

# Crisis Management: van iets complex, iets simpel maken

13 juni 2019 | Laurens Coenen



# Agenda

---

- Wie ben ik?
- de Volksbank
- BCM - Governance
- BCM – Crisis Governance
- Van complex naar simpel
- Crisis management
- Overzicht van CMT scenario's voorgaande jaren
- Vragen

# Wie ben ik:

---

- Business Continuity Officer  
de Volksbank
- Regionaal Militair Operationeel Adviseur Veiligheidsregio Utrecht  
(Reservist) Ministerie van Defensie
- Plv. Clustermanager Openbare Orde en Veiligheid (OVV)  
Elfsteden zwemtocht (vrijwilliger) Maarten van der Weijden Foundation



# de Volksbank

## de volksbank

De Volksbank is de vierde grootste retailbank actief op de Nederlandse markt met een focus op hypotheek, betalen en sparen. Het bedrijf voert vier merken: ASN Bank, BLG Wonen, RegioBank en SNS. Elk merk heeft een eigen identiteit en uitstraling. De Volksbank wil op een mensgerichte, efficiënte en duurzame manier voorzien in de specifieke financiële behoeften van haar klanten.



> 3 miljoen klanten



3.797 medewerkers



RegioBank  
515 kantoren



SNS  
202 winkels



293 geldautomaten

asn bank

Wij stimuleren duurzame vooruitgang

Online en mobiel

Betalen, sparen, beleggen en hypotheek

BLGwonen

Wij maken wonen mogelijk

Onafhankelijke adviseurs

Hypotheek

RegioBank

Wij zijn de bank dichtbij

Zelfstandig adviseurs, online en mobiel

Betalen, sparen en hypotheek

SNS

Wij denken slim mee in jouw portemonnee

SNS-winkels, online en mobiel

Betalen, sparen, hypotheek en verzekeringen

Klanten

701.000



244.000



665.000



1.592.000

Bron: jaarverslag 2018

# ITC | CISO & BCM (Corporate Information Security Office & Business Continuity Management)



Governance

- Operations
- ITC
- Infrastructure & Operations
- Corporate Information Security Office & Business Continuity Management Voor de hele Volksbank en

Coördinatie T  
Crisisbeheer

DeNederlandse

Business Continuity Vitale  
Infrastructuur Financieel (BC VIF)

Werkgroep Bewaken en Beveiligen  
Sector Financieel (WGBBSF)

Smebestrijding en  
Stationsgebied (CTCS)

Nationaal Coördinator  
Terrorisbestrijding en Veiligheid  
Ministerie van Justitie en Veiligheid



EUROPEAN CENTRAL BANK

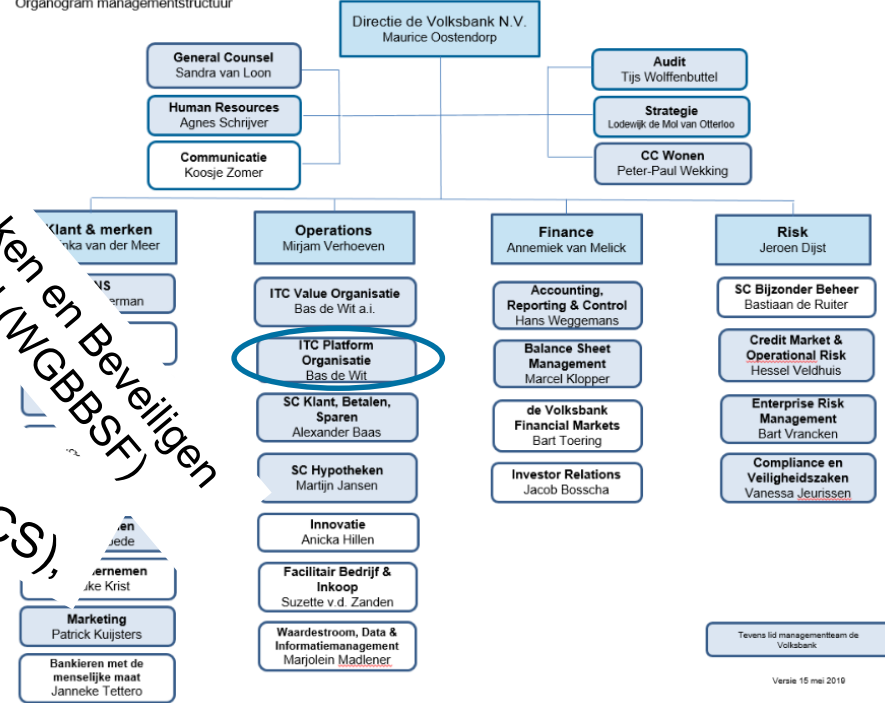
Nationaal Cyber Security Centrum  
Ministerie van Veiligheid en Justitie



