GSC) AS.docx

Welke Scenario's?

6.2 Veel voorkomende scenario's

De scenariokaarten omvatten onder andere:

- Fysiek
Overstromingen, brand, stroomuitval
- Sociaal
Dreiging suïcide, zorgwekkend gedrag, radicalisering
- Cyber
Uitval ICT, datalek, onbetrouwbare systemen
- Arbo
Uitval personeel, pandemie, giftige stoffen

Wat op een Scenariokaart?

6.3 Actiepunten per scenario

Elke scenariokaart bevat:

- Activatiecriteria
- Verantwoordelijkheden
- Intern-/extern betrokkenen
- Handelingsperspectieven
- Kritieke beslismomenten
- Communicatiekanalen
- Op- en afschalen
- Beëindigen incident