

COVID-19 bij ABN AMRO

In de tweede week van maart werd ik drie avonden achtereen gebeld door het hoofd van ABN AMRO Economisch bureau met de vraag hoe de nieuwste ‘WorkInShifts’ en ‘Segmentation’ procedures te interpreteren. Als je regelmatig gebeld wordt door normaal gesproken de meest invloedrijke afdeling van de bank, besef je juist hoezeer de afdeling Corporate BCM tijdelijk nadrukkelijk in de spotlights staat binnen de bank. Een van de lessons learned drong zich daarmee direct op: communicatie is key!

Door Marc van Doorenmaalen, BCM ABN AMRO

Eind januari besloot het Pandemic Crisis Team (PCT) op te schalen naar code AMBER vanwege de dreigingen COVID-19, begin maart gevolgd door code RED met dagelijkse PCT en CMT (Crisis Management Team) meetings tot gevolg. Eind januari was alleen nog in de regio Asia & Pacific sprake van implementatie van concrete BCM-maatregelen en dreiging voor Europa, maar in februari werd die dreiging concreet. Voor de afdeling BCM betekende dit vanaf dat moment 100% ondersteuning en zeer lange werkweken! Het PCT besloot na escalatie tot de invoering van extra hygiëne-maatregelen en significante uitbreiding van de vertegenwoordiging van de afdeling Communicatie binnen het PCT. Hiermee kon het PCT/CMT vanaf het begin van de crisis vanuit een heldere primaire klantrationale intern en extern communiceren over de genomen maatregelen en de duiding daarvan. De heldere boodschap met deze BCM-aanpak naar de klanten was vanaf het begin: de bank blijft open voor business, uw bankdiensten blijven beschikbaar, uw geld is veilig!

Met maatregelen voor ‘WorkInShifts’ – scheiding van A- en B-teams met wekelijkse afwisselingen – werd beoogd de onderlinge besmettingskans binnen teams te minimaliseren. De tegelijk ingevoerde segmentatie van de hoofdkantoren had tot doel te voorkomen dat een heel kantoor moest worden ontrendigd van een besmetting. De inzet

van Facility Management is hierin cruciaal geweest. Gedurende de eerste weken van de crisis heeft de unit IT – mede ondersteund door actieve monitoring van VPN-gebruik – de beschikbaarheid van gelijktijdige VPN-gebruikers gecontroleerd opengezet, zodat uiteindelijk alle (!) medewerkers van de bank van een VPN-verbinding konden worden voorzien! Begin mei heeft het PCT de actie uitgezet om de kantoren ‘1,5 meter ready’ te maken; een gigantische operatie voor Facility Management. Na een pilot voor drie bedrijfsonderdelen en evaluatie daarvan kon vanaf medio juni voor een deel gebruik gemaakt worden van kantoren. Thuiswerken blijft daarbij de norm, tenzij dit om logistieke redenen niet lukt of wanneer gemeenschappelijke werkzaamheden op kantoor noodzakelijk zijn.

In samenvatting, de implementatie van maatregelen voor continuïteit van de bedrijfsprocessen volgtijdelijk besloten door PCT:

- Maart 2020: Opschalen Communications inzet binnen PCT, progressief reisbeperkingen instellen op basis van de eigen risico-analyse van SIM, implementatie WorkInShifts, segmentatie op de hoofdkantoren;
- April 2020: Implementatie ‘Thuiswerk, tenzij’ (uitzonderingen);
- Juni 2020: Pilot openstelling 1,5m office
- Juli 2020: ‘Partly return to office op basis

van 1,5 meter’; thuiswerken blijft de norm. CMT afgeschaald, PCT stand-by.

- Aug: PCT besluit om interne meetings te beperken tot maximaal dertig deelnemers.

Dankzij de voorbereide en tijdens de crisis geïmplementeerde recovery-strategieën en de voortgaande digitalisering van bankproducten, zijn we als bank in staat geweest gedurende deze drie fasen alle commerciële en operationele activiteiten volledig te continueren! Inmiddels zijn we de nodige ervaringen rijker, hebben enquêtes plaatsgevonden met bevindingen over het thuiswerk en zijn er voor een aantal crisisteams evaluaties geweest. Hoewel op dit moment nog sprake is van een ‘tussentijdse situatie’, kunnen de belangrijkste bevindingen op dit moment als volgt worden samengevat:

1. Hoewel het scenario ‘Pandemics’ onderdeel was Business Continuity Plannen en de Business Impact Analysis, kunnen we ons nog beter voorbereiden op sub-scenario’s ter verbetering van response en administratie gedurende de crisis. De focus van impact bij het ‘Pandemic scenario’ lag vooral op waarborgen van de beschikbaarheid van kritische capaciteit en gedurende COVID-19 lag de impact nadrukkelijker op onderling besmettingsgevaar. Een nadere analyse en implementatie van recovery-maatregelen per subscenario met specifieke impact lijkt nuttig. BCM is gestart met een uitgebreid evaluatie-onderzoek.