Nederlandse  
Vereniging van Banken

Algemene Inlichtingen- en  
Veiligheidsdienst  
Ministerie van Binnenlandse  
Zaken en Koninkrijksrelaties

Organogram managementstructuur



Versie 15 mei 2010

Belangrijkste:

**DON'T  
PANIC**



stort door

## IT verstoringen: wat is er aan de hand en wat wordt er aan gedaan?

In 2019 zijn er tot nu toe iedere maand een of meerdere momenten geweest met mobiel of internetbankieren. Die momenten variëren van enkele uren (3,5) tot bijna een hele dag. Dit zorgt ervoor dat betalingen met Betaalverzoeken, iDeal, PIN of internet niet lukken.

Dit staat in contrast met het feit dat we tot voor kort juist steeds lieten zien de betrouwbare aanbieder te zijn: met ons relatief lage aantal lage storingen konden klanten goed van ons op aan.



### Deel p... plofkraak bijge

31 dec. 21  
De gelda...  
Nederlan...

Door de sta...  
automaten...  
dinsdagmid...

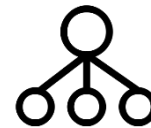
### Storing toegang Den Bosch (update)

Update: maandag 11-04:  
De storing aan het toegangscontrolesysteem is opge...

Origineel bericht: vrijdag 08-04:  
Momenteel is er een storing aan het toegangscontrolesysteem. Beveiliging bij de ingang voor de toegangscontrole. Naar verwachting verholpen zijn. Mocht je hier meer over willen weten, loop dan even naar de servicedesk Facilitair.

SA\_ID\_MigrateContent  
8-4-2016 15:08

zoek bij plofkraak Reusel #ob  
van Alice van der Plas bekijken



## Governance

### Crisis Management Team (CMT)

- Bedoeld voor sturing in de **'warme fase'**.
- Bestaat uit voltallige directie van de Volksbank (DV) en de leden van de BCM Board.

### Business Continuity Management (BCM) Board

- Door de directievergadering (DV) ingesteld gremium dat verantwoordelijk is voor de (bewaking van de) adequate inrichting van BCM bij de Volksbank.
- Bedoeld voor sturing in de **'koude fase'**.
- Bestaat uit:
  - COO (voorzitter) / CRO (plv. voorzitter)
  - Directeuren IT&C / SC KBS / Facilitair Bedrijf / HR / Communicatie
  - Vertegenwoordiger namens de merken
  - General Counsel
  - Hoofd CISO & BCM (secretaris)



“No battle plan survives first contact with the enemy”

Helmuth von Moltke

危机

Het Chinese woord voor 'crisis': bestaat uit twee karakters, “危” (wēi) en “机” (jī). “危” betekent gevaar en “机” betekent kans.

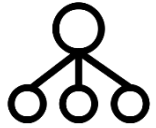


“Everyone has a plan until they get punched in the mouth.”

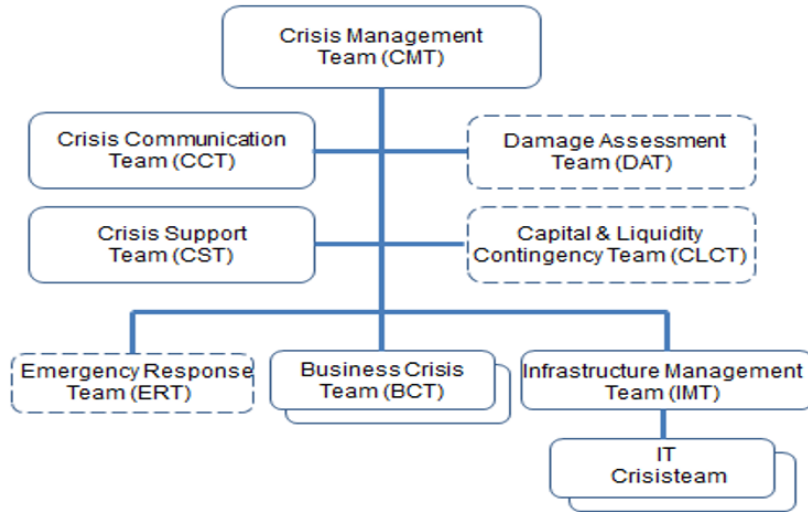
Mike Tyson  
(Brooklyn/New York, geb.1966)



