

This is the first Newsletter of the Dutch Chapter in 2016. 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 eerste nieuwsbrief van de Nederlandse afdeling in 2016. 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)

## Introductie/ Introduction



Alex Dowdalls

Head of Dutch  
Chapter IOR

Beste vrienden uit de ORM gemeenschap,

2016 is een aardig eind op weg en er hebben inmiddels alweer twee zeer succesvolle evenementen plaatsgevonden – met speciale dank aan ABN AMRO en Binck Bank voor hun gastvrijheid. U zult het met mij eens zijn dat de uitdagingen waarvoor wij als operational risk experts staan steeds complexer worden. Wat is de impact van de Panama-papers op de wijze waarop wordt gekeken naar “Conduct Risks”. Hoe moeten wij ons wapenen tegen Cyber risico’s? Hoe gaan we om met en kwantificeren we nieuwe risico’s en kennen we onze zwarte zwanen? Wat is de invloed van nieuwe *FinTech* concepten op de continuïteit van de huidige aanbieders? Hebben toenemende bezuinigingen invloed op het risico profiel en de beheersmogelijkheden daarvan?

En juist op het moment dat de operationele risico gemeenschap antwoorden probeert te vinden op de vraagstukken waarvoor zij zijn geplaatst, zijn vanuit het Bazel Comité voorstellen gekomen om het kapitaal dat moet worden aangehouden tegen operationele risico’s op een andere wijze te gaan berekenen ( BCBS 355). In plaats van een op toekomst gerichte benadering (met scenario’s) gaan de voorstellen nu uit van berekeningen op basis van individuele historische data en kwantitatieve inkomsten en balans totaal gegevens.

Wat betekent dat voor banken die volgens *Advanced Measurement Approach* hun kapitaal hebben berekend, maar bovenal, wat betekent dat voor het risico management in de toekomst?

De Nederlandse afdeling van het IOR zal in volgende bijeenkomsten deze onderwerpen op de agenda zetten, maar vraagt ook van haar leden en toekomstige leden een actieve bijdrage te leveren. Dat kan bijvoorbeeld door een keer gastheer voor een evenement te willen zijn, maar ook door bijvoorbeeld het leveren van opinie- en discussie stukken voor deze nieuwsbrief.

Graag verwelkom ik jullie op 16 juni 2016 in Rotterdam, waar Marsh Nederland als gastheer zal optreden.

*Dear friends from the ORM Community,*

*2016 is well on its way and in the meantime the Dutch Chapter has organized – with special thank to ABN AMRO and Binck Bank for hosting the events- two events this year already. I hope you all agree with me that the challenges the operational risk community is confronted with are getting more complex by the minute. What will be the impact of the Panama papers from a conduct perspective? How can we deal with cyber? What about emerging risks and do we know our black swans? What will be the impact of new FinTech solutions /disruptors on the business model of the traditional banks and insurers? Do cost-saving programs have an impact on the risk profile and the ability to control these risks?*

*And just when we try to deal with all these topics, the Basle Committee launched a consultative paper (BCBS 355), proposing a new methodology for calculating the Operational risk capital charge. Instead of focusing on the future, the calculation will be based on individual historical data combined with quantitative revenues and balance sheet data. What does this mean for banks who applied for AMA, but above all, what does it mean for operational risk management in the future?*

*The Dutch Chapter of the IOR will address these topics in the upcoming events, but kindly invites members and future members to contribute to the development of the Dutch operational risk community, for example by offering to host an event, but also by writing opinions and of discussion papers to be published in this Newsletter.*

*I look forward to seeing you at our next event hosted by Marsh Nederland in Rotterdam on June 16, 2016!*

*Met vriendelijke groet, Kind regards,*

*Alex Dowdalls*

*Dim Krauwer  
Lid communicatie IOR*

Op 26 januari was het IOR te gast bij ABN AMRO voor het eerste evenement in 2016. Gasten werden verwelkomd door Amelia Albert, Hoofd ORM & RM Private Banking Nederland.

