

Capital adequacy
en
Risk Management rapportage
(Pilaar 3)



 Friesland Bank

Per 31 december 2008

Inhoudsopgave

1	Introductie	3
2	Risico- en kapitaalsmanagement bij Friesland Bank	3
2.1	Algemeen	3
2.2	Risicotypen waar intern kapitaal voor wordt aangehouden	4
2.3	Rol en verantwoordelijkheden	5
2.3	Risk appetite	7
2.4	Risico rapportages	7
2.5	Eigen vermogen.....	7
3	Risicotypen.....	9
3.1	Liquiditeitsrisico.....	9
3.2	Reputatie risico.....	11
3.3	Krediet risico	11
3.4	Rente risico binnen het banken boek.....	15
3.5	Markt risico	16
3.6	Valuta risico	17
3.7	Vraaguitval risico / business risk	17
3.8	Operationeel risico	18
3.9	Compliance- en integriteitsrisico	21
3.10	Juridisch risico.....	21

1 Introductie

De Capital Adequacy en Risk Management rapportage is de weergave van het risk management proces van Friesland Bank N.V. De informatie in dit document is openbaar krachtens artikel 3:74a van de Wet op het financieel toezicht, ook wel 'informatie verstrekking in het kader van Pilaar III' genoemd. De informatie in deze rapportage wordt één maal per jaar gepubliceerd en heeft betrekking op de situatie per 31-12-2008. De rapportage wordt gepubliceerd via de website van Friesland Bank: www.frieslandbank.nl.

De rapportage is niet onderworpen aan een externe audit. De informatie in dit rapport is wel onderworpen aan interne review procedures. De cijfers in deze rapportage zijn enerzijds gebaseerd op de rapportage aan De Nederlandsche Bank en anderzijds gebaseerd op de interne economic capital rapportage.

De grondslagen voor consolidatie wijken voor de rapportage aan de toezichthouder af van de grondslagen voor consolidatie van de jaarrekening. In dit rapport wordt gebruik gemaakt van de grondslagen voor consolidatie van de rapportage aan de toezichthouder: deelnemingen met een belang groter dan 50% zijn wel geconsolideerd, participaties niet.

2 Risico- en kapitaalmanagement bij Friesland Bank

2.1 Algemeen

Friesland Bank NV is een zelfstandige bank die persoonlijke dienstverlening combineert met professionele expertise. De bank richt zich op particulieren, bedrijven en instellingen en ondernemers die hechten aan een bank, waar advies en maatwerk op de eerste plaats komen. Friesland Bank streeft naar een gematigd risicoprofiel. Dit wordt gerealiseerd door te focussen op de Nederlandse markt, in het bijzonder op de zakelijke en particuliere klanten. De producten zijn in lijn met die van een algemene bank en sluiten aan bij de financiële levenscyclus van cliënten.

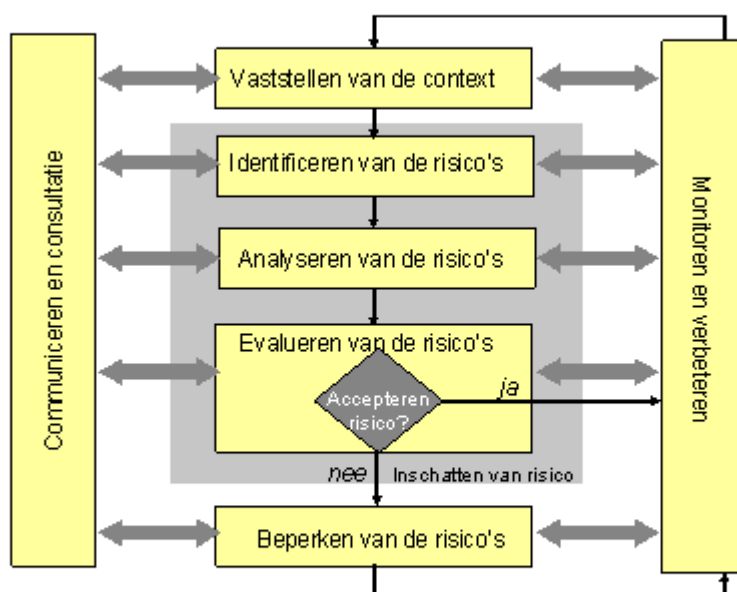
Door de aard van haar activiteiten kunnen de resultaten van Friesland Bank niet met zekerheid voorspeld worden. Dat Friesland Bank aan risico's blootgesteld is, is de basis voor het resultaat. Onvermijdbare risico's komen voor. Wie bereid en in staat is om ze te accepteren, kan daarvoor een vergoeding vragen en daarmee winst maken. Zonder het lopen van risico kan geen duurzame winst gemaakt worden.

