

Beheersing van de bedrijfscontinuïteit (I)

Het categoriaal gymnasium Johan van Oldenbarnevelt (JvO) is gevestigd in Amersfoort.¹ Het is een excellente school voor ambitieuze vwo-leerlingen. Het onderwijs wordt grotendeels verzorgd door eerste-graadsdocenten en de resultaten liggen elk jaar boven het landelijk gemiddelde. Om de bovenbouw-leerlingen te stimuleren het beste uit zichzelf te halen, worden de toetsen van het lokale schoolexamen heel streng becijferd. Ten gevolge daarvan haalt de gemiddelde leerling op de lokale schooltoetsen niet meer dan magere zesjes of zevens, terwijl ze op de landelijke (centraal afgenomen) examenonderdelen veel hoger scoren.

Maar vorig jaar kreeg het JvO met deze toetsstrategie de kous op de kop. Het Nederlandse onderwijs werd ontwricht door de COVID19-pandemie, waardoor het centraal-schriftelijk examen moest worden afgelast.² Een mooie cijferlijst? Die konden de eindexamenkandidaten van het JvO op hun buik schrijven, want de schrale cijfers van de lokale schooltoetsen werden niet gecompenseerd door de hogere cijfers die zij op het centraal-schriftelijk hadden mogen verwachten. De schoolleiding trachtte de paniek te bezweren met de aankondiging dat de cijfers van het lokale schoolexamen alsnog zouden worden opgehoofd aan de hand van de examenresultaten van vorige leerlingcohorten. Maar zij werd teruggefloten door het ministerie: haar provisorische Plan B moest worden teruggedraaid.³

Kortom: door onvoorziene omstandigheden (de landelijke afgelasting van het centraal-schriftelijk vwo-examen in 2020) werden de eindexamenkandidaten van het JvO gedupeerd. Dat kwam doordat hun toetsprestaties op het schoolexamen lager becijferd waren dan ze eigenlijk verdiend hadden. De school heeft haar leerlingen dus schade berokkend en zij heeft daarmee zelf ook reputatieschade opgelopen. Had dat voorkomen kunnen worden? Dat weet ik niet, maar het ziet er in elk geval naar uit dat het JvO tekort is geschoten in de **planmatige beheersing van de continuïteit van haar bedrijfsprocessen**. Door bedrijfskundigen wordt dat kortweg aangeduid als Business Continuity Management (BCM), oftewel Beheersing van de Bedrijfscontinuïteit. Wat is BCM?

BCM is dat je schuilkelders bouwt in vreedstijd; dat je een wekelijkse backup maakt van al je computerbestanden; dat je de dijken verhoogt voor een springvloed die slechts één keer in de duizend jaar optreedt; dat ziekenhuizen een noodaggregaat installeren; dat bestuurders een scenario in de kast hebben liggen zodat ze beslagen ten ijs komen als er een pandemie uitbreekt; dat een bedrijf ervoor kiest altijd twee toeleveranciers te contracteren en grote voorraden aan te houden teneinde te voorkomen dat je ooit zonder komt te zitten. Wie sluitende definities prefereert, kan onderstaande bedrijfskundige links raadplegen:

- <https://www.citrix.com/nl-nl/solutions/app-and-desktop-virtualization/what-is-a-business-continuity-plan.html>; <https://www.citrix.com/nl-nl/products/citrix-workspace/form/higher-education-ensuring-continuity-during-a-disruption-wp/>
- <https://kader-advies.nl/begrippen/iso-22301/>; <https://kader-advies.nl/blog/is-uw-organisatie-voorbereid-op-de-volgende-crisis/>
- <https://www.bcmplus.nl/bcm/>; <https://www.bcmplus.nl/media/>
- <https://magazineplanb.nl/artikelen/>
- <https://www.nen.nl/managementsystemen/risicomanagement-bcm>
- <https://www.kwaliteit-in-bedrijf.nl/artikelen/1697-uw-bedrijfscontinuïteit-belangrijker-dan-ooit>
- <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/veiligzakendoen/goed-voorbereid-op-een-calamiteit/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Business_continuity_planning;
https://nl.wikipedia.org/wiki/Business_continuity_plan

Laten we proberen de JvO-casus preciezer te beschrijven in het licht van bedrijfskundige aanbevelingen uit de BCM-systematiek. Vooruitlopend op onvoorziene omstandigheden had de schoolleiding een BCM-team moeten formeren dat periodiek controleert of de voorwaarden voor toekomstige bedrijfscontinuïteit

