

Het coronavirus: hoe voorbereid kan je zijn?

Op het moment dat ik dit schrijf is het nog onmogelijk om te voorspellen wat de uiteindelijke impact van het corona-virus voor mensen en organisaties is, maar een eerste reflectie is wel mogelijk. Niemand heeft kunnen voorzien dat dit virus binnen enkele weken een enorme impact zou hebben op hoe we leven en werken. Vanuit een bedrijfscontinuïteitsperspectief tracht ik hier enkele elementen toe te lichten, mij realiserend dat het menselijk leed vanzelfsprekend de grootste impact heeft en elk economisch nadeel tot onbelangrijk maakt. Eind december werd voor het eerst wereldwijd aandacht besteed aan dit 'lokale probleem in een Chinese provincie-stad'. Hoe snel zou dit veranderen...

Door Gert Kogenhop, bcm+

Slechts weinigen zagen het mogelijke gevaar dat wereldwijd op velerlei terreinen voor ernstige verstoringen zou gaan zorgen. Op dit moment is het er alles aan gelegen om de verdere verspreiding te voorkomen. Het isoleren van inmiddels meerdere besmettingshaarden is prioriteit nummer één, direct gevolgd door het werken aan een vaccin tegen COVID-19, zoals het virus wordt genoemd. Dit isoleren op grote schaal leidt tot het feitelijk stilleggen van organisaties (soms preventief) en heeft impact op het dagelijks leven in de getroffen gebieden. Het is een scenario dat je eigenlijk alleen in een spannend boek of film verwacht (Outbreak-1995), maar nu werkelijkheid is. Ik beperk me in dit geval tot de bedrijfs-impact, maar u kunt dit eenvoudig vertalen naar andere organisaties en bijvoorbeeld overheidsinstanties. We kunnen de impact op de continuïteit van bedrijven verdelen in die bedrijven die zich in het geïsoleerd gebied bevinden en die daarbuiten zijn gevestigd.

Over het algemeen zijn de bedrijven binnen het geïsoleerde gebied volledig stilgelegd: ze produceren dus niets en leiden enorme schade door inkomstenderving. Zij die

onderdeel uitmaken van grote landelijke organisaties of een multinational kunnen als ze een bedrijfscontinuïteitsplan (BCP) hebben ingericht dit activeren en implementeren. Ze kunnen wellicht op andere locaties de 'productie' verhogen (producten en/of diensten) en op die manier als geheel toch hun klanten bedienen. Zij die alleen in dit gebied gevestigd zijn, de lokale bedrijven, gaan benauwde tijden tegemoet en het zal van overheidssteun afhangen of zij dit gaan overleven.

In 'survival-mode'

De verzekeringskant van deze zaak is nog geheel ondoorzichtig, maar ik zou er maar niet al te veel hoop op hebben, zeker ook gezien de impact op bestaande en nieuwe klanten. Deze klanten – hoe lang men daar ook zaken mee doet en hoe goed de relatie ook is – zullen naar andere leveranciers zoeken, als dat mogelijk is. Zij hebben geen keuze, want ook zij moeten verder. Zelfs bedrijven die 'enigszins' trachten door te draaien, zullen continuïteitsproblemen ervaren als gevolg van het niet geleverd krijgen van grond- en hulpstoffen van volledig stilgelegde bedrijven binnen het gebied

maar ook van wél functionerende bedrijven die buiten het gebied gevestigd zijn, omdat transport niet mogelijk is. U kunt er gevoelig vanuit gaan dat er sowieso onvoldoende personeel zal zijn om te produceren, daar mensen óf zelf getroffen zijn óf thuisblijven bij hun gezinnen en maatregelen treffen om te voorkomen dat zij worden besmet, in sommige gevallen zelfs dringend verzocht. Zij gaan in 'survival-mode'. Transport van producten of uitvoering van diensten is wellicht tot op zekere hoogte mogelijk binnen het geïsoleerde gebied. Voorlopige conclusie is dat alleen wanneer op andere locaties buiten het getroffen gebied de leveringen kunnen worden overgenomen door het implementeren van het BCP, het bedrijf (als geheel) beperkte impact ondervindt. De overige bedrijven zullen hard getroffen worden. Wat we ook zien zijn (ongewenste) burgerinitiatieven, wellicht goed bedoeld, zoals het preventief afsluiten van dorpen/steden (in China) middels burgerwachten. Het effect is in die situaties echter hetzelfde.

