

Operationeel Risico Management als Shared Business Process

In veel financiële instellingen verloopt de besluitvorming over Operationeel Risico Management (ORM) moeizaam, omdat er vanuit verschillende functies en invalshoeken aan wordt gewerkt. De inrichting als Shared Business Process kan dit probleem oplossen, echter de daadwerkelijke implementatie blijkt vaak moeizaam te verlopen en kan uiteindelijk resulteren in een papieren tijger.

Jürgen van Grinsven, Marijn Janssen en Maarten Houtzager

Managers zijn altijd op zoek naar een optimale structuur van het bedrijf. In de jaren zestig en zeventig lag de nadruk op centralisatie met grote centrale rekencentra. In de jaren tachtig kwamen de voordelen van decentralisatie meer naar voren: sneller en flexibeler op de markt kunnen inspelen. De laatste jaren is een nieuw concept in zwang, het Shared Service Center (SCC), welke de voordelen van centralisatie en decentralisatie probeert te behalen.^[1] 'Een shared service center is een zelfstandige eenheid binnen een organisatie die specifieke diensten levert aan de operationele eenheden van die organisatie op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs'.^[2] Het doel van een SSC is het leveren van een hoge service, terwijl de kosten dalen door het bundelen en concentreren van services in een zelfstandige eenheid. Er is een aantal kenmerken die een SSC uniek maken. Zo zijn er verscheidene opdrachtgevers (vaak verschillende afdelingen), er worden afspraken gemaakt wat het SSC levert en tegen welke prijs, het SSC heeft een zekere vrijheid en meestal zijn de opdrachtgevers (afdelingen of business units) en de SSC onderdeel

De verschillende afdelingen werken vaak niet goed samen

van dezelfde organisaties. Er zijn drie vormen van SSC's te vinden^[3]:

1. Shared Back Offices: afdelingen worden in een SSC ondergebracht; een gezamenlijke productadministratie of financiële administratie;
2. Shared Support Process: ondersteunende diensten, als ICT en HRM;
3. Shared Business Process: primaire bedrijfsprocessen voorheen uitgevoerd door verschillende afdelingen; het afhandelen van claims bij een verzekeraar.

De huidige situatie in veel financiële instellingen wordt gekenmerkt door een hiërarchische structuur. De verschillende afdelingen werken vaak niet goed samen wat in de praktijk vaak leidt tot een veelvoud aan invalshoeken en versplinterde verantwoordelijkheden. Het management prefereert dikwijls een integrale view van de afdelingen. Door bundeling in een SSC kan zo'n integrale view tot stand komen.

ORM in praktijk

ORM behelst de identificatie en beheersing van operationele risico's in een organisatie en haar context.^[4] Een operationeel risico is het risico van directe of indirecte verliezen die resulteren uit inadequate of falende interne processen, mensen, systemen of externe gebeurtenissen. Een operationeel risico voor een bank is bijvoorbeeld: het risico dat personen ongeautoriseerd kunnen handelen waardoor een bank catastrofale verliezen kan leiden doordat er onvoldoende functiescheiding is. Aan het eind van de jaren negentig richtten vele financiële instellingen zich steeds meer op ORM. Dit kwam enerzijds door dure catastrofes, zoals Barings en Enron (zie tabel 1) en anderzijds door regelgeving zoals het nieuwe Basel-akkoord die onder andere aangeeft dat ORM een aparte functie moet zijn.^[4]

Veel grote financiële instellingen kampen met een ineffektieve inrichting van deze ORM-functie.

Afdelingen benaderen en rapporteren operationele risico's in het primaire en secundaire bedrijfsproces vaak vanuit hun eigen perspectief. Het management krijgt daardoor vaak verschillende en tegenstrijdige

adviezen. Dit heeft een aantal negatieve gevolgen:

- Het is ineffektief. Als verschillende afdelingen tegengestelde adviezen geven, kan het management moeilijk een beleid bepalen. Alle afdelingen proberen immers de aandacht te krijgen van het management om zo veel mogelijk resources te verwerven.