¹ <https://gymnasiumamersfoort.nl/>

² Dat besluit werd genomen op 24 maart 2020. Op 8 april volgden nadere mededelingen over de aangepaste inrichting van het resterende eindexamen. URL: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/04/08/servicedocument-vo-examens-slaag-zakregeling-2019-2020>

³ <https://nos.nl/artikel/2333226-slob-niet-de-bedoeling-dat-scholen-examencijfers-verhogen.html> (8/5/2020); <https://www.youtube.com/watch?v=q-R6Dm97a98> (8/5/2020)

voldoende vervuld zijn. Om te beginnen had het team een analyse moeten maken van de fundamentele bedrijfsprocessen in het JvO. In de onderhavige casus staan drie bedrijfsprocessen centraal: 1. werving en selectie van aankomende leerlingen; 2. onderwijs en vorming; en 3. examinering (schoolexamen en centraal-schriftelijk). Wat het tweede bedrijfsproces betreft, hechten zelfstandige gymnasia (zoals het JvO) groot belang aan de bevordering en beheersing van de leer- en prestatiemotivatie van hun leerlingen.⁴ Want zij willen dat hun leerlingen het beste uit zichzelf halen en hun talenten optimaal tot ontwikkeling brengen. De docenten stralen uit dat zij hoge verwachtingen van de leerling hebben. Het JvO brengt dat ook in het derde bedrijfsproces tot uiting: in de bovenbouw worden de toetsen van het schoolexamen streng becijferd, opdat de leerlingen het nimmer in hun hoofd halen lui achterover te gaan leunen. Dit heeft als bijkomend effect dat de eindexamenkandidaten hoge cijfers op het centraal-schriftelijk halen, waarmee de relatief lage cijfers van het schoolexamen ruimschoots gecompenseerd worden.

Vervolgens moet het BCM-team rampenscenario's bedenken: in hoeverre zijn de geïnventariseerde bedrijfsprocessen kwetsbaar? wordt de bedrijfscontinuïteit daardoor bedreigd en met welke stuurmanskunsten zouden we die bedreiging kunnen afwenden? Ik laat mijn fantasie nu de vrije loop: *het team bespreekt het zeer onwaarschijnlijke scenario dat het centraal-schriftelijk eindexamen op de valreep wordt afgelast, bijvoorbeeld in verband met oorlogshandelingen (of misschien door een pandemie). Dit zou tot grote onvrede bij de JvO-leerlingen en hun ouders leiden, want de inmiddels behaalde cijfers van het schoolexamen zijn veel lager dan ze eigenlijk verdiend hadden. Het BCM-team merkt bovendien op dat de gewraakte toetsstrategie in het geval van een calamiteit niet snel kan worden aangepast, aangezien de examenlicentie van de school niet toelaat dat eenmaal uitgebrachte cijfers alsnog verhoogd worden. Het BCM-team concludeert dat het JvO de gewraakte toetsstrategie preventief moet schrappen: zij belemmert een snelle respons op calamiteiten en zij kan tot schadeclaims van gedupeerde leerlingen leiden. In geval van calamiteiten veroorzaakt deze toetsstrategie bovendien reputatieschade die zijn weerslag kan hebben op het eerste bedrijfsproces (werving en selectie van aankomende leerlingen).*

Wes Holleman

weblog onderwijs, 14-2-2021

<http://www.onderwijsethiek.nl>

Naschrift: het opvangen van persoonlijke calamiteiten

Het grappige van de BCM-benadering is dat bedrijven en instellingen tevens meer zicht krijgen op de impact van *persoonlijke* calamiteiten waarmee personeelsleden of klanten geconfronteerd worden. We kunnen dat illustreren aan de JvO-casus. Het BCM-team heeft de kwetsbaarheid van de gewraakte toetsstrategie in geval van *oorlogsomstandigheden of pandemieën* aan het licht gebracht, met name als het centraal-schriftelijk eindexamen wordt afgelast. Het is dan nog slechts een kleine stap om te concluderen dat deze toetsstrategie tevens ernstige gevolgen kan hebben voor eindexamenkandidaten die bijvoorbeeld door psychische problemen of door een sterfgeval in de familie onverwacht lage cijfers op het centraal-schriftelijk halen. Ten gevolge van de onverdiend-lage scores op het schoolexamen (dat gespreid over de bovenbouwperiode is afgenomen) lopen zij het risico dat ze (bij tegenvallende resultaten op het centraal-schriftelijk) het hele examenjaar moeten doubleren of dat ze een jaartje naar het ROC moeten om alsnog de ontbrekende examencertificaten te behalen.

⁴ https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/493/original/Motiveren_van_leerlingen_-_prikkel_voor_wat_moet_of_ondersteunen_van_eigen_nieuwsgierigheid.pdf?1511433499