Het thema van de avond was:  
**“ORM in the praktijk”**

Drie sprekers leidden het pubiek door de processen zoals die binnen ABN AMRO plaatsvinden.

Bas Douwes, hoofd van ORM Methodology & Corporate Insurance Management, gaf het publiek een inkijkje in de opbouw van het Operational Risk Management Framework.

Daarna nam Gert Jan Kroese, Directeur Operational Risk Management & Control het woord. In een interactief vraag en antwoord spel met de zaal ging hij in op vragen uit het publiek over ORM in de praktijk:

- Hoe voorkom je dat ORM een tick in the box exercise wordt?
- Kennen we onze *Black Swans*?
- Hoe vangen we *Bad Guys*?
- Etc

De slotsprekerster van de dag was Wies Wagenaar van de afdeling Compliance & Conduct. Op een zeer geanimeerde wijze vertelde zij hoe belangrijk gedrag is bij het beheersen van operationele risico's.

Conduct risk staat op nummer 1 in de lijst van Operationele Risico's. Aan de hand van een aantal zeer aansprekende voorbeelden uit de luchtvaart industrie werd duidelijk gemaakt wat gedrag voor gevaar kan opleveren voor een organisatie.

Binnen ABNAMRO is een speciaal team, bestaande uit gedrag experts actief die een aantal maatregelen en richtlijnen aan het inregelen zijn om grip te krijgen op het conduct risico.

Nadat er gelegenheid is geboden om vragen te stellen wordt de avondsessie afgesloten door Amelia Albert met een stelling van Confucius.

“Het is niet moeilijk het goede te herkennen, maar wel om het in daden om te zetten”

De avond, met een record aantal van 85 bezoekers, werd afgesloten met een geslaagde borrel, waar nog lang werd gesproken en nieuwe contacten werden gelegd.

Een interessante bijeenkomst die eens te meer het nut en de toegevoegde waarde van de Nederlandse afdeling van het IOR heeft aangetoond.

*Dim Krauwer  
Member Communication IOR*

*On January 26, ABNAMRO hosted the first IOR event in 2016. Amalia Albert – Head of ORM & RM Private Banking Netherlands gave the audience – a record breaking 85 guests- a very warm welcome.*

*The topic of the evening:*

**“ORM in daily life”**

*3 speakers took the audience by the hand guiding them through the various processes taking place within ABAMRO.*

*Bas Douwes, head of ORM Methodology and corporate insurance, shared and explained the way ABNAMRO build the Operational Risk Management Frame work.*

*Gert-Jan Kroese, Director Operational Risk Management & Control, was the second speaker on this evening event.*

*In an interactive question and answering play he challenged and responded to questions from the audience about:*

- *How can you avoid ORM becoming a thick in the box exercise?*
- *Do we know our Black Swans?*
- *How to catch the Bad Guys?*
- *Etc.*

*The last speaker of the evening was Wies Wagenaar, from the department Compliance & Conduct. In a very enthralling way she pinpointed how important conduct is for controlling operational risks.*

*On the top 10 of operational risks, Conduct is clearly number one!*

*By using examples from the aviation industry Wies Wagenaar made it very clear what the impact of behaviour can be on organisations.*

*Within ABNAMRO a special team consisting of conduct experts has been installed and the team is currently taking measurements to get control over the conduct risks.*

*After the audience was given the opportunity to ask more questions, Amalia Albert closed the official part of this event by referring to a statement once made by Confucius*

*“It is not difficult to recognise the good, but it is to turning it into action” (free by Dim).*

*After the official part of this event, ABNAMRO hosted the network borrel, where attendees enjoyed the opportunity to discussing the various topics and to meeting new contacts.*

*All in all a very interesting event and the number of attendees was a clear proof of the interest in and value of the Dutch IOR Chapter.*

=====  
**Invitation / Uitnodiging**

Writing an article in the D-IOR newsletter is a unique opportunity to share ideas and or to tease members of the operational risk community with disrupting or challenging thoughts and opinions. The members within the core-team responsible for the communication and newsletter (Dim Krauwer and Paul van Dijk) kindly invite all of you to make use of this unique opportunity and to help increasing the quality of this letter.

