

This is the last Newsletter of The Dutch Chapter of the Institute of Operational Risk in 2014. This publication is designed to help keep members and non-members informed of developments within the ORM discipline and the activities of the Dutch Chapter of the IOR particularly. Should you like further information about any of the issues raised in this newsletter, or have any suggestions about how we can improve the content or design, please do not hesitate to contact the Editorial team at the following address: [IOR@axveco.com](mailto:IOR@axveco.com)

*Dit is de laatste Nieuwsbrief van de Nederlandse tak van het Institute of Operational Risk in 2014. Deze nieuwsbrief is bedoeld om leden en geïnteresseerden op de hoogte te houden van de ontwikkelingen in het vakgebied en van de activiteiten van de Nederlandse tak van het IOR in het bijzonder. Mocht u naar aanleiding van deze nieuwsbrief nadere informatie wensen of opmerkingen en of suggestie hebben om tot een verdere kwaliteitsverbetering te komen, dan nodigen wij u graag uit deze te richten aan het communicatie team via: [IOR@axveco.com](mailto:IOR@axveco.com)*

## Introduction



Alex Dowdalls

Head of Dutch  
Chapter IOR

Dear ORM friends,

It is my pleasure to present the final newsletter for 2014 of our Dutch chapter of the IOR (DIOR).

We are closing a very successful year in which we held three major events and grew participation and interest in the IOR significantly during the year. At the October event hosted by Achmea, we had around 60 participants which reflect a very strong interest in our chapter in The Netherlands.

Our speakers have included CRO's and Risk Directors in the major institutions and we are delighted that the Dutch Central Bank also presented to us on the results of the ORM review at the banks. In this way we are establishing the DIOR as a leading platform for the industry to discuss and review the field of ORM. The DNB also encouraged us to improve ORM in the financial sector and that is a call to arms which I am sure we all embrace – and it is our core mission.

We have also been delighted that a number of major institutions have chosen to join us as corporate members such as ING and we will soon announce more once the application process has been completed. We also have a surge in individual applications reflecting the benefit that IOR membership brings to us in our daily work.

Looking forward into 2015, we have planned three more evening events and we are planning a full day event at which we can focus on ORM issues in more depth and with more speakers. The dates for these events can be found in the newsletter – please update your diary with these.

We will also shift to a policy of asking for a contribution from non-members to attend our events from 1 January onwards. Individual and corporate members will continue to have free admission. We encourage all those who share our aims and values to become members of the IOR. To manage the finances of events and memberships we will also establish a non profit “Stichting”.

For now I am delighted that you are participating in our events or at least reading our newsletter. I look forward to welcoming you to our next events and to welcoming you into the IOR as an individual or corporate member.

On behalf of the core team members and myself

Season's Greetings and a healthy,  
prosperous and risk controlled 2015!

Het vierde congres, genaamd “**CRO and DNB Perspectives on ORM**” van het IOR was wederom zeer geslaagd. Achmea, was onze gastheer, en zij had ons het zeer mooie congrescentrum ter beschikking gesteld in Zeist. De eerste presentatie werd verzorgd door de Director of Group Risk Management van de Achmea groep: Marco Vet.

In zijn presentatie (ORM and Measurement) vertelde hij ons kort over Achmea, de corporate identity en hun plannen voor de toekomst: “Vernieuwen en Vernieuwen”.

Daarna bracht hij het CRO forum onder onze aandacht. Een forum dat 25 leden heeft, allen CRO's of gelijkwaardige functies bij grote Nederlandse bedrijven. Marco is al twee jaar de voorzitter van het Forum. Het CRO Forum zet zich onder andere in om CRO's bij elkaar te brengen, best practices te laten uitwisselen en hierover te publiceren. Marco vertelde ons over de aanstaande publicatie “Principles of ORM & Measurement”. Dit was bijzonder interessant en het is dan ook zeer de moeite waard om de website van het forum te bezoeken: [www.thecroforum.org](http://www.thecroforum.org).

De tweede presentatie (Supervisory Expectations of ORM) werd verzorgd door Claudia Zapp en Hans Bikker van DNB. Hier keek iedereen naar uit aangezien een deel van de presentatie zou gaan over de uitkomsten van de onderzoeken gedaan bij Nederlandse banken op het gebied van ORM.

Claudia verwees eerst naar de ORM bijbel, een publicatie van de BIS genaamd “Principles for the sound management of Operational Risk”.

De uitkomsten van de onderzoeken voldeden niet in alle gevallen aan de verwachtingen van DNB. Aandachtspunten die werden genoemd: risk culture, reporting (more is less), risk framework, kortom: “the usual suspects”.

De conclusie: Er is nog veel werk aan de winkel!

Vervolgens vertelden Hans en Claudia over onderstaande 6 onderwerpen. Ik heb mijn kernpunten (key take aways) er tussen haakjes achter gezet:

- Risk Culture (Key for success)
- Op Risk Appetite (Vooruit en achteruit kijken bij bepalen RA)

- ORM Framework (License to Operate)
- Governance 3LoD (Be pro-active in challenging and monitoring)
- Op Risk Identification & Assessment (Gebruik combinatie van instrumenten bv. RCSA, SRA etc.)
- Op Risk reporting & Monitoring (More is less)

De presentatie eindigde met een discussie waarom het de meeste banken zo slecht lukt om aan de verwachtingen van DNB te voldoen.

