

Instrument voor betere procesbeheersing

IMPLEMENTATIE VAN RISICOMANAGEMENT

Externe Regelgeving, zoals Basel-II, verplicht een bank om aantoonbaar aan actief risicomanagement te werken. Een van de activiteiten die in het kader hiervan plaats dient te vinden is het uitvoeren van systematische risicoanalyses. Ook vanuit andere regelgevende bronnen (onder andere De Nederlandsche Bank) wordt aangedrongen op het systematisch, op meerdere niveaus, in kaart brengen van operationele risico's.

Door Ellen Fijneman, Ron van Loon en Lia Tesselaar

Voor Rabobank Betalen & Sparen is het de uitdaging om operationeel risicomanagement te integreren in de huidige bedrijfsvoering. Op die manier wordt wetgeving geen doel op zich, maar een katalysator om een volgende fase van het Rabobank Besturingsmodel in te gaan.

Processen van Rabobank Betalen & Sparen

Rabobank Betalen & Sparen, onderdeel van Rabobank Nederland, is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, beheren en verwerken van betaal- en spaarproducten en betalingsverkeerdiensten voor de klanten van de Rabobank Groep. Een van de diensten is het verwerken van girale transacties, zowel binnenlandse als buitenlandse transacties. Per jaar worden miljoenen girale transacties verwerkt. Rabobank heeft intern een Sturingsmodel ontwikkeld, dat in belangrijke mate gebaseerd is op de kwaliteitsnormen van het INK-model. In plaats van perspectieven hanteert men in dit model zogenaamde 'kompassen':

- klantwaarde (doelstelling);
- medewerkerswaarde (kritieke succesfactor);
- financiële stabiliteit (randvoorwaarde).

Binnen het Rabobank Sturingsmodel is het noodzakelijk dat alle processen binnen een organisatie-onderdeel in kaart zijn gebracht en beschreven. Daarnaast dient de Plan-Do-Check-Act cyclus te zijn ingericht, waardoor de organisatie een relatie legt tussen de uitvoering van de processen en de resultaten. Als het management door middel van een

vertaling een relatie legt tussen algemene en procesdoelstellingen, normen vaststelt, monitort, analyseert en bijstuurt, dan is de Plan-Do-Check-Act cyclus geïntegreerd in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Het Rabobank Sturingsmodel kent de volgende ontwikkelingsfasen met betrekking tot de volwassenheid van een organisatie:

- Fase 1, een organisatie zal ten aanzien van de processen geen planning- en controlcycli kennen;
- Fase 2, een organisatie heeft planning- en controlcycli met name ingericht voor de primaire processen;
- Fase 3, een organisatie heeft ook de ondersteunende en sturingsprocessen tot onderwerp van sturing en beheersing gemaakt.

Bij het procesontwerp binnen Betalen & Sparen is het eerste uitgangspunt het realiseren van de eisen van de externe klant. De processen worden in stukken verdeeld en er vindt tussentijdse controle plaats om de risico's te verminderen. Bij het ontwikkelen van een methode voor de uitvoering van risicoanalyses voor Betalen & Sparen werd direct al een knelpunt zichtbaar. Een van de eisen uit het normenkader Operationeel Risicomanagement is dat een risicoanalyse op een proces moet worden uitgevoerd, maar wat is nu precies een proces? Aangezien hierover binnen Betalen & Sparen geen eenduidige definitie bestond, zijn de producten en diensten van Betalen & Sparen als uitgangspunt genomen. Vervolgens is bij het bepalen van de primaire processen zoveel mogelijk rekening gehouden met de denkwereld van de gebruikers. Het niveau van de procesclusters is het hogere

abstractieniveau, verder van de business af, op het niveau van het management van Betalen & Sparen.

Risicoanalyse-methode

Om een uniform niveau van risicoanalyses te bereiken, is het essentieel dat er eenduidige afspraken worden gemaakt over het niveau van het proces waarop de risicoanalyse betrekking heeft.

Het B&S-procesniveau is het uitgangspunt geweest voor de uitvoering van de risicoanalyse. De bijdrage van de risicoanalyse aan het risicobewustzijn is maximaal omdat dit niveau van procesbenadering aansluit op de belevingswereld van de back-office medewerkers en sturing en monitoring goed mogelijk is. Naar behoefte kan dezelfde methode van risicoanalyse ook op procedureniveau worden toegepast. Echter om een eenduidig niveau van risicobepaling te hanteren is het noodzakelijk om ook het procesniveau af te bakenen.