*Een artikel kunnen schrijven in de D-IOR Nieuwsbrief is een unieke mogelijkheid om ideeën te delen en collega's uit de operationele risico wereld met scherpe teksten uit te dagen.*

*De core team leden verantwoordelijk voor de nieuwsbrief (Dim Krauwer en Paul van Dijk) nodigen een ieder uit van deze mogelijkheid gebruik te maken en zo te helpen de nieuwsbrief nog interessanter en beter te maken.*



**Introduction**

Ronald Florusse is a chartered accountant and has been working for ING since 1998. 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 published an article about an integrated approach between BPM, ORM and Change management in December 2014 and now he is writing an article about the possibilities of the use of data analysis tools for ORM purposes. He writes this article on his personal title.

**The COSO framework**

The COSO framework (a generally accepted management framework regarding internal control and management) distinguishes eight interrelated components that are derived from the way management runs an enterprise and are integrated with the management process. The top layer is the internal environment and the bottom layer of the framework is monitoring, see picture below



Determining whether an entity's internal control framework is "effective" is a judgment resulting from an assessment of whether the eight components are present and functioning effectively.

**What is "risk" monitoring?**

*Risk monitoring is the regular evaluation of the whole system of internal control and its cohesion*

This regular evaluation is being executed by both the business (First Line Monitoring, FLM) and the local risk functions (Second Line Monitoring, SLM).

Methods often used for the regular evaluation are: the testing of key controls and the monitoring of key risk / control indicators

**What is Key control testing (KCT)?**

*The objective of KCT is to evaluate the design and operating effectiveness of key controls in respect of their ability to mitigate inherent high and critical risks.*

The Risk identification and assessment process results in the identification of risks and controls. Controls that bring inherent key risks (risks above a defined threshold) within the risk appetite, need to be tested and signed off by the (key) control owners (managers responsible for the execution of the control) for the effectiveness to the (key) risk owners (normally senior management / value chain manager).

**What are Key Risk / Control Indicator (KRI / KCI) monitoring?**

*A KRI is a warning signal for all levels of management enabling them to proactively manage and control their operational risks when the related measurements tend to exceed the pre-defined tolerance levels*

*KRIs are used to monitor the "internal control environment, i.e. failing controls"*

To ensure effective and adequate coverage of the business, KRI's / KCI's should be the outcome of a business wide key risk and control identification and assessment. While KCT and KCI gives us information about the effectiveness of key controls mitigating key risks, KRIs gives us information about the development of risks and to what extent the risk profile remains within the risk appetite. KRIs and KCIs should be measurable, quantifiable, forward looking and risk sensitive. Periodically, the right set of KRIs and KCIs should be evaluated based on developments inside and outside the organisation.

**How can data analysis tools help in monitoring?**

*Data analysis tools can support efficient and effective monitoring of the whole system of internal controls.*

Banks realise more and more that data are their most critical assets. Due to standardization, centralization and automation of controls, a lot of information concerning the internal control environment are stored in global applications. By the use of data analysis tools (when organisations are willing and able to deliver data files with a reasonable degree of data quality), internal control related information can be analysed from a central point irrespective where active-ties are being executed. Especially for a company with a lot of manual controls, with locations throughout the whole world and wide variety of products offered to the clients, the number of key controls to be monitored can be sizeable. When a company wants to gain reasonable assurance (f.i. 95% assurance) that its key controls are effective, the number of tests (and therefore testing capacity needed) can be huge. If e.g. a key control is being executed more times a day, 30 samples should be selected in order to get reasonable assurance about the operating effectiveness of the concerned key control.