# Crisis Governance

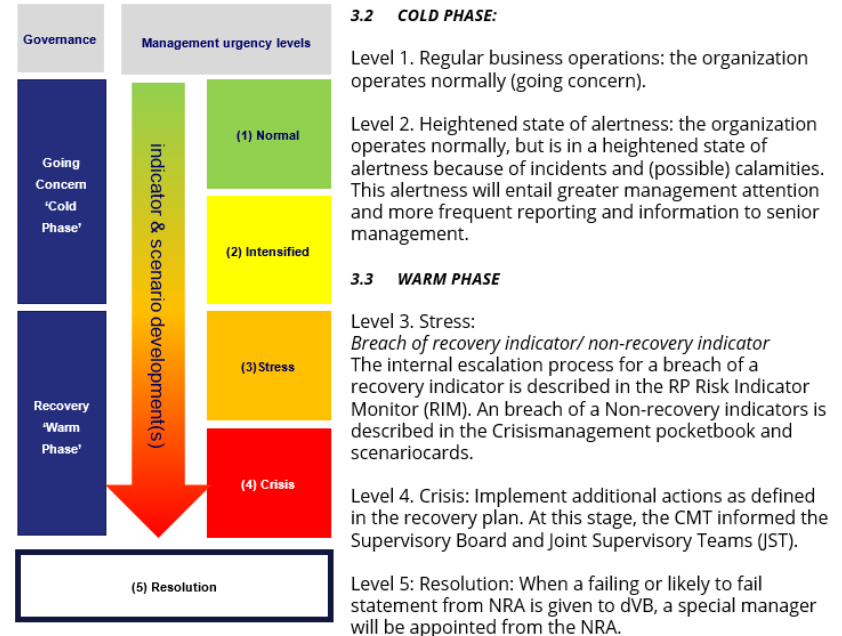


## Crisisorganisatie

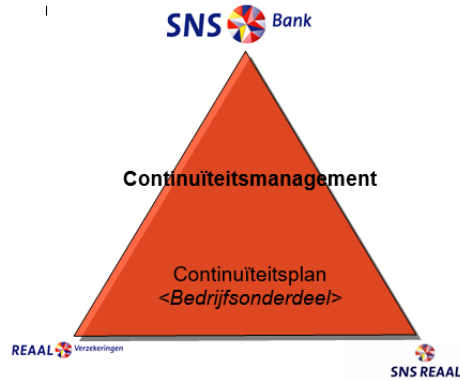


The crisis teams with a dotted line: these teams are activated optionally when required.