Na het bepalen van de scope kon met de daadwerkelijke risicoanalyse worden gestart:

- Vooronderzoek. Allereerst is alle documentatie over het proces geïnventariseerd. Denk hierbij aan rapporten van audits die al eens zijn uitgevoerd of incidenten die hebben plaatsgevonden en zijn geanalyseerd;
- Interviews. Door middel van interviews met alle partij uit de procesketen is een eerste inventarisatie gemaakt van de risico's. Dit leverde veel informatie op die vervolgens moest worden verwerkt. Een positief neveneffect van de interviews was het creëren van draagvlak. Alle geïnventariseerde risico's worden omschreven als 'het geval van (een gebeurtenis) met als consequentie (gevolg)'. Getracht is om de risico's eenduidig te definiëren op hetzelfde niveau (volledigheid, juistheid, tijdigheid, integriteit). Vervolgens wordt per risico gekeken welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen. Het resultaat is in een conceptrapportage naar de procesvertegenwoordigers toegestuurd ter voorbereiding op de workshop.
- Workshop. Vervolgens zijn in een workshop met alle

procesvertegenwoordigers de risico's geprioriteerd. De top drie van de risico's is nader geanalyseerd en de aanwezige beheersmaatregelen geïnventariseerd. Wanneer de groep constateerde dat de aanwezige beheersmaatregelen onvoldoende waren, werden aanvullende actiepunten gedefinieerd. Bij het houden van de workshop is gebruik gemaakt van Group Systems als elektronisch hulpmiddel. Group Systems is een methode waarbij deelnemers met behulp van laptops elektronisch kunnen brainstormen. De deelnemers worden door het proces geleid en verzocht om vragen te beantwoorden, dan wel hun mening te geven. Hierbij wordt direct visueel gemaakt wat elke deelnemer invoert. Dit gebeurt volkomen anoniem. Iedereen kan daardoor vrijuit 'praten', waardoor een actieve 'virtuele' discussie ontstaat. Door deze aanpak is ieders betrokkenheid en inbreng groot. Daarnaast wordt de tijd effectief gebruikt omdat de input van de deelnemers efficiënt kan worden verwerkt en gepresenteerd.

- Vervolg. Het resultaat van de risico-inventarisatie was een top drie van belangrijkste risico's met daarbij de aanwezige beheersmaatregelen. De risico's werden aan de juiste ROB-categorie en de Basel-II eventtype gekoppeld zodat hierdoor de link met de wetgeving zichtbaar werd gemaakt. De uitkomsten van de workshop werden vervolgens in een definitieve rapportage verwerkt en aan de deelnemers toegestuurd. Met de proceseigenaar zijn de actiepunten besproken en geprioriteerd. Vervolgens zijn de risico's, oorzaken en beheersmaatregelen in de betreffende procesbeschrijving opgenomen.

Bij de voorbereiding van de risicoanalyse op het proces 'verwerken transactie giraal buitenland' werd, naast bestaande auditrapporten, in de operational loss database een aantal incidenten met schades aangetroffen. Dit vormde een goede basis om de interviews in te gaan. Tijdens de interviews kwam nog een aantal risico's aan het licht. De workshop kon zodoende worden gestart met de geconstateerde risico's. Afbeelding 1 toont een voorbeeldtabel van zo'n risico met de genoemde oorzaken en de aanwezige beheersmaatregelen.

Basel-II

In de Basel-akkoorden worden aan financiële instellingen eisen gesteld die betrekking hebben op het bepalen en berekenen van de hoeveelheid aan te houden vermogen, ook wel solvabiliteitseisen genoemd. Op grond van Basel-I dienen banken al vermogen aan te aanhouden voor kredietrisico's en marktrisico. Om te voldoen aan de eisen van Basel-II dient ook vermogen voor operationeel risico te worden aangehouden. Uitgangspunt in het Basel-II akkoord is dat elke bank een ambitieniveau voor

operationeel risicomanagement moet kiezen. Er zijn hierbij drie niveaus, oplopend in zwaarte/ambitie: Basic Indicator Approach; Standardised Approach; Advanced Measurement Approach (AMA).

Op basis van Basel-II heeft de Rabobank Groep een normenkader Operationeel Risicomanagement opgesteld waarin onder andere specifieke eisen worden gesteld ten aanzien van het onderdeel risicoanalyses.

Risico	Oorzaken	Beheersmaatregelen
frauduleuze invoer van een transactie	niet-afdoende controle door tweede persoon	<ul style="list-style-type: none"> - door de meeste systemen wordt een scheiding afgedwongen tussen invoer en verificatie - functiescheiding - beveiliging door middel van wachtwoorden en user id's
	ontbreken van password discipline	<ul style="list-style-type: none"> - maandelijks overleg tussen Control en teamleiders waarin gehamerd wordt op alertheid - verbetering van voorlichting hierover en ontwikkelen van 'aanspreekgedrag' tussen collega's

Afbeelding 1: Risico met oorzaken en beheersmaatregelen.

