



Foto: Erik Kottier

operational risk management en sox

| wetmatigheid in risico's

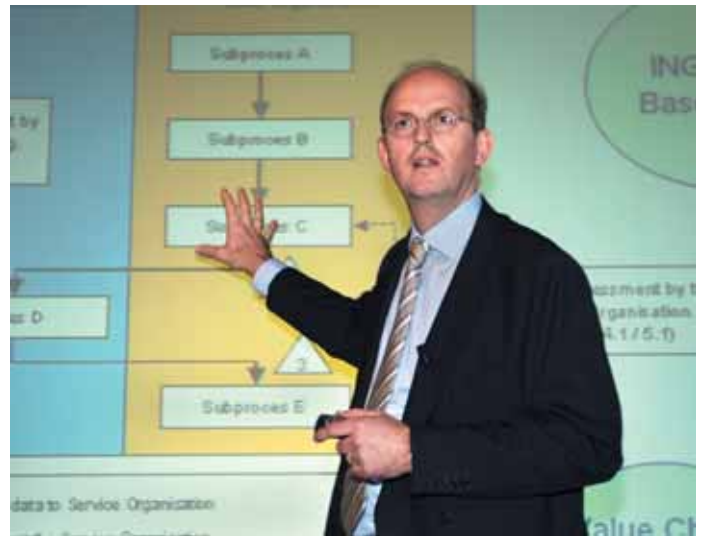
Het gebruik van technieken en tools uit Operational Risk Management is goed mogelijk bij het SOx-compliant maken van organisaties. Maar dan moet wel aan bepaalde randvoorwaarden zijn voldaan.

Het belang van Operational Risk Management (ORM) zal de komende jaren alleen maar toenemen. Operationele risico's worden immers voortdurend complexer en dynamischer, en het wordt steeds lastiger om tijdig op dergelijke risico's te anticiperen. Oorzaken hiervoor zijn onder andere de toenemende afhankelijkheid van technologie en de alsmaar complexer wordende bedrijfsprocessen. Daarnaast

neemt de druk om te presteren in organisaties toe, en dat liefst tegen zo laag mogelijke kosten. Operationele risico's ontstaan als gevolg van inadequate of falende interne processen (denk aan het verkeerd uitvoeren of ontwerpen van processen), mensen (concentratieproblemen, fraude), systemen (uitval hardware en software) of externe gebeurtenissen (toeleveranciers, rampen). De uitdagingen waar de operational risk manager voor staat zijn onder andere: het ontwikkelen en toepassen van technieken en tools, het verkrijgen van relevante risico's (data), kwantificeren van deze risico's, het omgaan met de dynamiek hiervan en het zichtbaar maken van goed ORM.



drs. Peter Laan ra is partner bij ConQuaestor management consultants.



ing. Guus Remmerswaal is senior manager risk management, policies & programs bij de divisie ops&it banking van ING.

opmerkelijke conclusies

Eén van de problemen binnen ORM is de complexiteit om verschillende datasets te aggregeren. Hierdoor is bijvoorbeeld alleen zicht op de operationele risico's per business unit, en niet op operationele risico's over diverse business units samen. Voor een integrale aanpak van operationele risico's is dat inzicht echter wel noodzakelijk. Wetenschapper Jan van den Berg, verbonden aan de Erasmus Universiteit, ontwikkelde een mathematische methode waarmee aggregatie van verschillende datasets toch mogelijk is. Van den Berg verrichtte onderzoek binnen ABN AMRO. Hij kreeg de beschikking over historische loss data van de bank zelf en van veertien andere banken. Het was voorheen altijd onmogelijk om deze data samen te voegen om zo tot één allesomvattende risico-inschatting te komen. Maar door de data te schalen kwam hij tot opmerkelijke conclusies. Hij zocht naar wetmatigheden en vond die ook. Zo vertoont de frequentie waarmee operational risk losses zich voordoen een wetmatigheid, al is frequentie een lastig te definiëren begrip. Van den Berg: 'Als de ene gebeurtenis de andere veroorzaakt, is dan sprake van één of meerdere events? Dat moet je goed afspreken met elkaar.' De impact van de verliezen bleek geen wetmatigheid te vertonen. De geaggre-

geerde verliezen daarentegen laten een duidelijke samenhang zien met de bruto omzet. Dit is belangrijk, want op basis daarvan kan de waarde van de operationele risico's worden geschat. Vervolgens kan kapitaal worden gereserveerd om deze risico's af te dekken. Tevens vormen deze gegevens de basis voor betere sturing en betere financiële verslaglegging. En met dat laatste is ook de link gelegd naar SOx. Kortom, de methode van Van den Berg ondersteunt niet alleen het Operational Risk Management; ook op het gebied van SOx-compliance is het een waardevolle methode. 'Start direct met het verzamelen van loss data,' adviseert Van den Berg. 'Maar definieer eerst het begrippenkader. Wat versta je onder een operational risk event, hoe definieer je frequentie en impact van geleden verliezen? Daarover moet je het eerst eens zijn. Definieer vervolgens verantwoordelijkheden en controls. En werk samen met andere businesspartners om externe data te verzamelen. Immers, hoe meer data, des te nauwkeuriger de risico's kunnen worden ingeschat.'

