

Heeft COVID-19 de afhankelijkheid van derden blootgelegd?

De COVID-19-uitbraak heeft onmiskenbaar duidelijk gemaakt hoe ontzettend afhankelijk wij als samenleving zijn van de gehele waardeketen en hoe belangrijk het is dat alle radartjes vooral kunnen blijven draaien. Denk maar eens terug aan de eerste week dat men massaal ging hamsteren: vooral toiletpapier, medicijnen (er was geen paracetamol meer te krijgen) en goedgekeurde mondkapen vlogen over de toonbank. Kortom, bij de eerste schokgolf moesten heel wat organisaties alle zeilen bijzetten om aan de grote vraag te kunnen voldoen. Dit vraagt nogal wat van organisaties met het oog op inzicht, beheersmaatregelen, communicatie, durf en financiële aspecten.

Door Rob van den Eijnden, MBCI CISA CRISC, Global Business Continuity & Resilience Leader, Royal Philips

Veel organisaties met een Business Continuity Managementsysteem (BCMS) hebben dat vaak met als doel de veerkracht van hun organisatie te vergroten en de klanttevredenheid te handhaven, door de levering van producten en/of diensten aan haar klanten voort te zetten, op aanvaardbare, vooraf gedefinieerde niveaus, in tijden van (onverwachte) verstoringen. Om deze kernwaarde te waarborgen, dient een organisatie de nodige acties te ondernemen om te anticiperen, te plannen en te reageren op onverwachte, versturende gebeurtenissen.

De COVID-19 crisis heeft een (nog) beter inzicht gegeven in de belangrijkste leveranciers die eerder niet in beeld waren, waarbij – als gevolg van de crisis – dus indirect de kwaliteit van het BCMS vergroot wordt. Daarnaast brengt het natuurlijk ook pijnlijk aan het licht dat er dus een betere Business Impact Analyse (BIA) had moeten worden uitgevoerd om die ontbrekende leveranciers te kunnen identificeren.

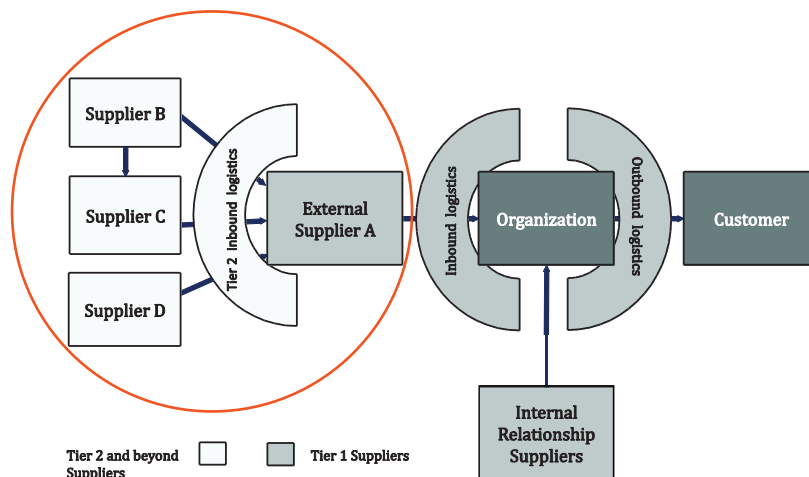
Inzicht in de waardeketen

Om nu grip, controle en inzicht te verkrijgen in deze leveranciers zal een diepgaand inzicht verkregen moeten worden in de waardeketen (value chain) van de producten en/of diensten

en de bijbehorende leveringsketen (supply chain) waarin de organisatie zich begeeft. Schematisch wordt dit vaak weergegeven zoals in figuur 1.

Hierin is scope aangegeven vanuit de 'organization' naar de leveringsketen: Supplier A, B, C en D (de oranje cirkel). Hier wordt onderscheid gemaakt tussen een Tier 1- en Tier 2-supplier. Het verschil tussen beide supplier soorten kenmerkt zich als volgt: bij een Tier 1-supplier (A) levert deze direct aan de organisatie;

Tier 2-supplier (B, C en D) zijn de leveranciers van Tier 1 (A). Door de globalisering en schaalvergroting zijn er vaak ook nog Tier 3- en Tier 4-suppliers in scope. Deze Tier 3-suppliers levert aan de Tier 2-supplier (B, C en/of D), en in de figuur levert B ook direct aan C, en waarbij Tier 4 levert weer aan een Tier 3-supplier. Kortom, een complexe keten van afhankelijke organisaties. Zo'n leveringsketen bestaat uit allerlei disciplines, zoals transport (lucht, land, zee), fabrieken, distributiecentra en uiteindelijk de levering aan de consument. In



Figuur 1: De supply chain. Bron: ISO22318: 2015

een dergelijke keten zijn er zwakkere schakels: de uitdaging is dan ook om te blijven functioneren als één of meerdere schakels van deze keten uitvallen.