**What are data analysis tools?**

*Data analysis tools are tools that support the process of inspecting, cleaning, transforming and modeling data with the goal of discovering useful information suggesting conclusions and supporting*

Data analysis tools are widely used in financial audits. There are powerful standard tools on the market, such as Audit Command Language (ACL) and IDEA. The concept is that data from core systems are imported in the data analysis tools to enable auditors to analyse large data sets, doing deep dives and make conclusions. With the use of data analysis tools, volume is no longer a big bottleneck. To rely on the outcome of the analyses, data integrity and uniform data definitions are crucial factors.



## Use of data analysis: Continue

Data analysis tools can help in deciding which key controls with which depth to monitor resulting in an effective and efficient way of monitoring on the whole system of internal control. I call it "focused key control testing".

Analyzing data will provide relevant insights on how well a process is really controlled and it will help to identify the areas with potential data quality issues or control breaks. Some examples how data analysis tools can be used for Risk monitoring purposes:

- (Assess quality of) reconciliation of data between 2 or more core systems
- Exception reporting and analysis of data / controls falling beyond predefined criteria
- Analyse nature / timing of open items
- Stratification of data
- Analytical review between f.i. 2 or more countries or throughout a certain period
- Expected versus actual process flows
- Verification that access rights are in line with organizational roles

### Conclusion

Operational Risk Management can also benefit from the use of data analysis tools to assess entire masses of data rather than just a sample. Especially now that controls are being more and more standardized, centralized and automated within organisations.

The use of these tools will improve the understanding and relevance of the conclusions (not just an exception, but something that happens more often) drawn about the effectiveness of the whole system of internal control and is a useful addition to the more traditional methods of risk monitoring: key control testing and KRI / KCI monitoring.

For questions or remarks: please send an e-mail to:

[ronald.florusse@ing.nl](mailto:ronald.florusse@ing.nl).

---

**Important proposals/ Belangrijke voorstellen from Basle/Bazel:**

*Pillar 3 Disclosure requirements*

<https://www.bis.org/bcbs/publ/d356.htm>

Open for comment till June 10, 2016

*New Oprisk Capital Calculation methodology (see next article)*

<http://www.bis.org/bcbs/publ/d355.pdf>

## BCBS 355

*Op 4 maart jongstleden heeft het Bazel comité een document uitgegeven waarin een nieuwe methode voor het berekenen van het Oprisk kapitaal wordt geïntroduceerd. Deze consultatieve paper gaat over de berekening van het oprisk kapitaal voor internationaal actieve banken, maar ook voor sommige banken die maar in een land actief zijn.*

*De nieuwe Standardized Measurement Approach (SMA) zal de Basic Indicator en Standardized Approach vervangen. Daarnaast wordt voorgesteld de Advanced Measurement Approach te vervangen door deze SMA methode.*

*Het doel is om de kapitaal maatregelen van de banken beter te vergelijken door de complexiteit van de modellen te vereenvoudigen en daarbij toch risico gevoeligheid erin te blijven betrekken. Volgens de voorgestelde methode wordt het oprisk kapitaal berekend op basis van historische (verlies) data, omzetten en de balanswaarde.*

*Kritiek die wel wordt geuit gaat met name over wat terzijde wordt gesteld bij deze methode:*

*-Op dit moment baseren (AMA) banken hun kapitaal beslag op basis van loss scenario's. In casu een calculatie op verwachtingen in de toekomst.*

*-De voorgestelde methode gaat hieraan voorbij en laat het begrip scenario onbenoemd en gaat uit van de loss data waarmee een individuele instellingen in het verleden is geconfronteerd.*

*-Zo lijkt er geen kapitaal beslag meer te worden berekend voor emerging risks.*

*-Deze methode (10 jaars historie) gaat voorbij aan het gegeven dat banken bepaalde activiteiten al hebben afgestoten, of maatregelen hebben genomen om herhaling te voorkomen etc.*

*-Het uitgangspunt om operationele loss - data te identificeren om ze mee te wegen in de berekening van het Oprisk kapitaal via een multiplier, kan een perverse prikkel geven om de losses onder een andere noemer te brengen.*

*-de loss historie dient bruto te worden berekend en eventuele terugvorderingen of vergoedingen uit andere hoofde (b.v. verzekering) mogen in de berekening niet tot verlaging van de schadelast worden meegewogen.*

*Het Bazel comité nodigt een ieder uit te reageren op deze Consultatieve Paper, waarvoor de deadline is gesteld op:*

3 juni 2016

## BCBS 355

On March 4, the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) released its latest consultative document discussing the implementation of a Standardized Measurement for operational risk – to be applied to all internationally active banks and to some which are only active within their home jurisdiction.