Jaar	Organisatie	Sector	Verliezen (\$)
2004	ING Group	Financieel	10% van de totale netto winst
2003	SMI management	IT	1,5 miljoen door geknoei met cheques
	NASA	Ruimtevaart	Space Shuttle Colombia
2002	Allied Irish Bank	Financieel	750 miljoen door onbevoegde handel
	DBS bank	Financieel	62.000 door online fraude
	WorldCom	IT	7,6 miljard door opgeblazen winsten en verborgen verliezen
	Bank of America	Financieel	12,6 miljoen door onwettige transacties (fraude)
2001	Enron	Energie	250 miljard
	Asia Pacific Breweries	Levensmiddelen	116 miljoen door banken te bedriegen
2000	SembLog	Logistiek	18,5 miljoen door valse rekeningen, valse boekhouding
1995	Barings Bank	Financieel	1,4 miljard door onbevoegde handel
1994	US Navy	Defensie	31 miljoen, slachtoffers
	Metallgesellschaft	Financieel	1,5 miljard op oliefutures
1986	NASA	Ruimtevaart	Space Shuttle Challenger

Tabel 1: Gepubliceerde verliezen te wijten aan ORM [4]

- Het is inefficiënt, want veel werk wordt door de verschillende afdelingen herhaald, waardoor schaalvoordelen niet worden benut.
- Het leidt tot ontevredenheid bij de afdelingen, want zij krijgen het gevoel dat het management niet naar hen luistert en hun rapport een papieren tijger is.

Om bovengenoemde redenen is het dus verstandig om de afdelingen beter op elkaar af te stemmen. Dit kan door vanuit een shared view een integraal risicoperspectief te ontwerpen. Hiermee kunnen dan de operationele risico's en bijhorende beheersmaatregelen in het primaire en secundaire bedrijfsproces in kaart worden gebracht.

Business Case: ORM als Shared Business Process

Bij een grote bankverzekeraarsmaatschappij in Nederland was duidelijk sprake van bovengenoemde problemen. Acht verschillende afdelingen van deze financiële instelling benaderden een viertal primaire processen (offeren, accepteren, muteren en schadeafhandeling) vanuit het eigen perspectief. Het management kreeg daardoor acht verschillende rapporten (zie figuur 1) waardoor ze moeilijk besluiten kon nemen, en resources kon toekennen. Rapporten van bepaalde afdelingen kregen vanuit historisch oogpunt vaak meer aandacht dan die van anderen. De hoeveelheid aandacht die elke afdeling kreeg bleek vaak belangrijk voor de toekenning van resources: hoe meer aandacht (prioriteit), hoe meer resources. De afdelingen probeerden dus zoveel mogelijk aandacht van de manager te trekken. Dit wordt bij economische tegenspoed vaak nog versterkt omdat de budgetten almaar verlaagd worden. Het gevolg is dan vaak een stoelendans om de aandacht van de manager.

Een Shared Business Process (SBP) draait om het bundelen en concentreren van primaire bedrijfsprocessen in een autonome business unit. Bij deze processen speelt vertrouwelijke informatie ten aanzien

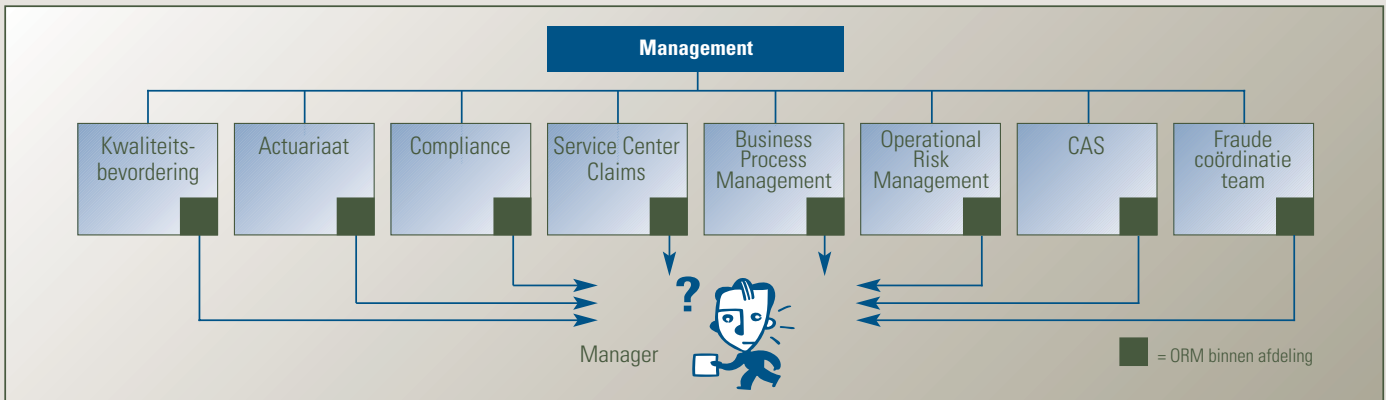
van operationele risico's vaak een belangrijke rol. Het is daarom niet wenselijk dat deze processen aan een derde partij worden uitbesteed om kostenvoordelen te behalen. [1] Er wordt gestreefd naar synergie, het vasthouden van ervaring binnen de organisatie en betere informatiebeveiliging.