Continuïteitsuitdagingen in de supply chain

Het is belangrijk voor organisaties om hun kernactiviteiten te beschermen en de continuïteit van diensten en/of producten aan haar klanten te waarborgen, zoals tot doel gesteld in een BCMS. Vaak zijn de hierna genoemde continuïteitsuitdagingen in de supply chain onderkend om de kernactiviteiten draaiende te kunnen houden. In het schema wordt gelijk duidelijk wat één van de voornaamste uitdagingen is: het in kaart brengen van deze leveranciersketen met alle bijbehorende relevante leveranciersgegevens vanuit een business continuity vraagstuk. Om een dergelijk inzicht in de totale leveringsketen te verkrijgen dient men onder andere te achterhalen en te registreren:

- Waar wordt het deelproduct en/of het materiaal gemaakt?
- Wat is fysieke locatie, en welke locatie-risico's zijn bekend (overstromingen, aardbevingen, et cetera)?

- Hoe is de financiële situatie?
- Heeft men haar eigen BCMS georganiseerd en getest?

Kortom, je wilt een risicoprofiel bepalen van elke supplier (Tier 1) in je scope van de kritische producten en/of diensten die je zelf levert. Daarnaast wil je ook zoveel mogelijk informatie hebben over de Tier 2-suppliers, om zo het risico verder te minimaliseren. Tegenwoordig wil men graag ook 'achter de maan' kijken en de risico's van de Tier 3- en Tier 4-suppliers verder in kaart brengen. Dit alles met als doel het leveranciersrisico van continuïteit te beperken en de grip en controle zo groot mogelijk te maken.

Een bekende uitdaging is om alle bovenstaande gegevens goed te registreren en te onderhouden. Immers, als je al deze gegevens hebt vastgelegd – met de daarbij behorende afhankelijkheden tussen je producten en/of diensten met alle leveranciers – en er is een onverwachte gebeurtenis met één of meerdere suppliers, dan wil de organisatie per direct weten wat de impact is op de dienstverlening aan haar eigen klanten. De organisatie kan tijdig en weloverwogen een besluit nemen

voor verdere herstellende maatregelen om haar dienstverlening te continueren en/of te herstellen.

Beoordeel de hoeveelheid tijd die nodig is voor de daadwerkelijke impact op het waarde-systeem. Wat is uw huidige strategie om een verstoring in de toeleverketen aan te pakken? Bepaal of en in welke mate je van je leverancier afhankelijkheid bent: is dit de enige of zijn er meerdere, wat is de snelheid van leveren, et cetera. De beste voorbereide strategieën zullen resulteren in de minste en kortste verstoringen van de kernactiviteiten.

Een acceptabel niveau

Vandaag de dag heeft de COVID-19-uitbraak wel geleerd dat deze afhankelijkheid cruciaal is om de dienstverlening en leveren van producten op het juiste peil te houden! Kijk dus eens met een kritisch oog naar de producten en/of diensten van je organisatie en naar alle leveranciers die in deze waardeketen een belangrijke rol spelen. Organiseer vervolgens de juiste maatregelen, zodat je de continuïteit op een acceptabel niveau hebt gebracht. 'Keep your business running no matter what happens any time any place!'

Supply Chain Continuity Management

Eén van de 'ondersteunende normen' op het gebied van BCM (ISO 22301:2019) is de (helaas alleen in het Engels verkrijgbare) norm ISO/TS 22318 – BCMS - Guidelines for Supply Chain Continuity. Op dit moment is continuïteit in de supply chain een uiterst actueel onderwerp: zie ook het artikel van Rob van den Eijnden in deze rubriek.

Deze norm uit 2015 wordt momenteel herzien door een werkgroep met naast vanzelfsprekend Nederlandse inbreng ook inbreng vanuit landen als Australië, Amerika, Engeland, Frankrijk en Italië: dus ook veel van de momenteel zwaar getroffen landen. 'Elk nadeel heeft z'n voordeel' heeft de beste voetballer ooit eens gezegd en met

de kennis en ervaring die we nu opdoen tijdens de COVID-19-crisis, zullen we in staat zijn deze norm sterk te verbeteren. Wie de norm kent en eventueel gebruikt, hier een mening over heeft en graag wil meedenken kan zich bij Gert Kogenhop (Voorzitter van de NEN-normcommissie) melden via een e-mail aan: gk@bcmplus.nl