2. De reacties op het ‘thuiswerken’ zijn over het algemeen positief, al gelden belangrijke keerzijden voor wat betreft het sociale aspect en het logistieke aspect (arbeidsergonomie). Maar overall luidt de feedback: thuiswerken kan regulier en het biedt heel veel voordelen! De werkgroep REX (Re-design Employee

Experience) buigt zich over de vraag hoe de huisvestingsstrategie er voor de bank na het corona-tijdperk uit komt te zien. Daarbij worden alle aspecten meegenomen in de studie, waaronder met name het duurzaamheidsvoordeel vanwege beperking reizen en besparingen op huisvesting, maar ook de ergo-

nomische aspecten van de thuiswerkplek en de sociale aspecten. Vooruitlopend op de besluiten van de Executive Board, sorteert de werkgroep vanuit een drietal scenario's voor op het scenario 'Remote is the norm!, it best reflects ABN AMRO's ambition to accelerate the sustainability shift'.

Wat als uw werklocatie niet beschikbaar is?

Er zijn verschillende soorten crises, waarbij één van de gevolgen is dat u niet meer gebruik kunt maken van uw werklocatie. Dit kan zijn door brand; zelfs als dit bij de burens is kan het zijn dat u voor een bepaalde periode niet in uw pand mag komen op last van de brandweer, als gevolg van wateroverlast (klimaatverandering of dijkdoorbraak), constructieproblemen (verdachte vloerconstructie, scheuren in de muur of lekkend dak) of aangetroffen asbest.

Door Gert Kogenhop, bcm+

Er zijn aldus vele redenen waardoor u eventueel voor korte of langere tijd niet op de ‘normale’ werklocatie kunt werken. Daar is dit jaar, voor velen onverwacht, COVID-19 (pandemie) als oorzaak aan toegevoegd. Men kon met de bezetting en lay-out van de locatie de anderhalvemeterafstand-regels niet handhaven en garanderen. In sommige situaties is dit direct een enorm probleem, bijvoorbeeld voor bedrijven die afhankelijk zijn van de werklocatie, zoals in de productiesectoren en in de logistieke dienstverlening. Zij kunnen niet zo eenvoudig de werkzaamheden verplaatsen. Vele dienstverleners (banken, verzekeraars, telefonische verkoop of support en de adviessector) kunnen dit relatief makkelijk(er). Maar iedereen moet wél voorbereid zijn. Waar plan je voor, wat zijn de opties, wat is wijsheid?

Plannen voor het ergste scenario

Het is in z'n algemeenheid niet eens zo belangrijk waarom de locatie niet beschikbaar is. Probeer te plannen voor het ergste scenario – alles is verbrand en verloren – en zorg zo mogelijk voor alternatieven. Als er geen andere optie is, tref dan in ieder geval de

voorbereidingen op wat te doen in die situatie en vooral wie doet wat, wanneer en hoe. Stel u voor dat de locatie niet beschikbaar is. Heeft u meerdere vestigingen waar dezelfde activiteiten plaatsvinden (diversificatie) of kunt u eventueel werkzaamheden (inclusief mensen en middelen) verplaatsen naar een locatie die momenteel niet voor deze doeleinden wordt gebruikt (replicatie)? In sommige situaties kan ook worden gesproken van een stand-by locatie of kunt u (heel snel) een andere locatie vinden. Wellicht is er ook een optie in samenwerking met leveranciers, klanten, burens of zelfs concurrenten. Zelfs als dit niet volledig is, kan dit een deel van de oplossing zijn, bij voorkeur voor de belangrijkste activiteiten.

Om dit te kunnen bewerkstelligen is planning vooraf benodigd. Welke activiteiten, processen, producten en diensten wel en welke niet? Prioritering is nodig. Het op dát moment trachten te regelen van alternatieven, ook binnen de eigen organisatie is te laat. Afspraken maken en de nodige voorzieningen treffen is een vereiste voor succes. Van het simpelweg kunnen verplaatsen van

voorraden, machines en mensen tot en met de formele kant, contracten, vergunningen, verzekeringen, licenties en de benodigde certificeringen van producten en eventueel toestemming van uw klanten aan toe.

Ook voor bijvoorbeeld de dienstverleners was het toch nog steeds een uitdaging snel en adequaat te reageren. Velen kenden het fenomeen thuiswerken al, maar niet op deze schaal. Er zijn ook andere mogelijkheden, zoals in ploegendienst gaan werken of ook hier keuzes maken rond wat we wel of niet doen. Toch was niet alle informatie beschikbaar en waren niet alle applicaties ‘werkplekonafhankelijk’ bereikbaar. De werkplek thuis bijvoorbeeld was voor velen verre van optimaal en er waren veel ‘data privacy & protection’ vraagstukken die ter plekke moesten worden aangepakt en geregeld. Mag de werknemer thuis printen en scannen over zijn/haar privé, waarschijnlijk slecht beveiligd, wifi netwerk? ABN AMRO is een organisatie die goed voorbereid is, maar is goed, goed genoeg? In deze rubriek kunt u meer lezen over hun aanpak.