

IJsland: Een land houdt ons voor de tweede keer een spiegel voor

We hebben het allemaal nog scherp voor ogen: IJsland: een land met banken die op een ongekende manier in de problemen zijn gekomen en daardoor spaargeld van vele argeloze mensen ineens niet meer konden terugbetalen. Sommige overheidsinstanties werden eveneens getroffen. Er is door de -thans demissionaire- regering onderhandeld en alles leek toch nog redelijk goed af te lopen. IJsland verdween als probleem naar de achtergrond. Tot **Eyjafjallajökull**, de intussen roemruchte vulkaan uitbarstte.

De eerste reactie

't Zal allemaal wel niet zo'n vaart lopen. Erupties van vulkanen komen weliswaar niet zo vaak voor, maar we hebben er genoeg gezien, om niet gelijk ongerust te worden. We worden ook niet meer verrast zoals de bewoners van Pompei. We beschikken over meetinstrumenten, die ons laten zien of het risico van een uitbarsting is toegenomen.

Ach ja, vliegen in een aswolk is gevaarlijk. De motoren kunnen dan spontaan uitvallen. Onze eigen luchtvaartmaatschappij KLM heeft er ervaringen mee opgedaan. Het was even kritisch, maar de motoren sprongen na een stuk te zijn gedaald weer aan.

Het viel niet mee

Dagenlang viel het vliegverkeer in Noordwest-Europa uit. Mensen zaten vast op vliegvelden en andere kwamen met grote moeite naar huis. Het maakte het niet uit of eenvoudige medewerkers vanuit Turkije naar huis kwamen of regeringsleiders die uit de VS naar huis wilden. Zelfs staatsgasten moesten bij de teraardebestelling van de Poolse president verstek laten gaan, omdat het luchtruim nog gesloten was.

Mensen waren niet waar ze verwacht werden; goederen eveneens niet. De gevolgen waren groot: Autoproducenten moesten de banden stilzetten, omdat belangrijke onderdelen niet meer op voorraad waren. De toeristenbranche leed onder de uitvallen. Voorzichtige schattingen voor deze branche laten alleen al één miljard euro schade vermoeden. De luchtvaartmaatschappijen hebben allen verliezen in miljoenenhoogte te beklagen. Luchthavens lijden onder de gemiste starts en landingen, want zo wordt een groot deel van de omzet gemaakt.

Wat zou er zijn gebeurd, als dit nog langer had geduurd?

We hadden geluk: De wind draaide en zo konden de vliegtuigen in Europa weer vliegen. Maar we leerden wel een paar lessen:

- Resilience¹, een bekend woord uit de business continuity analysis, wint aan betekenis. We weten hoe belangrijk veerkracht in kritische situaties is. Hoe minder vaak zulke kritische fases voorkomen, hoe vaker we de ernst ervan op de achtergrond verschuiven. Het gaat bijna nooit fout en tegelijkertijd worden wij dagelijks of tenminste heel regelmatig met de kosten voor maatregelen geconfronteerd. Hoe duurder de onderdelen zijn, die we extra voor onregelmatigheden op voorraad houden, hoe groter de verleiding om de voorraad zo klein mogelijk te houden. Na *just-in-time* zouden we het liefst helemaal geen voorraad meer

¹ Resilience is het vermogen om ook onder of na moeilijke omstandigheden goed te functioneren en te groeien.

aanhouden. Nu worden we met de schade van de productiestilstand geconfronteerd. De vraag is, of de gespaarde rentekosten opwegen, tegen de uitvalkosten. Als dit niet het geval is, dat was het achteraf gezien niet de juiste beslissing geweest. De risicomanager had de pikante opgave, deze analyse uit te voeren en de resultaten te presenteren. Daarna heeft hij de niet minder moeilijke taak, de herinnering aan het gebeurde en de gevolgen daarvan wakker te houden, want hier wordt maar al te snel vergeten.

- Globaal acteren maakt ons kwetsbaar. Het lijkt allemaal zo mooi, wanneer we de wereld als dorp zien en dáár produceren, waar de resources het gunstigst kunnen worden verkregen. Het is begrijpelijk, dat we dat vanuit de economische optiek doen. Maar tegelijk zitten we wel letterlijk aan de grond als de snelle transportweg door de lucht wordt lamgelegd.

Laten we nog eens goed kijken naar de business continuity plannen, die we in onze organisatie hebben. We zijn begonnen met de IT. Het nieuwe Millennium zorgde ervoor, dat we heel goed naar de mogelijke oorzaken voor een IT-uitval in een specifieke situatie hebben gekeken. Na de afschuwelijke, terroristische aanslag in New York op 11 september 2001 werd duidelijk, dat voor het veiligstellen van de werking van processen naast de systemen ook de mensen van groot belang waren. De vulkaan laat ons zien, dat ook de derden die in het proces worden ingeschakeld, moeten worden meegenomen in de analyses van het risico van business discontinuïteit.

Het scenario business disruption speelt een belangrijke rol. Het gaat erom de risico's die door de uitval ontstaan van:

- Systemen
- Mensen
- Leveranciers en aanbieders van diensten
- Locaties

scherp in beeld te brengen en de gevolgen daarvan verstandig te kwantificeren. Laten we met elkaar niet weer inslapen, zo naar het motto: De volgende uitbarsting van een vulkaan zal nog heel lang op zich laten wachten.

Dr. Gerrit Jan van den Brink is directeur van ValueData7 GmbH, een risk services company. Verder is hij universitair docent aan de Johann Wolfgang Goethe Universiteit en de Frankfurt School für Finance & Management in Frankfurt am Main.