Onvoldoende samenwerking en het gebrek aan een shared view op operationele risico's van het primaire proces had negatieve gevolgen bij de grote bankverzekeraarsmaatschappij. De genoemde problemen werden daarom met een systematische aanpak van ORM en de inrichting van een ORM-SBP opgelost. Binnen het ORM-SBP werd de kennis geconcentreerd en het voorheen gefragmenteerde veld van verantwoordelijkheden teruggebracht tot één duidelijk aanspreekpunt, zoals in figuur 2 weergegeven is. Dit ORM-SBP leverde vervolgens één integraal advies voor het management.

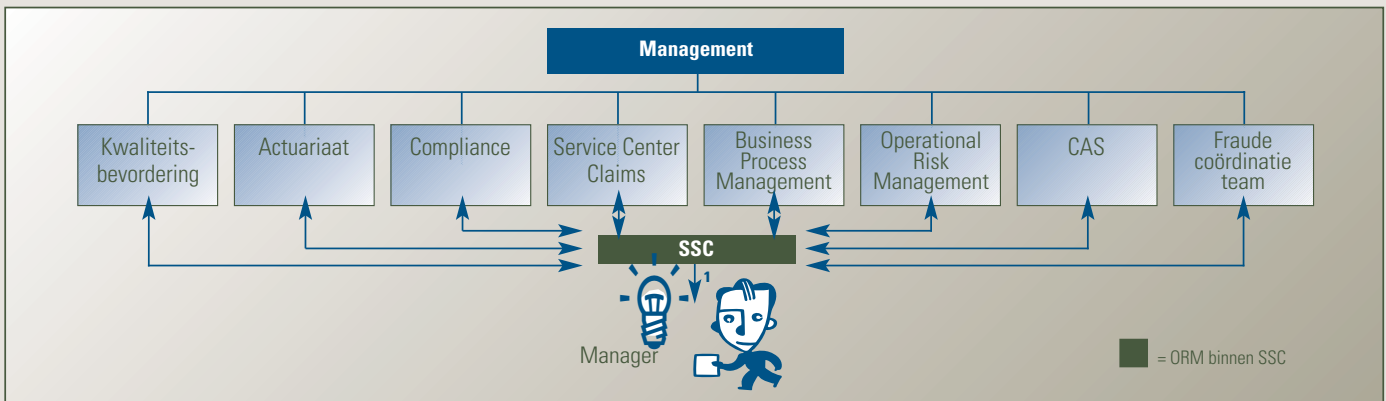
Papieren tijger

Als managers van financiële instellingen besluiten dat invoering van een ORM-SBP gewenst is, moet men zich afvragen hoe het ORM-SBP geïmplementeerd kan worden. Hierbij moet rekening worden gehouden met allerlei valkuilen. Al te vaak worden de doelstellingen niet behaald. De invoering van het ORM-SBP kan om verschillende redenen falen: de kosten kunnen hoger uitvallen en de besparingen door synergie lager, bijvoorbeeld door hoge

ORM behelst de identificatie en beheersing van operationele risico's in een organisatie en haar context



Figuur 1: Gevolgen van huidige structuur bij een grote bank-/verzekeringsmaatschappij