snel focussen

De doelstellingen van de Sarbanes Oxley-wetgeving (SOx) zijn het herstellen van het vertrouwen van de belegger, en het herstellen van het vertrouwen in de accountant. De belangrijkste sectie van SOx is sectie 404, die hoge eisen stelt aan de internal controls binnen een organisatie en de effectiviteit daarvan. Vanuit het oogpunt van ORM is het een interessante vraag in hoeverre bestaande technieken en tools kunnen worden ingezet bij het realiseren van SOx-compliance. Net als bij ORM gaat het bij SOx immers om het identificeren en beperken van risico's. Is een integrale aanpak mogelijk? De voordelen van een integrale aanpak liggen vooral op het vlak van efficiency. Door samen op te trekken, kan dubbel werk worden voorkomen. Maar tegelijkertijd vergt dat

'als de ene gebeurtenis de andere veroorzaakt, is er dan sprake van één of van meerdere events?' Jan van den Berg, Erasmus Universiteit



dr. ir. Jan van den Berg is universitair hoofddocent bij het Econometrisch Instituut van de Erasmus Universiteit Rotterdam.



drs. ing. Jürgen van Grinsven is projectmanager bij de branchegroep banken van ConQuaestor en senior researcher aan de Technische Universiteit Delft.

een goede afstemming van de bedrijfsprocessen. Gaat dat samen? Guus Remmerswaal is bij ING als senior manager risk management, policies & programs onder andere verantwoordelijk voor de invoering van SOx-maatregelen. ING ontwikkelde op grond van formele regelgeving een eigen aanpak om aan de vereisten te kunnen voldoen. De aanpak bestaat uit drie fases. Allereerst het documenteren van de internal controls, vervolgens het meten van de effectiviteit van het ontwerp van deze controls, en tot slot

'het inzetten van ORM-methodieken leidt tot belangrijke efficiencyvoordelen.'
Guus Remmerswaal, ING

het meten van de operationele effectiviteit ervan. 'Het gebruik van methoden uit ORM is mogelijk,' luidt de conclusie van Remmerswaal, 'maar dan moet wel aan bepaalde voorwaarden zijn voldaan. Eén van deze voorwaarden is dat een risk & control self assessment wordt uitgevoerd waarbij de risicobeheersmaatregelen in relatie worden gezien met de jaarrekening. Daarmee creëer je niet alleen een hoge mate van verantwoordelijkheid bij het management voor operationele risico's, je krijgt ook snel inzicht in de belangrijkste risicogebieden voor SOx. Het helpt je om snel te focussen op het gebied van financiële verslaglegging, en daar gaat SOx over.' De ORM-tools om de verbeteracties te monitoren kunnen ook uitstekend worden ingezet tijdens het

oplossen van SOx-defecten. Door SOx op te nemen in de voortgangsoverzichten kunnen deze tegelijk met de andere risicomaatregelen worden besproken in het betreffende managementoverleg, het zogeheten Operational Risk Committee, die op ieder managementniveau plaatsvinden. Daarnaast helpt Key Risk Indicator (KRI) Reporting om veranderingen in het niveau van de internal controls snel te identificeren. Remmerswaal: 'Het voordeel is dat het management daardoor doelgericht tot actie overgaat. Ook kunnen KRI's worden ontwikkeld die speciaal gericht zijn op financiële verslaglegging.' Het zijn enkele voorbeelden waaruit blijkt dat methoden uit het ORM-framework helpen om SOx-activiteiten op een consistente manier door te voeren.

Het idee dat ORM de SOx-activiteiten kan ondersteunen, werd breed gedeeld door de deelnemers aan de masterclass. Tijdens de afsluitende interactieve sessie onder leiding van Peter Laan, waren de argumenten 'voor' het combineren van ORM en SOx-methoden en tools duidelijk sterker vertegenwoordigd dan de argumenten 'tegen'. 'SOx is een hype, door enkele deelnemers gebruikt. ORM is van alle tijden,' werd als tegenargument gebruikt. Maar de meerderheid was het erover eens dat het inzetten van ORM-methodieken, mits het zorgvuldig gebeurt, tot belangrijke efficiencyvoordelen kan leiden. ■

literatuur

- Grinsven, J. van, Janssen, M., Houtzager, M., Operationeel Risico Management als Shared Business Process, IT Monitor augustus 2005.
- RMA (2000), Operational risk: The next frontier, journal of lending & credit risk management, March, pp. 38-44.