Hoewel er geen eenduidig antwoord kwam, bleek het toch vooral lastig om het topmanagement het belang van operational risk goed te laten inzien.

Kortom alweer een potentieel onderwerp voor het de volgende congres.

Tot slot volgde de zeer goed verzorgde netwerkbijeenkomst en zo eindigde een zeer geslaagd event.

Dim Krauwer  
Risk Manager Operationeel Risico Management  
SNS REAAL

+++++

*The forth event “**CRO and DNB perspectives on ORM**” organized by the D-IOR was well received. Achmea hosted this event in their conference center. Marco Vet, Director Group Risk Management at Achmea Group in his speech summarized the situation at Achmea, the corporate identity and their plans for the near future: “Vernieuwen en Vernieuwen”.*

*After the introduction he paid attention to the CRO forum – Marco Vet is Chairman-a forum where CRO's of large Dutch organizations (25) come together to exchange best practices and to publish these.*

*The next publication is about: “Principles of ORM & Measurements”. This is a very interesting topic worth to have a look at on: [www.thecroforum.org](http://www.thecroforum.org)*

*For the second presentation of the day “**Supervisory Expectations of ORM**”*

*Claudia Zapp and Hans Bikker of DNB came on stage.*

*The expectations were very high as part of the presentation was expected to be dealing with the recent ORM survey,*

*carried out at Dutch Banks.*

*Claudia referred to the ORM master guidebook, a publication of the BIS: “Principles for the sound management of Operational Risk”.*

*With regard to the survey, not in all the cases the outcome did meet the expectations DNB had.*

*Risk Culture, Reporting (more is less), the Risk Framework, the so-called usual suspects need much more attention.*

*Conclusion: Still a lot of work to be done!*

*After their introduction, Claudia and Hans highlighted the following 6 topics: (I have added the key takeaways between brackets)*

- Risk Culture (Key for success)
- Op Risk Appetite (Forward and backward looking to determine RA)
- ORM Framework (License to Operate)
- Governance 3LoD (Be pro-active in challenging and monitoring)
- Op Risk Identification & Assessment (Combine different instruments like RCSA, SRA etc.)
- Op Risk reporting & Monitoring (More is less)

*The presentation was followed by a question and answering session and discussion on why for banks it is so difficult to meeting the expectations of DNB.*

*Although not a plain vanilla response came, it was clear that much had to do with the lack of understanding at top management of the importance of good and solid operational risk management.*

*Perhaps this is an interesting topic for a next event.*

*With drinks and snacks and the opportunity to meeting other people the event came to an end.*

Dim Krauwer  
Risk Manager Operationeel Risico Management  
SNS REAAL



Ronald Florusse is a chartered accountant and has been working for ING since 1998. From 2007-2011, he was heading the department BPM / Business architecture, a department that was building the bridge between business and IT via changes. From 2011 till now, he is working as a high value specialist within ORM and was amongst others responsible for the coordination of the implementation of Enterprise Risk Management.

He writes this article on his personal title.

## What is Business Process Management? (BPM)

*BPM is the continuous adaptation of business processes and of the related organisational and IT landscapes to meet the requirements of the market (regulations, customers, technology).*

The concept of BPM covers the recording of processes, including analysis and optimization, implementation in the IT infrastructure, staffing and automatic monitoring and measurement of processes and their key performance indicators, thereby enabling the company to adjust to internal and external changing demands. Processes are essential to enable corporate strategies and strategic objectives to be implemented consistently and realised in everyday business on the basis of operational steps. Within various BPM tools various kinds of data can be modelled and documents can be attached. Most BPM tools, however, do not meet ORM tooling requirements.

## What is Operational Risk Management (ORM)?

*ORM aims at supporting business management (as primary responsible for controlling operational risks) in order to lower operational costs.*

ING's ORM framework is based on Enterprise Risk Management (ERM): a continuous process, designed to pro-actively identify and manage risks to provide reasonable assurance that the entities objectives can be achieved within the entities risk appetite. ERM provides Business Management a tool to support their responsibility on identifying and controlling the legal, operational and compliance risk that affect their business. ORM tools supporting ERM require various mandatory risk data, including process information. Most ORM tools, however, do not meet BPM tooling requirements.

## What is Change Management (CM)?

*CM is the process of developing a planned approach to change in an organization.*

Typically the objective is to maximize the collective efforts of all people involved in the change and minimize the risk of failure of implementing the change.

## How do BPM, CM and ORM relate to each other?

As stated before, the continuous adaptation of business processes is part of BPM. Controls to manage risk are part of business processes. Changes in business processes might have an impact on controls and test-plans to assessing the effectiveness of key controls and / or managed risk levels. Normally speaking, inherent risk levels will not change because of changes in processes, but managed risk levels can change if the strength of concerned controls changes. Processes are also often the starting point for a change.