Het 'single source' risico

Bedrijven buiten het geïsoleerde, afgesloten

gebied kunnen zeker ook geraakt worden door deze situatie. Wanneer personeel in het geïsoleerde gebied woont, maar zeker wanneer zij producten of diensten daaruit betrekken. Wanneer dit voor hen een 'single source' bedrijf is – en er dus geen alternatief is – dan kan dit grote gevolgen hebben. In de situatie zoals wordt ervaren met leveranciers van bijvoorbeeld hightech onderdelen vanuit de getroffen delen in China, leidt dit tot een volledig stilvallen van productie en als direct gevolg daarvan levering aan klanten van producten waarvan dan misschien maar één cruciaal onderdeel ontbreekt. Veel voorraad had men al niet, omdat voorraden geld kosten, toch? 'Single Sourcing' is en blijft gevaarlijk en onverantwoord. Dit geldt tevens voor 'Single Point of Failure' (afhankelijk zijn van bijvoorbeeld een specifieke machine) en *Single Point of Knowledge* (afhankelijk zijn van één of enkele personen met de benodigde kennis en vaardigheden) in dit kader. Het is en blijft gevaarlijk en onverantwoord. Andersom is levering van bijvoorbeeld grond- en hulpstoffen of diensten aan bedrijven in het geïsoleerde gebied niet mogelijk. Andere afzetmarkten of klanten zijn naar alle waarschijnlijkheid niet snel te vinden, dus wanneer deze geografische markt voor bedrijven meer dan enkele procenten van hun omzet uitmaken, zullen ook zij de gevolgen ondervinden.

Het keteneffect

In beide situaties kan dit vrij snel leiden tot lagere groei, arbeidstijdverkorting voor personeel of afscheid nemen van tijdelijke krachten en mogelijk vernietiging van voorraden grondstoffen of geproduceerde (vers) producten c.q. oplopende voorraden. Dit heeft een keteneffect in de 'supply chain'. Een nieuw bedrijfspand kan niet in gebruik worden genomen omdat het pand niet kan worden verwarmd, omdat de verwarmingsketels niet geplaatst kunnen worden door het installatiebedrijf die deze niet geleverd krijgt van de producent die niet kan produceren omdat er

cruciale onderdelen ontbreken. Volgt u het nog? Laten we ook wel even eerlijk zijn en de hand in eigen boezem steken. Als ik me even beperk tot de impact van het stilleggen van de productie in en distributie vanuit China in z'n algemeenheid, dan moet je tot de conclusie komen dat we dat grotendeels aan onszelf hebben te wijten. Goedkoop is Duurkoop?

Een 'force majeure' situatie?

Dan zijn er nog de andere effecten die invloed kunnen hebben op bedrijven, de voortgang van projecten en hun resultaten, zoals onrust op de diverse markten; grondstoffen-, goud- en olieprijsen, obligaties en aandelenbeurzen. Er zal zolang er onrust heerst enige terughoudend c.q. afwijzend 'gedrag' bij financiële instellingen zijn als het gaat om financieringen. Afwachtende kopers zullen zeker ook leiden tot negatieve impact, thuisblijvers (verplicht of vrijwillig) zullen de toeristensector, waaronder de luchtvaart, hotels, horeca, evenementen, musea et cetera, hard raken. En

dan gaat het niet alleen om impact op de productie en levering en daarmee omzetverlies. Terecht of onterecht in dit geval, zijn er ook nog andere zaken die dit gecompliceerder kunnen maken. Denk in dit kader dan aan het niet kunnen voldoen aan overeengekomen Service Level Agreements (SLA's), regelgeving, wettelijke verplichtingen, leveringsverplichtingen en de daaraan gerelateerde gevolgen zoals boeteclausules en ontbindende voorwaarden. Is dit een 'force majeure' situatie?

Bedrijfscontinuïteitsbeheer gaat over het zo optimaal mogelijk voorbereid zijn op dit soort situaties, zoals ook bij een ransomware-aanval (Universiteit van Maastricht) of andere ernstige verstoringen. Tijd voor een agendapunt?

De tijd werkt soms in uw voordeel, maar in dit geval waarschijnlijk in uw nadeel. Dit moet niet té lang gaan duren. Ik hoop dat u bij het lezen denkt: 'Gelukkig viel het uiteindelijk allemaal wel mee'. **Q**

Agenda

BCI Netherlands and Belgium Conference: Unieke kans om kennis te maken met Business Continuity Management en Resilience.

Met meer dan 8.000 leden in meer dan 100 landen, helpt het netwerk van BCM en Resilience professionals van het Business Continuity Institute organisaties op koers te houden, wat er ook gebeurt. Elk jaar wordt er in Nederland/België een eendaagse conferentie georganiseerd, waarbij de 'best practices' en diverse case-studies worden gedeeld, netwerk mogelijkheden worden aangeboden en alle informatie over deze onderwerpen is te vinden. Dit jaar in Antwerpen op 11 juni. Meer informatie kunt u vinden op: thebci.org/events/event-calendar.html en klik op het conference-logo in de maand juni.

Let op: Het NEN Business Continuity Management en Crisis Management evenement op 2 juni a.s. is uitgesteld in verband met de corona-crisis.