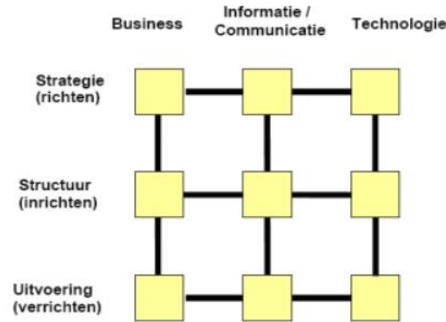
## Alarmfases & urgentieniveau's



# Van complex naar simpel



24 afdelingen X 80 pagina's A4



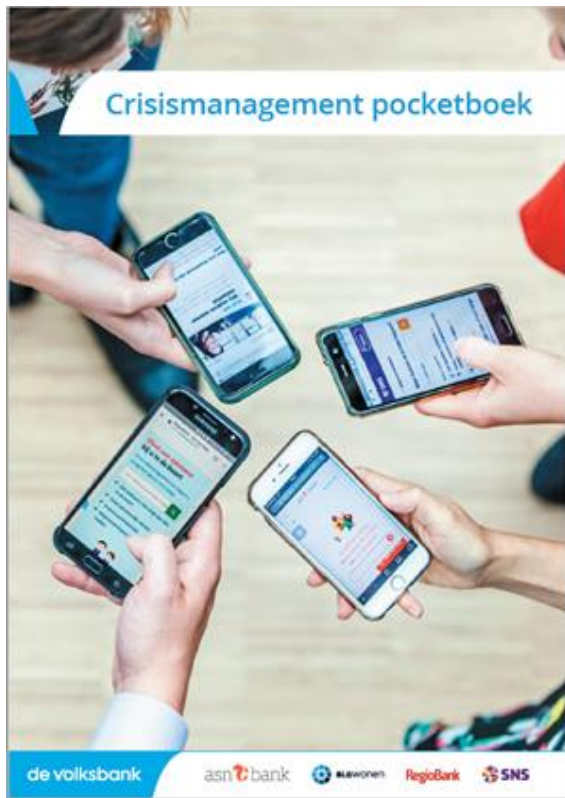
Mintzberg – 9 vlaks model



1 X 34 pagina's A5



# Crisismanagement pocketboek



## Inhoudsopgave

1. <b>Vóór de crisis</b> .....	05
2. <b>Tijdens de crisis</b> .....	06
2.1 Alarmering .....	06
2.2 Crisisteams .....	07
2.3 Scenario's .....	07
2.4 Vergaderklok .....	07
2.5 Vergaderaandachtspunten in het CMT .....	08
2.6 Algemeen crisiscommunicatie .....	09
2.6 Hulpmiddelen crisiscommunicatie .....	09
3. <b>Na de crisis</b> .....	10
3.1 Aandachtspunten .....	10
3.2 Evaluatie .....	11
4. <b>Bijlagen</b> .....	13
4.1 Alarmfases .....	14
4.2 Samenstelling CMT .....	16
4.3 Quick Reference Card CMT .....	18
4.4 Crisisorganisatie .....	20
4.5 BOBOC .....	26
4.6 Standaard CMT agenda .....	27
4.7 Impact Globes en gedeelde waarde .....	28
4.8 Quick Reference Card BCT .....	30
4.9 Rol lid voorzitter business crisisteam BCT .....	32
4.10 Rol lid business crisisteam BCT .....	32
4.11 Afkortingen .....	33
4.12 Mandaat en samenstelling crisis Teams .....	34

## 4.6 Standaard CMT Agenda

### 1 Opening

- Werkafspraken
- Controle portefeuilles
- Bepaal alarmfase
- Bepaal of CMT leden emotioneel en/of persoonlijk betrokken zijn bij de crisis

### 2 Beeldvorming

- Bepaal type scenariokaart of combinatie hiervan
- Voorbereid door SIT, CCT, CST en CLCT
- Bespreek SITRAP nieuwe feiten
- Inventariseer aanvullende informatie bij team
- Leg feiten vast
- Bepaal knelpunten en onzekerheden

### 3 Oordeelsvorming

- Cirkelmethode: elk lid geeft advies m.b.t.:
- Te ondernemen acties / besluiten  
Het CMT beslist afhankelijk van het crisis scenario omtrent:
  - a. De noodzaak voor het implementeren van recovery/ non recovery opties;
  - b. het type recovery / non recovery optie dat geïmplementeerd zal worden;
  - c. Tijdbestek van implementatie van het besluit
- Informeren Toezichhouders ECB/JST/DNB/RvB
- In te zetten mensen / middelen en methodes
- Voorlichting / communicatie
- Inhuren externe deskundige

### 4 Besluitvorming

- Formuleer beslissingen
- Formuleer uit te voeren acties (wat, wanneer en door wie)

### 5 Vervolgspraken (hoe laat volgende bijeenkomst)

### 6 Sluiting



# Crisis management

Business  
Continuity  
Management

IT Continuity  
Management

Crisis  
Management



## Governance

- Crisisorganisatie
- Alarmfases & urgentieniveau's
- Crisis Management Team (CMT)
- BCM Board



## Beleid

- RMP Business Continuity & Crisis Management ([link](#))
- Procesbeschrijving Continuity Management ([link](#))



## Business Continuity Plan (BCP)

- Pocket boek ([link](#))
- Crisistelefoonlijst ([link](#))
- Scenariokaarten ([link](#))
- Crisis Communicatieplan ([link](#))
- Mandaatkaarten



## En verder

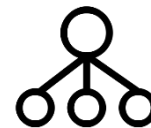
- Business Impact Analyses (BIA)
- Bereikbaarheidstesten
- IT draaiboeken
- Uitwijktesten & bureautesten
- Recovery & Resolution



## Scenariokaarten

- Cybercriminaliteit
- Uitval bedrijfslocatie
- Uitval IT en datacenter
- Massale uitval personeel
- Acut dreigend materieel, kapitaal of liquiditeitentekort
- Terroristische bedreiging van de FKI (Atb)
- Reputatie- en/of imagoschade
- Datalek

# Overzicht van CMT scenario's voorgaande jaren



Hoofd scenario	Bijscenario	Jaar
MBO CyberScan 3	Markt Brede Oefening	2018
Datalek en gijzeling medewerker BLG Wonen	Inval toezichthouder / uitval kantoor / reputatieschade	2018
Terrorisme (ASN Bank + Hojel)	Cyber / Communicatie / uitval kantoor / uitval personeel	2017
CLCT - Recovery	n.v.t.	2016
Uitval Kantoorpand en Personeel (onwel)	Inval toezichthouder i.v.m. Propertize	2015
EOD oefening		2014
Uitval kantoorlocatie Hojel (grote brand) en een klokkenluider	Zelfmoord van klokkenluider	2014
Nationalisatie	n.v.t.	2013
MBO Cyberscan 2	Markt Brede Oefening	2012

---

#durftevragen