Process landscapes and detailed process descriptions form the basis on which full and integrated risk and controls assessments are executed in order to assure a complete ERM risk & control log for an entity. Without assessing processes, it cannot be assured that all key risks are identified and are in control. The process description needs to take into account both manually executed steps and automated steps. By means of a risk assessment, risks involved in each process phase are identified, their impact and likelihood are assessed and the appropriate control measures to mitigate the identified risk to an acceptable level (within the risk appetite of the entity) is to be decided. Controls that bring key inherent risks (risks above a defined thresholds) within the risk appetite, need to be tested and (key) control owners (managers responsible for the execution of the control need to sign off the effectiveness of these controls to the (key) risk owners (normally senior management / value chain manager).



## An integrated approach

*Given the strong relationship between BPM, ORM and CM, it is important that these professions and supporting tools are aligned.*

The approach to keep BPM, ORM and CM aligned depends on the stability of the processes and at which level risks have been identified.

If processes are stable and / or risks have been assessed at a rather high level, alignment can be organized by periodically checking changes in the processes in the BPM tool and the impact on the risk & control log and test-plans in the ORM tool.

If processes are rather instable and / or risks

have been assessed at a more detailed level, a more integrated approach is needed to assure continuous alignment between ORM, CM and BPM in order to prevent inefficiency and inconsistency. An approach to accomplish that is to model all design related risk data into the BPM tool. This includes risk, controls and test-plans. Those risk "design" data are then to be maintained in the BPM tool, so the BPM tool is the Single Point of Truth for the risk design data and a starting point for changes. The Risk management tool then maintain other required risk management data such as test results, incidents and (the monitoring of completion of) gaps. For keeping data in these 2 systems aligned, 3 methods are possible:

- Generate a risk and control report from the BPM tool into Excel that can easily be uploaded into the ORM tool
- Build an interface
- Create a central process framework and work with foreign keys

A trade-off should be made between costs and benefits to choose the method.

Various kinds of changes can be distinguished: changes in processes, products, systems, organizational structure and changes in risk levels because of risk assessments, audit findings, incidents etc. The latter kind of changes are triggered by the ORM tool, so a loop back procedure should be installed from the ORM tool to change designed risk levels in the BPM tool. If managed risk levels change above the risk appetite, (missing) controls should be strengthened / designed. The changes in controls are than, as part of the CM process, modelled in the BPM tool and aligned with the ORM tool by 1 of the methods mentioned before.

For the adequate maintenance of all relevant risk data, good governance is a prerequisite. Proposed changes in the ORM tool via the BPM tool must have been approved by the key risk and control owners.

## Conclusion

BPM, CM and ORM are not different worlds, they are strongly related to each other and should not be seen in isolation. Therefore, there should be an integrated approach in place with 1 Single Point of Truth of required risk data. Working with 1 Single Point of Truth assures consistency, high quality and efficiency. Maintenance have to take place only in 1 database enabling business management are enabled continued risk assessments during business changes on a regular basis.

For questions or remarks: please send an e-mail to: [ronald.florusse@ing.nl](mailto:ronald.florusse@ing.nl).

## Inleiding

Ronald Florusse is registeraccountant en werkt voor ING sinds 1998. Van 2007-2011 was hij hoofd van de afdeling BPM/Business architectuur, een afdeling die fungeerde als de linking-pin tussen de business en IT veranderingen. Vanaf 2011 is hij werkzaam als een high value specialist binnen ORM. In deze functie was hij onder andere verantwoordelijk voor de coördinatie van de implementatie van Enterprise Risk Management. Hij schrijft dit artikel op persoonlijke titel.

### Wat is Business Process Management? (BPM)

BPM is de continue aanpassing van de bedrijfsprocessen en de bijbehorende organisatorische en IT-landschappen om aan eisen van de markt (regels, klanten, technologie) te voldoen

Het BPM concept heeft betrekking op de vastlegging van processen, analyse en optimalisatie, implementatie in de IT-infrastructuur, personeelsbezetting en automatische bewaking en meting van processen en hun key performance indicators. Hierdoor kan het bedrijf zich aanpassen aan de interne en externe veranderende eisen. Processen zijn essentieel om bedrijfsstrategieën en strategische doelstellingen consequent te implementeren en te realiseren in de dagelijkse uitvoering. In BPM tools kunnen verschillende soorten data worden gemodelleerd en documenten worden aangehecht. De meeste BPM tools voldoen echter niet aan eisen voor ORM tooling.

### Wat is de Operational Risk Management? (ORM)

ORM is gericht op het ondersteunen van de bedrijfsvoering (als primair verantwoordelijk voor het beheer van operationele risico's) met het oog op lagere operationele kosten.

Het ORM raamwerk van ING is gebaseerd op Enterprise Risk Management (ERM): een continu proces, bedoeld om proactief risico's te identificeren en te beheersen om met een redelijke mate van zekerheid de doelstellingen binnen de risk appetite van betreffende entiteit te kunnen bereiken. ERM biedt Business Management een hulpmiddel om hun verantwoordelijkheid op het gebied van het identificeren en beheersen van de juridische, operationele en compliance risico's die hun bedrijf beïnvloeden, te ondersteunen. ORM tools ter ondersteuning van ERM vereisen verschillende verplichte risico data, met inbegrip van procesinformatie. De meeste ORM tools volden echter niet aan eisen voor BPM tooling.