Na oplevering van de definitieve rapportage zijn met de betrokken proceseigenaar de genoemde actiepunten nog eens doorgelopen en geprioriteerd. Tenslotte zijn de risico's in de betreffende procesbeschrijving aangevuld.

Toekomstige integratie in de business

Het is mogelijk om na deze risico-inventarisatie te stoppen. Maar, dan zou een en ander alleen opgezet zijn om aantoonbaar te hebben voldaan aan het implementeren van de wetgeving. Een uitdaging kan juist zijn om het implementeren van wetgeving als aanjager te gebruiken voor het implementeren van een risicomanagementsysteem met een adequate Plan-Do-Check-Act cirkel. Als deze goed is ingericht is het mogelijk een volgende fase van het Rabobank Sturingsmodel te bereiken. Om dit te realiseren, is gekeken of er bij bestaande overlegstructuren aangesloten kan worden. Het blijkt dat voor een aantal producten van Betalen & Sparen de eigenaar (productmanager) al een zogenaamd kwaliteitsoverleg geïmplementeerd heeft. In dit overleg staat de sturing en beheersing van het productverwerkingsproces centraal. Concreet betekent dit dat specifieke prestatie-indicatoren waarop het productieproces gestuurd moet worden, zijn benoemd en de rapportage, analyse en bijsturing ook is ingericht. In het kwaliteitsoverleg worden de diverse rapportages behandeld, de afwijkingen en de analyses op de indicatoren besproken en komen voorgestelde verbetervoorstellen aan de orde.

Vanuit het resultaat van een risico-inventarisatie kunnen nu, in overleg met de proceseigenaar, de controles op de beheersmaatregelen (de zogenaamde procescontroles) worden bepaald en de Key Risk Indicatoren (KRI's) worden vastgesteld en toegevoegd aan dit performance management systeem. De Rabobank definieert een KRI als volgt: kwantificeerbare metingen die aangeven in hoeverre veranderingen optreden in operationele risico's waarmee men tijdens de dagelijkse activiteiten wordt geconfronteerd. Voorbeeld van een KRI in het kader van de 'afhankelijkheid van de systemen' is bijvoorbeeld de beschikbaarheid van de key applicatie. Het op deze wijze ingerichte performance managementsysteem kan ook informatie aanleveren over de mate van compliance en aangeven op welke punten (nog) acties moeten worden ondernomen.

Aangezien het AMA ambitieniveau van Basel-II vereist dat het management actief is betrokken bij het beheer van operationele risico's, zal het management moeten sturen op indicatoren. Dit is mogelijk als de indicatoren uit de diverse series kwaliteitsoverleg op een hoger niveau worden geaggregeerd en als stuurindicator op het management dashboard worden meegenomen. Hierbij blijft de link met de business-processen in tact, maar wordt sturing en monitoring van bovenaf in stand gehouden. Voorwaarde hierbij is dan ook dat het fenomeen van kwaliteitsoverleggen met alle betrokkenen van het product zich verder uitbreidt binnen Betalen & Sparen.

Het is vervolgens ook een vereiste om risicoanalyses een structurele plaats in de organisatie te geven. Indien in de productplannen van de productmanagers wordt opgenomen dat in geval van wijzigingen in het proces en/of product een risicoanalyse moet worden uitgevoerd, kan worden gegarandeerd dat bij proceswijzigingen weer een update plaatsvindt van de belangrijkste Key Indicatoren en de sturing op actuele indicatoren plaatsvindt.

Conclusies

Het uitvoeren van risicoanalyses draagt bij aan het creëren van risicobewustzijn bij medewerkers. Daarbij is het noodzakelijk om aan te sluiten op de manier van denken van de gebruikers zelf. Het structureel vastleggen van resultaten van risicoanalyses in de bestaande bedrijfsvoering draagt bovendien bij aan de kwaliteit van de procesbeheersing en is daardoor zelf onderdeel van de sturing en beheersing. Zo bekeken kan wetgeving ook de aanjager zijn voor een goede implementatie van de PDCA-cyclus waardoor een volgende fase van het Rabobank Besturingsmodel bereikt kan worden.

Ellen Fijneman, Ron van Loon en Lia Tesselaar

Drs. C.H. Fijneman is Afdelingshoofd Risico- en Kwaliteitsmanagement Rabobank Nederland. Drs. R.W.J. van Loon is Universitair docent Bestuurlijke Informatievoorziening en zelfstandig consultant.

Ing. E.G. Tesselaar is Adviseur Risico- en Kwaliteitsmanagement Rabobank Nederland.