The proposed new Standardized Measurement Approach. (SMA) will replace the Basic Indicator Approach and the Standardized Approach. In addition, the BCBS is proposing that the Advanced Measurement Approach (AMA) be withdrawn, and also replaced by the SMA.

The stated goal of the BCBS is to promote the comparability of risk-based capital measures and reduce model complexity while retaining adequate risk sensitivity. The SMA capital charge is driven by balance sheet metrics adjusted by a factor derived from past operational loss experience.

-To date, banks have derived a forward-looking measure of operational risk from the modeling of scenarios.

-Nevertheless, the consultative document is silent on the use of scenarios and scenario modelling to identify and quantify emerging risks, meaning that any assessment of emerging risk would be absent from the capital calculation.

-The requirement to track operational loss experience, which then flows into the capital calculation via the multiplication factor, may create a perverse incentive to re-classify marginal loss events as credit or market losses rather than as operational losses which might negatively impact the capital charge.

-Equally, banks may seek to aggregate losses to a single event that is outside the 10 year window or close to being retired.

-Where a loss event occurs and the bank is able to make recoveries from third parties (e.g. insurance), the bank is nevertheless required to report the loss as though there were no recoveries (ie gross of recoveries from counterparties or insurance).

*The consultation is open for comment till:*

June 3, 2016

## Upcoming event hosted by Marsh Nederland on June 16, 2016

On Thursday, 16 June 2016, The Dutch Chapter of the Institute of Operational Risk (D-IOR) will hold its next major event, kindly hosted by Marsh Nederland.

### **“Emerging Risks causing a Headache?”**

The program starts at 17:00 with presentations and discussions followed by a “borrel”. The location is the “**Royal Maas Yacht Club**”, Veerdam1, 3016DD, Rotterdam and you are welcome from 16:30 onwards.

Key speakers at the event are Dorien Rookmakers (Risk manager Prorail), Arnout van der Veer (Former CRO of Reed Elsevier) and a third speaker to be confirmed.

Participation in this event is free of charge for individual and corporate members of IOR. For non-members, the participation fee is EUR 25, payable in advance to our bank account – NL61INGB0006843824 named “St. Dutch Chapter IOR”.

Please confirm your intention to join the event (and your membership status) by e-mail to: [IOR@axveco.com](mailto:IOR@axveco.com) to help us manage the attendance no later than by May 31, 2016. A route description will be sent upon receipt of your registration.

The D-IOR core team is very much looking forward to meeting you on June 16, 2016!

## Binck Bank event/evenement March 17, 2016

Op 17 maart jongstleden was het IOR te gast bij BinckBank in Amsterdam. Het Core-team spreekt speciale dank uit aan Binck Bank vanwege het feit dat zij op het laatste moment hun presentatie zaal ter beschikking heeft willen stellen.

Het is uiteindelijk een bijzonder interessante middag geworden waarin onderwerpen aan de orde zijn gekomen die stof tot nadenken hebben opgeleverd, allen in het kader van een “Technology Advancing World”.

De middag werd geopend door Evert Kooistra de CFRO van Binck Bank. Er werd op een heldere en interessante wijze uitleg gegeven hoe het Operational Risk Management is georganiseerd. Daarna was het de beurt aan Hessel Mooiman die uiteenzette hoe in een complexe omgeving wordt omgegaan met Identity en Access Management.