### Wat is Change Management (CM)?

CM is het ontwikkelproces van een planmatige aanpak om te veranderen in een organisatie.

Doorgaans is het doel om de gezamenlijke inspanningen van alle mensen die betrokken zijn bij de verandering te maximaliseren en het risico van mislukking van de uitvoering van de verandering te minimaliseren.

### Hoe verhouden BPM, CM en ORM zich tot elkaar?

Zoals eerder vermeld is de continue aanpassing van de bedrijfsprocessen onderdeel van BPM.

Controls om risico's te mitigeren zijn onderdeel van de bedrijfsprocessen. Veranderingen in bedrijfsprocessen kunnen een impact hebben op controls en test-plannen om de effectiviteit van de key controls en / of managed risico-niveaus in te schatten. Normaal gesproken zal het inherente risico niveau niet veranderen als gevolg van veranderingen in processen, maar managed risiconiveaus kunnen veranderen als de effectiviteit van de betrokken controles wijzigen. Processen zijn vaak ook startpunt voor verandering.

Proceslandschappen en gedetailleerde procesbeschrijvingen vormen de basis waarop de volledige en geïntegreerde risico- en controleinschattingen worden uitgevoerd met het oog op een volledige ERM risk & control log voor een entiteit. Zonder beoordeling van processen, kan niet worden gegarandeerd dat alle belangrijke risico's zijn geïdentificeerd en onder controle zijn. De procesbeschrijving moet rekening houden met zowel handmatig uitgevoerde als geautomatiseerde stappen. Door middel van een risico-analyse, worden de risico's die gerelateerd zijn aan elk proces stap geïdentificeerd, hun impact en waarschijnlijkheid worden beoordeeld en worden de nodige controlemaatregelen vastgesteld om de geïdentificeerde risico's tot een aanvaardbaar niveau (binnen de risk appetite van de entiteit) te beperken. Controles die key inherente risico's (risico's boven een bepaalde drempel) binnen de risk appetite brengen, moeten worden getest en (key) controle eigenaren (managers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de controle dienen verantwoording af te leggen aan de (key) risico-eigenaren (senior management / value chain manager) over de effectiviteit van deze controles.



Gezien de sterke relatie tussen BPM, ORM en CM, is het belangrijk dat deze professies en ondersteunende tools zijn aaligned.

De aanpak om BPM, ORM en CM aligned te houden is afhankelijk van de stabiliteit van de processen en op welk niveau de risico's zijn geïdentificeerd.

Bij stabiele processen en / of als risico's op een vrij hoog niveau zijn ingeschat, kan alignment worden bewerkstelligd door periodieke controle op de impact van veranderingen in processen in de BPM-tool op de risk & control log en testplannen in de ORM tool.

Bij nogal instabiele processen en / of risico's zijn beoordeeld op een meer gedetailleerd niveau, is een meer geïntegreerde aanpak nodig om inefficiënties en inconsistenties te voorkomen.

Een aanpak om dat te bereiken is het modelleren van alle ontwerp-gerelateerde risico gegevens in de BPM-tool. Deze "ontwerp" gegevens worden dan in de BPM-tool onderhouden, zodat de BPM-tool het Single Point of Truth is voor de risico ontwerpgegevens. De Risk management tools behouden dan de overige vereiste risicobeheer gegevens zoals test-resultaten, incidenten en (het toezicht op het oplossen van) hiaten. Voor het aligned houden van data in deze 2 systemen zijn er 3 mogelijkheden:

- Genereer een risico-en controlerapport vanuit de BPM-tool in Excel die eenvoudig kan worden geüpload naar de ORM tool
- Bouw een interface.
- Creëer een centraal proces raamwerk en werk met "foreign keys"

Een afweging moet worden gemaakt tussen de kosten en baten voor de keuze van de methoden.

Verschillende soorten veranderingen kunnen worden onderscheiden: veranderingen in processen, producten, systemen, organisatiestructuur en veranderingen in risico-niveaus vanwege risico-beoordelingen, controlebevindingen, incidenten etc. De laatste soort veranderingen wordt geregistreerd in de ORM tool, zodat een loop back procedure moet worden geïmplementeerd vanuit de ORM tool om ingeschatte risiconiveaus in de BPM-functie te wijzigen. Als managed risico-niveaus wijzigen boven de risk appetite, moeten (ontbrekende) controles worden versterkt / ontworpen. De wijzigingen in controls zijn dan als onderdeel van het CM proces gemodelleerd in de BPM tool en aligned met de ORM tool met 1 van de eerder genoemde methoden.

Voor het adequaat onderhoud van alle relevante risico-gegevens, is een goede governance een voorwaarde. Voorgestelde wijzigingen in de ORM tool via de BPM-tool moeten zijn goedgekeurd door de belangrijkste risico's en control eigenaars

### Conclusie

BPM, CM en ORM zijn geen verschillende werelden, ze zijn sterk aan elkaar gerelateerd en mogen niet geïsoleerd van elkaar worden gezien. Daarom is er een geïntegreerde aanpak vereist met 1 Single Point of Truth voor het beheer van de vereiste risico-gegevens. Werken met 1 Single Point of Truth verzekert consistentie, hoge kwaliteit en efficiëntie. Business management wordt daarmee in staat gesteld om risico's op een continue basis te kunnen evalueren als gevolg van wijzigingen.