Figuur 2: Eén gezamenlijk advies aan het management

afstemmingskosten. Ook kan de dienstverlening tegenvallen: de transitie naar de nieuwe situatie met een ORM-SBP kan niet goed verlopen zijn of het budget is te laag. Ten slotte kan de innovatiecapaciteit tegenvallen door toenemende bureaucratie. Politiek gedrag is vaak de oorzaak van deze tegenvallers. De afdelingen vrezen dat hun huidige invloed zal afnemen als een ORM-SBP tussen hen en het management in komt te staan. Door de invoering van een ORM-SBP verschuift de macht binnen de organisatie en ontstaan tegenkrachten:

- Managers van de afdelingen verliezen een deel van de autonomie en moeten deze delen met andere afdelingen.
- Medewerkers moeten meer in een resultaatgerichte omgeving werken.
- Managers van servicecentra krijgen meer autonomie en resources, maar moeten wel serviceafspraken maken.
- Middelmanagers zien het aantal managers afnemen door concentratie en vrezen voor hun eigen carrière.

De machtsbalans in de financiële instelling wordt dus veranderd, wat vaak tot weerstand leidt. Bepaalde afdelingen blijven de implementatie daardoor voor zich uitschuiven en/of blokkeren de implementatie.

Bewuste keuzes maken

Om het beoogde ORM-SBP goed te laten functioneren moet van tevoren terdege worden nagedacht over de implementatie van het ORM-SBP. Enerzijds moet de inrichting en besturing aan heel specifieke eisen voldoen en anderzijds kan de verschuiving van de machtsbalans tot te grote tegenkrachten leiden. Er zijn verschillende stappen te onderscheiden.

Stap 1

Allereerst moet worden nagedacht over de positionering van het ORM-SBP in de financiële instelling. Strikwerda^[2] geeft een overzicht van verschillende inrichtingsvarianten. Het kan een centrale service-unit, een servicepartner of een zelfstandig bedrijf zijn. Bij de eerste ligt de nadruk op productensturing, bij de tweede op samenwerking en bij de derde op eigen winst. De in dit artikel beschreven casus werd als servicepartner ingericht.

Stap 2

Vervolgens moet ook duidelijk zijn wat de dienstverlening inhoudt: welke klanten en leveranciers zijn er, welke diensten worden aangeboden, welke processen, medewerkers en systemen worden gebruikt? De organisatie van het ORM-SBP moet ondernemend, klant- en resultaatgericht zijn. De medewerkers binnen het ORM-

SBP moeten goed kunnen samenwerken en de leiding moet bestaande patronen ter discussie kunnen stellen.

Stap 3

Er is een systematische aanpak van ORM nodig om te kunnen kapitaliseren op nieuwe kansen in de markt en om een geslaagde implementatie van het ORM-SBP te bewerkstelligen. De ORM-aanpak moet voldoen aan vier belangrijke ontwerprichtlijnen waarbij het uitgangspunt is dat de aanpak een voldoende, betrouwbare, robuuste en accurate inschatting geeft van de operationele risico's en te nemen beheersmaatregelen. Deze vier richtlijnen zijn:

1. de aanpak moet voldoen aan de heersende regelgeving en standaarden op het gebied van ORM;
2. de aanpak moet gebaseerd zijn op procedurele rationaliteit: besluitvormers (managers) moeten hun beslissingen immers zo rationeel mogelijk kunnen maken. Dit kan alleen als er een scherp gedefinieerd ORM-proces is waaraan verschillende partijen zich kunnen committeren;
3. de aanpak moet een shared view over de resultaten waarborgen zodat beheersmaatregelen effectief geïmplementeerd kunnen worden. Hiervoor is vaak de draagkracht nodig in de organisatie;
4. de aanpak moet flexibel inzetbaar en praktisch toepasbaar zijn.

Verwijzingen:

1. Janssen, M. en A. Joha (2004), *De onzekere belofte van het shared-servicecenter*, Informatie, juli-augustus, 2004.
2. Strikwerda, J. (2003). *Shared Service Centers: Van kostenbesparing naar waardecreatie*. Koninklijke Van Gorcum.
3. Ophøj, W., Willems, F. (2004), *Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht*, *Holland Management Review*, nummer 95, mei-juni 2004, p. 31-45.
4. Grinsven, J.H.M. (2005), *Improving Operational Risk Management*.

Drs. ing. Jürgen van Grinsven (www.advancedcollaboration.nl) is projectmanager in de community Banken bij ConQuaestor. Daarnaast is hij directeur van Advanced Collaboration Services en verbonden als senior onderzoeker aan de Safety Science Group van de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft.