Na deze beide presentaties was het woord aan Oliver Rikken, die op een duidelijke wijze uiteenzette wat het fenomeen Blockchain inhoudt, hoe het werkt en wat de bijbehorende kansen en bedreigingen zijn voor traditionele instanties. Hoewel voor niet IT mensen het geheel niet altijd even duidelijk was (hoe werkt de Bitcoin) was het aan het eind van zijn boeiende betoog duidelijk dat de financiële industry gaat veranderen. Na deze presentatie was het woord aan Maarten van Wieren die op een interessante wijze sprak over best practices in cybercrime risk management. Zijn kwantificatie van mogelijke verliezen deed het publiek toch wel huiveren.

Een boeiende middag waarover tijdens de gezellige borrel nog lang is gesproken.

On March 17, 2016 Binck Bank hosted the event where the main topic was “Technology Advancing World”. After the opening presentation by Evert Kooistra, CFRO of Binck Bank, an update on Operational Risk Management, within the bank, Hessel Mooiman explained how to deal with Identity and Access management in a complex world.

The next speaker Oliver Rikken of Axveco guided the audience through the world of Blockchain /Bitcoins and explained what the impact could be for traditional institutions. Although sometimes a bit to difficult for non-IT specialists, at the end of the presentation it was clear for everybody the financial industry will change completely. Last speaker was Maarten van Wieren, who addressed the best practices in cybercrime risk management. After sharing some calculations what the impact of a cyber crime could be, most of the attendees were at becoming a bit more worried. During the borrel there were a lot of discussions about these topics. Thanks to the hospitality of Binck Bank a great evening!

## Other events in 2016 /Overige evenementen in 2016

The Dutch Chapter will organize an evening event kindly hosted by Rabobank in Utrecht on November 17, 2016. Details of the program for that event will be published in the next Newsletter and posted on the IOR website.

De Nederlandse afdeling organiseert een avond bijeenkomst op 17 november 2016 in Utrecht, waar Rabobank heeft aangeboden als gastheer te willen optreden. Informatie over het programma en de exacte locatie zullen in de komende Nieuwsbrief en op de website van het IOR bekend worden gemaakt.

**urgent speed urgent speed urgent speed urgent speed urgent speed urgent speed urgent speed**

The Dutch chapter has scheduled a full day event for September 15, 2016. We are still looking for a company willing to host such an event. If you and or your company is interested to facilitate this operational risk event please contact: [IOR@axveco.com](mailto:IOR@axveco.com)

De Nederlandse tak heeft een dag evenement gepland op 15 september 2016. Het Core-team is nog op zoek naar een bedrijf dat bereid is als gastheer voor dit evenement op te treden. Indien u dat bent graag dit kenbaar maken aan: [IOR@axveco.com](mailto:IOR@axveco.com)

## Membership IOR

Op 28 april 2016 staat het leden aantal van de Nederlandse tak van het IOR op 28 individuele leden en 9 bedrijfsleden. Totaal aantal leden > 155

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 April 28, 2016, 28 individual members and 9 corporate members are registered at the Dutch Chapter of the IOR Total number of members > 155*

*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

The Core team of the Dutch Chapter of IOR (D-IOR) consists of:

-Marca Schotgerrits	Rabobank
-Haixia Zhu	Binck Bank
-Fulco Neijmeijer	Achmea
-Radboud Lubbers	De Koene Raadgever
-Paul van Dijk	Marsh
-Dick van Male	ING
-Alex Dowdalls	Axveco
-Dim Krauwer	ABN AMRO

Marca Schotgerrits has informed us that she accepted a new responsibility within Rabobank. For this reason she will resign as member of the IOR core-team. The name of her successor will be published in the next newsletter.

Also on behalf of the individual and corporate members, we, the members of the core team, would like to thank Marca for her positive and inspiring contribution when setting up the Dutch Chapter of the IOR and afterwards everything she has done in developing the chapter to where it stands for today.

We wish her success in her new job!

Haixia, Alex, Fulco, Dim, Radboud, Dick and Paul.

+++++

## 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.