Voor vragen of opmerkingen stuur een e-mail aan : [ronald.florusse@ing.nl](mailto:ronald.florusse@ing.nl)

**On October 10, 2014 BIS issued a consultative document:****“Corporate Governance principles for banks” (bcbs294)**

The Basel committee invites people to respond to the consultative document by Friday 9, 2015.

Following the review by the Financial Stability Board (report: A thematic review on Risk Governance 2013) the outcome was that the national authorities and financial institutions had made progress in improving risk governance. Notwithstanding these improvements additional work is to be done to establish effective risk governance frameworks. Part of the requirements is to enhance the authority and independence of CRO's.

In the proposed revision one of the main objectives is to reinforce the collective oversight and risk governance responsibilities of the board.

Another objective is to emphasize key components of risk governance such as risk culture, risk appetite and their relationship to overall bank's risk capacity.

Strengthening of the check and balances and revised guidance on the specific roles of board, senior management and control functions like CRO and internal audits are amongst the objectives of this consultative paper.

The increased focus on risk and the supporting governance framework includes identifying the different roles and responsibilities in the organization for addressing and managing the risk. The 3 lines of defense: business line, risk management function and the internal audit function are all extremely important.

The proposed rules are based upon 13 principles, each explaining the various roles and responsibilities and the way the various activities should be carried out.

The proposed principles of sound corporate governance are also applicable for state owned or state supported banks, even when it is temporary.

The document is available on:

<http://www.bis.org/publ/bcbs294.pdf>

Paul van Dijk  
Co-Editor D-IOR Newsletter

*In oktober heeft BIS een herziene tekst neergelegd:*

*“Corporate Governance principes voor banken”.(bcbs294)*

*Geïnteresseerden worden uitgenodigd om uiterlijk op vrijdag 9 januari 2014 hierop een reactie geven.*

*Een onderzoek door de “Financial Stability Board” ,(A thematic review on Risk Governance 2013), heeft uitgewezen dat nationale instanties en banken gezamenlijk enorme progressie hebben gemaakt in het verbeteren van de risk governance. Niettegenstaande deze verbeteringen is geconstateerd dat meer werk verricht moet worden om een effectief risico management frame work te realiseren. Daarbij is het noodzakelijk om de autoriteit en onafhankelijkheid van de CRO te waarborgen.*

*Een van de doelstellingen in de voorgestelde tekst is de verantwoordelijkheid voor Risk Governance bij het bestuur te leggen. Daarnaast worden risk culture en risk appetit in relatie tot het totale risico van de bank als zeer belangrijke componenten van risk governance gezien.*

*Naast de hiervoor vermelde punten beoogt de voorgestelde tekst helderheid te verschaffen over de verschillende taken van bijvoorbeeld de CRO en internal audit en hun onderlinge samenhang.*

*De aandacht voor risico's en het governance raamwerk, heeft ook gevolgend voor de verschillende functies, waarbij de 3 verdedigingslijnen – de business lijn , risk management en interne audit allen zeer belangrijk zijn:*

*In de voorgestelde tekst wordt in 13 regels uiteengezet, wat de verschillende functies en daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden zijn en hoe de diverse taken dienen te worden uitgevoerd.*

*Deze regels gelden ook voor staats-banken en door overheden gesteunde banken, zelfs als dit maar van tijdelijke aard zou zijn.*

*De richtlijn is beschikbaar op:*

<http://www.bis.org/publ/bcbs294.pdf>

Paul van Dijk  
Co-Editor D-IOR Newsletter

The newsletter of the Dutch Chapter is a quarterly letter-issued electronically- for all who are interested in ORM issues and produced by volunteers. You are invited and we strongly encourage you to take this opportunity to writing an article about a topic you believe to be important for the further development of the ORM practice.

This platform should be the marketplace for an exchange of ideas, testing opinions and teasing colleagues from in the industry with challenging proposals.

We are aiming to developing this letter into a knowledge exchange platform.

To achieving that:

**We need your support!**

For the next newsletter scheduled to be issued at the end of Q1 2015 send your article / contribution to:

[IOR@axveco.com](mailto:IOR@axveco.com) or

[pvandijk@ior-institute.org](mailto:pvandijk@ior-institute.org)

*De nieuwsbrief van de de Nederlandse tak van het IOR is een kwartaal bericht opgesteld door vrijwilligers dat -in electronisch vorm- wordt gestuurd aan een ieder die geïnteresseerd is in ORM onderwerpen. U bent van harte uitgenodigd en wij moedigen u aan van dit recht gebruik te maken, om een artikel in de nieuwsbrief op te laten nemen, waarvan u van mening bent dat dit bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van de ORM praktijk.*

*Dit platform zou het medium moeten zijn voor de uitwisseling van ideeën, voor het testen van meningen en het voor het uitdagen van vakgenoten met onconventionele oplossingen.*

*Ons doel is om deze nieuwsbrief verder te ontwikkelen tot paltform waarop kennis wordt uitgewisseld.*

*Om dit te bereiken :*

**Hebben wij uw steun nodig!**

Voor de volgende nieuwsbrief die gepland staat voor het einde van het eerste kwartaal 2015 kunt u artikelen insturen aan:

[IOR@axveco.com](mailto:IOR@axveco.com) or

[pvandijk@ior-institute.org](mailto:pvandijk@ior-institute.org)

Dear IOR members,

Some of us are engaged in a number of regulatory consultations. The Dutch Bankers Association (NVB) coordinates these responses for our members, the Dutch banks. Since this year has been a particular interesting one for Operational Risk consultations we wanted to give you an end of 2014 year update.