Dr. ir. Marijn Janssen is universitair docent bij de sectie Informatie- en Communicatietechnologie van de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft.

Maarten Houtzager is verbonden aan de opleiding Technische Bestuurskunde van de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft. Tevens is hij parttime adviseur bij Advanced Collaboration Services. ■

Opleiding & congres

8 september

IP-connectivity 2005

Cursus

Plaats: Beatrix Theater, Utrecht

Inl.: www.heliview.com/conferences

Tel.: 076-5484020

13 september

Information Lifecycle Management

Cursus

Plaats: De Kuip, Rotterdam

Inl.: www.heliview.com/conferences

Tel.: 076-5484020

14 september

De evolutie van Server Based Computing

Cursus

Plaats: De Galgenwaard, Utrecht

Inl.: www.heliview.com/conferences

Tel.: 076-5484020

20 september, 11 oktober,

1 en 22 november

Personal software process improvement

Cursus

Plaats: Zwolle

Inl.: www.pato.nl

21 september

Systemen ontwikkelen en implementeren onder SOA

Workshop

Plaats: SAI - Antwerpen (B)

Inl.: www.sai.be

27 september

Kennismanifestatie voor het MKB

Congres

Plaats: Nieuwegein

Inl.: www.kennismanifestatiemkb.nl

Tel.: 040-2974977

27 en 28 september

Applicatiebeheer met ASL

Cursus

Plaats: Zoetermeer

Inl.: www.euroforum.nl

7 t/m 11 november

ITxpo

Studereis

Plaats: Cannes (Fr)

Inl.: www.itxpo.nl

of e-mail: redactie@automatiseringgids.nl

18 en 25 november

Inleiding Wet bescherming persoonsgegevens en andere privacywetgeving

Cursus

Plaats: Universiteit Leiden

Inl.: www.juridischpao.leidenuniv.nl

Tel.: 071-527 8666

23 en 24 november

Landelijk Architectuur Congres

Congres

Plaats: Nieuwegein

Inl.: www.lac2005.nl

IT Monitor

Ontwikkelingen, achtergronden en trends op het gebied van informatiekunde, automatisering en informatica

Een uitgave van Sdu Uitgevers en Studievereniging SBIT
Verschijnt 10 x per jaar
Abonnementsprijs € 138,20 per jaar
Prijzen zijn excl. 6% BTW

Redactie Studievereniging SBIT

Hugo van Hoogstraten,
Niek Westenberg, Rob van Vugt
en Martijn van der Pol
SBIT, kamer 114

Postbus 90153, 5000 LE Tilburg

tel.: 013-4662998

fax: 013-466 3208

e-mail: itmonitor@sbit.nl

Sdu Uitgevers

Uitgever: Sieds de Boer

Postbus 20025

2500 EA Den Haag

Klantenservice: 070-378 98 80

www.sdu.nl

Eindredactie en vormgeving

www.GoedhartOntwerp.nl

e-mail: itm@goedhartontwerp.nl

Druk

Alfabase, Alphen a/d Rijn

Sdu UITGEVERS

Studievereniging

SBIT

Vereniging

uitgeversverbond

Groep uitgevers voor vak en wetenschap

Abonnementen lopen per kalenderjaar. Opzeggen voor het volgende jaar kan uitsluitend schriftelijk tot 1 november van het lopende jaar.

Wij verwerken uw gegevens voor de uitvoering van de (abonnements)overeenkomst en om u van informatie te voorzien over Sdu Uitgevers bv en zorgvuldig geselecteerde andere bedrijven. Als u geen prijs stelt op deze informatie, kunt u dit schriftelijk melden bij Sdu Uitgevers, postbus 20014, 2500 EA Den Haag. Voor informatie over onze everingsvoorwaarden kunt u terecht op www.sdu.nl. Abonnementen gelden voor minimaal één jaar.

© 2005 Sdu Uitgevers, Den Haag

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoerd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopiëren, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, telefoon (023) 799 78 10. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de Stichting PRO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, telefoon (023) 799 78 09. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaardt de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Digital Imagery©copyright 2002
Photodisc, Inc.
ISSN 1366-2871