For those banks approved for Advanced Measurement Approach (AMA), the EBA is expected to issue the final text of their consultation paper "EBA CP 2014/08 on assessment methodologies for AMA" by December this year.

The NVB response to that consultation was submitted on 10 September and can be found here:

[https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/operational-risk/regulatory-technical-standards-on-assessment-methodologies-for-the-use-of-amas-for-operational-risk?p\\_auth=e9Oy1UVD&p\\_p\\_id=169&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=2&\\_169\\_struts\\_action=%2Fdynamic\\_data\\_list\\_display%2Fview\\_record&\\_169\\_recordId=806092&\\_169\\_redirect=https%3A%2F%2Fwww.eba.europa.eu%2Fregulation-and-policy%2Foperational-risk%2Fregulatory-technical-standards-on-assessment-methodologies-for-the-use-of-amas-for-operational-risk%2Fregulatory-activity%2Fconsultation-paper%2F724759](https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/operational-risk/regulatory-technical-standards-on-assessment-methodologies-for-the-use-of-amas-for-operational-risk?p_auth=e9Oy1UVD&p_p_id=169&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_169_struts_action=%2Fdynamic_data_list_display%2Fview_record&_169_recordId=806092&_169_redirect=https%3A%2F%2Fwww.eba.europa.eu%2Fregulation-and-policy%2Foperational-risk%2Fregulatory-technical-standards-on-assessment-methodologies-for-the-use-of-amas-for-operational-risk%2Fregulatory-activity%2Fconsultation-paper%2F724759)

Our issues centred around the interaction between AMA and The Standardised Approach, first party fraud – third party fraud, data filtering and use of dates (discovery and accounting).

Basel has issued two important Operational Risk publications this year on 6 October:

- It issued the 'Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk.  
<http://www.bis.org/publ/bcbs292.htm>
- A consultative document BCBS291 was issued 'Operational risk – Revisions to the simpler approaches'  
<http://www.bis.org/publ/bcbs291.htm>

In December 2014, BIS is expected to publish a consultation paper on capital requirement floors to market, credit and operational risk.

A number of industry bodies are responding to the BCBS291 consultation, including the International Banking Federation (IBFed), the joint forum IIF/GFMA/ISDA and EBF the European Banking Federation. NVB participates in those discussions and is planning to submit a response, the due date is 6 January 2015.

BCBS291 intends to replace the current 3 standard approaches (Basic Indicator BIA, The Standardised TSA and Alternative Standardised ASA) with one new Standardised approach, based solely on 'gross' financial reporting data, without reference to non-financial or loss data. First estimates indicate that regulatory capital under the new proposed approach may double for some banks.

One important observation is that the revised standard approach in BCBS291 does not appear to be linked to the work done in the review of the Principles, although the documents were issued on the same date.

Another issue is around risk-sensitivity and letting go of the distinction between the various business lines. Basel reports that these business lines did not differ statistically in their research however they do not provide the underlying data. An ORX initiative around BCB291 is now reproducing the findings of the Basel committee.

The Basel Working Group on BCBS291 meets next on 10 December.

For further questions on these topics in light of the NVB consultation, please refer to Koos Vegting or Arnold Veldhoen.

We intend to keep you posted on the topic in 2015.

Arnold Veldhoen  
Avantage Reply

[a.veldhoen@reply.eu](mailto:a.veldhoen@reply.eu)

Koos Vegting  
Kasbank

[koos.vegting@kasbank.com](mailto:koos.vegting@kasbank.com)

Het is een bekend gezegde: het verwerven van een goede reputatie of zoals de Engelsen het zo mooi kunnen uitdrukken "*building an impeccable pedigree of the brand*" kost jaren, doch deze reputatie kan – zeker in de huidige tijd van snelle communicatie- in enkele minuten verloren gaan.

Op 10 en 11 november 2014 was "Reputational Risk – Risk of Risks" het onderwerp van een seminar in Keulen georganiseerd door de Duitse Chapter van het IOR.

Aan de hand van praktijkvoorbeelden werd ingegaan op wat RepRisk is, waarbij onderscheid werd gemaakt naar enerzijds RepRisk als resultante van een van de andere risico's (markt, krediet en oprisk etc.) en anderzijds RepRisk als een zelfstandig onafhankelijk risico.

Op de vraag waar en wanneer Reprisk zich zou manifesteren, werd met name een link gelegd naar de diverse belangenhebbende in het bedrijf: klanten, medewerkers, zakenpartners, aandeelhouders, toezichhouders, rating buro's etc.

Afhankelijk van de aard van de zaak kunnen deze partijen als belanghebbende opstaan en acties instellen en daarmee de reputatie van de financiële instelling aantasten.

Tijdens het seminar werd ook uitgebreid aan de hand van voorbeelden toegelicht hoe een zaken zich in de pers ontwikkelde.

Hoewel er geen eenduidige sleutel is tot het quantificeren van RepRisk, werden modellen getoond, waarin ondermeer omzet, aandeelhouderswaarde, en klantcontacten in de berekening werden betrokken.

Ook werd er vanuit verschillende invalshoeken – ook door een vertegenwoordiger van de Bafin (Duitse Toezichthouder) ingegaan hoe het Management van Reprisk binnen de organisatie te positioneren.

Tijdens diverse roundtable sessies werd inhoudelijk over het managen van RepRisk gesproken.

Voor een best practice paper voor Reprisk, uitgegeven in Duitsland zie:

[www.ior-institute.org/regional-chapters/german-chapter](http://www.ior-institute.org/regional-chapters/german-chapter)

According to the questionnaire completed by 27 of the 61 attendees of the October 2<sup>nd</sup> event at Achmea in Zeist, the overall rating of the event was 3.9 on a scale 1 to 5. Of the 27 respondents 8 attended the event for the first time and 6 were members of the IOR. The 27 attendees represented 18 different organizations. Although there were some questions and critical remarks, for over 80% of the attendees expectations were met. Some of the critical notes had to do with: need for more practical solutions and the time slot of the event.

With regard to topics for future events, Cyber and Technology, ORM in other industries, How to develop a risk Culture and Reputational Risks were mentioned most.

The Core Team is pleased with the responses and will take all remarks and recommendations in consideration.

*Aan het einde van het evenement dat op 2 oktober bij Achmea in Zeist plaatsvond is door 27 van de 61 aanwezigen een vragenformulier ingevuld. Op basis hiervan is het evenement gewaardeerd met een 3.9 op de schaal van 1 tot 5. Van de 27 waren 8 personen voor de eerste keer bij een D-IOR evenement, waren 6 lid van het IOR onder en vertegenwoordigden zij 18 verschillende organisaties. Hoewel er vragen en een aantal kritische opmerkingen waren, heeft het evenement bij meer dan 80 % van de aanwezigen aan de verwachtingen voldaan. De opmerkingen: te weinig praktische voorbeelden tot een verkeerd tijdstip. Als onderwerpen voor een volgend evenement werden met name Cyber en technologie, ORM in andere industrieën, Risico Cultuur en Reputatie Risico veelvuldig gemeld.*

*Het Core team is blij met de antwoorden en zal deze zeker bij toekomstige evenementen meenemen.*

### Save the Dates in 2015 / Blokkeer de agenda's in 2015

De Nederlandse afdeling van het IOR heeft voor 2015 weer 4 evenementen gepland. Drie daarvan zullen in de late namiddag en vroege avond plaatsvinden. Data : 19 maart , 4 juni en 5 november. Op 10 september 2015 zal er een grote bijeenkomst worden gehouden die de gehele dag zal bestrijken. **Blokkeer de dagen alvast in uw agenda!**

*The Dutch Chapter of the IOR is pleased to inform you that they will organize 4 main events in 2015. Three of these events will be held -as previously- in the late afternoon on the following dates: March 19, June 4 and November 5. On September 10, 2015, D-IOR will organize a full day event. **Save these dates in your diary!***

### ORX Data 2014

The Operational Riskdata Exchange (ORX) has recently issued its latest: "2014 ORX Report on Operational Risk Loss Data".

In this report loss data (in excess EUR 20,000) of approximately 60 banks have been analysed over a period of 6 years, from January 2008 till 31<sup>st</sup> of December 2014. Total number of claims over that period is 241.225 of which 18% were notified in 2013. After a peak in 2011 where the average loss was EUR 1,134,901, the average loss has gone down substantially for the second consecutive year to EUR 285,277 in 2013.

Some key figures on the 2013 loss data:

Top 3 business lines in number of losses  
(In percentage of total number of losses of 41.183):

1	Retail Banking	66
2	Private Banking	11
3	Trading and Sales	7

Top 3 event-types in number of losses  
(In percentage of total number of losses of 41.183):

1	External Fraud	29
2	Execution and Delivery & Process Mgmt.	28
3	Employment Practices & Workplace Safety	20

Top 3 gross losses by business lines  
(In percentage of total losses of EUR 11,390 Mio)

1	Retail Banking	47
2	Trading & Sales	24
3	Private Banking	16

Top 3 losses per event-type  
(In percentage of total loss EUR 11,390 Mio)

1	Clients, Products & Business Practices	40
2	Execution, Delivery & Process Mgmt.	37
3	External Fraud	14

Top 3 amounts of losses per business line and event type  
(in EUR MIO)

1	Retail Banking /CP & Business Practices	2,948
2	Trading & Sales /E,D & Process Mgmt.	2,036
3	Retail Banking/E,D & Process Mgmt.	1,010

Top 3 Gross losses per region reported to ORX  
(In EUR Mio)

1	Western Europe	5,882
2	North America	3,141
3	Asia Pacific	1,006

The full report can be obtained at the ORX webpage: [www.orx.org](http://www.orx.org)

## Membership IOR

Op 2 november 2014 staat het ledenaantal van de Nederlandse tak van het IOR op 15 (inclusief de bedrijfslidmaatschappen).

Het IOR en zijn Nederlandse tak zetten zich in voor de verdere ontwikkeling en verbetering van de ORM functie. Om de doelstelling te kunnen bereiken is een breed draagvlak van belang. Door lid te worden van de IOR draagt u actief bij aan deze ontwikkeling.

Aan het lidmaatschap zijn diverse voordelen verbonden zoals toegang tot "sound practice papers", toegang tot IOR evenementen -al dan niet tegen gereduceerd tarief- in binnen en buitenland.

Op de webpage van het IOR kunt u zich aanmelden:

[www.ior-institute.org](http://www.ior-institute.org)

*On November 2<sup>nd</sup> 2014, 15 members are registered at the Dutch Chapter of the IOR (including corporate memberships).*

*The IOR and its Dutch Chapter put effort in developing and improving the ORM function.*

*It is obvious that a widespread support is necessary to achieving the objectives. By joining the IOR as member you actively support the idea about the IOR.*

*Membership of the IOR offers many benefits, like: access to documents like the sound practices papers, and access to events organized by IOR – for free or against a reduced fee- not only in the Netherlands but also abroad.*

*To register as a member please look at:*

[www.ior-institute.org](http://www.ior-institute.org)

## The Dutch Chapter team

Haixia Zhu (Binck Bank) en Dim Krauwer (SNS Bank) zijn toegetreden tot het core team van de Nederlandse afdeling van het IOR. Het team dat toeziet op de dagelijkse gang van zaken bestaat nu uit de navolgende leden:

*Haixia Zhu (Binck Bank) and Dim Krauwer (SNS Bank) joined the core team of the Dutch Chapter of the IOR. The team dealing with the day-to-day challenges consists of:*

-Marca Schotgerrits	Rabobank
-Haixia Zhu	Binck Bank
-Fulco Neijmeijer	Achmea
-Radboud Lubbers	De Koene
	Raadgever
	Kasbank
-Koois Vegting	Independent
-Paul van Dijk	ING
-Dick van Male	
-Alex Dowdalls	Axveco
-Dim Krauwer	SNS Bank

\* Erik Obbink heeft zijn activiteiten voor D-IOR overdragen aan nieuwe core team leden. De Voorzitter en de andere leden van het core team danken Erik voor hun waardevolle bijdrage.

\* Erik Obbink has transferred his activities for D-IOR to new core team members.

*The core-team members are very grateful for the contributions Erik made.*

## Membership IOR

Het IOR en zijn Nederlandse tak zetten zich in voor de verdere ontwikkeling en verbetering van de ORM functie. Om de doelstelling te kunnen bereiken is een breed draagvlak van belang. Door lid te worden van de IOR draagt u actief bij aan deze ontwikkeling.

Naast het persoonlijk lidmaatschap bestaat er ook de mogelijkheid om als bedrijf een lidmaatschap te nemen.

Op de webpage van het IOR kunt u zich aanmelden.

[www.ior-institute.org](http://www.ior-institute.org)

*The IOR and its Dutch Chapter put effort in developing and improving the ORM function.*

*It is obvious that a widespread support is necessary to achieving the objectives. By joining the IOR as member you actively support the idea about the IOR.*

*Just recently the IOR has introduced, next to an individual membership, a corporate member ship.*

*To register as a member please look at:*

[www.ior-institute.org](http://www.ior-institute.org)

## To Contact the Dutch Chapter

For questions about the activities of the Dutch Chapter, the upcoming events, the newsletter or memberships and or information about possibilities to hosting events or sponsor certain activities please contact: [IOR@axveco.com](mailto:IOR@axveco.com)

Voor vragen aangaande de activiteiten van de Nederlandse Afdeling, evenementen, de nieuwsbrief of het lidmaatschap en of de mogelijkheid om eventueel als gastheer te kunnen optreden op toekomstige evenementen en mogelijkheden om als sponsor op te treden kunt u terecht bij: [IOR@axveco.com](mailto:IOR@axveco.com)

## Disclaimer

The content of this document is the property of the Institute of Operational Risk (IOR).

Care and attention has been taken in the preparation of this document but the IOR shall not accept any responsibility for any errors or omissions herein. Any advice given or statements or recommendations made shall not in any circumstances constitute or be deemed to constitute a warranty by the IOR as to the accuracy of such advice, statements or recommendations. The IOR shall not be liable for any loss, expense, damage or claim arising out of the advice given or not given or statements made or omitted to be made in connection with this document.

The IOR recognises copyright, trademarks, registrations and intellectual property rights of certain third parties whose work is included or may be referred to in this document.

The content of this document does not constitute a contractual agreement with the IOR. The IOR accepts no obligations associated with this document except as expressly agreed in writing. The information contained in this document is subject to change. All rights reserved.

© The Institute of Operational Risk