Het risicomanagement bij Friesland Bank heeft als doel het ondersteunen van de groei door:

- het garanderen dat Friesland Bank een adequate beloning ontvangt voor alle risico's die zij loopt;
- het verlagen van de kosten van kapitaal en financiering door het optimaliseren van de kapitaalsstructuur;
- besluitvorming vereenvoudigen door het inzichtelijk maken van de relatie tussen risico en rendement;

In het risicomanagement proces worden risico's in hun context geplaatst, geïdentificeerd, geanalyseerd, gewaardeerd en afgedekt. Het effect van risicomanagement wordt doorlopend bekeken en besproken met alle stakeholders in de organisatie. Dit maakt het voor Friesland Bank mogelijk op een gecontroleerde manier risico's tegen kosten en verwacht rendement af te wegen.

Risicomanagement is op structurele wijze ingebed op tactisch/operationeel niveau aan de hand van de Australian/New Zealand Standard AS/NZ 4360:2004. De methodiek wordt weergegeven in Figuur 1 en geldt voor alle risicotypen.



Figuur 1: methodiek Australian/New Zealand Standard AS/NZ 4360:2004

2.2 Risicotypen waar intern kapitaal voor wordt aangehouden

Het kapitaalbeslag voor Friesland Bank per 31-12-2008 is berekend met behulp van de Standaardbenadering voor kredietrisico, de Capital Adequacy Directive voor marktrisico en Basisindicatorbenadering voor operationeel risico. Friesland Bank heeft zich ter doel gesteld om vanaf 1-1-2010 het regulatory capital te bepalen met behulp van de eenvoudige IRB methodiek voor kredietrisico en de standaard benadering voor operationeel risico. Voor pilaar 2 worden de IRB eisen gevolgd. De door Friesland Bank gehanteerde normen voor het vaststellen van de kapitaalstoereikendheid hebben niet geleid tot prudentiële opslagen.

Tabel 1 geeft inzicht in de diverse uitkomsten van de methodieken om het kapitaal te bepalen.

Onder Basel II (standaard benadering) is het minimumkapitaal € 25,9 mln lager dan onder Basel I en bedraagt € 483,2 mln. De BIS-ratio is hierdoor hoger onder Basel II (standaard benadering) en bedraagt 12,7%.

Het totaal berekende economic capital voor diversificatie bedraagt € 779,8 mln en is lager dan het gecorrigeerd minimum kapitaal onder Basel I en II.

Methodiek	Kapitaal (€ mln)
Current (Basel I)	
• Krediet-, markt- en overige risico's	509,1
• Marktrisico	0,0
Minimum kapitaal Basel I	509,1
Aftrekpost strategische deelnemingen	382,5
<i>Gecorrigeerd minimum kapitaal Basel I</i>	891,6
BIS-ratio Basel I	12,1%
Standaard benadering (Basel II, pilaar 1)	
• Kredietrisico	451,9
• Marktrisico	0,0
• Operationeel risico	31,3
Minimum kapitaal Basel II	483,2
Aftrekpost strategische deelnemingen	384,4
<i>Gecorrigeerd minimum kapitaal Basel II</i>	867,6
BIS-ratio Basel II	12,6%
Economic capital (pilaar 2)	
• Kredieten	452,2
• Markt risico	238,3
• Rente risico	28,1
• Operationeel risico	31,3
• Ondernemings risico	29,9
Totaal EC voor diversificatie	779,8
• Diversificatie	-118,4
Totaal economic capital	661,4

Tabel 1: Vergelijking Basel I, Basel II en Economic Capital, 31-12-2008

Voor de berekening van het Economic Capital en Earnings at Risk zijn de volgende risicotypes geïdentificeerd:

- Krediet risico op zakelijke en particuliere kredieten, overheden en financiële instellingen
- Marktrisico in de beleggingsportefeuille
- Renterisico
- Operationele risico's, die horen bij een algemeen bankbedrijf
- Ondernemings risico, oftewel vraaguitval risico

2.3 Rol en verantwoordelijkheden

Friesland Bank onderscheidt in haar risicobeheerstructuur een drietal geledingen: toezicht, beleid en uitvoering. Het toezicht berust bij de Raad van Commissarissen die hiertoe een tweetal commissies heeft ingesteld, namelijk de Audit & Compliance Commissie en de Krediet Commissie (met ingang van 1 januari 2009: Risk Committee).

De Raad van Bestuur is belast met de goedkeuring van het risicobeleid dat wordt voorgesteld vanuit een aantal commissies, te weten:

- Asset and Liability Commissie (ALCO): deze commissie richt zich op het balansbeheer en de risicotypen markt-, rente- en liquiditeitsrisico; deze commissie vergadert minimaal eenmaal per maand (voorzitter: de heer Vlaskamp, lid van RvB);
- Commissie Kredietbeleid (CKB): deze commissie richt zich op het krediet- en operationeel risico; deze commissie vergadert eenmaal per kwartaal (voorzitter, de heer Klaasman, tevens voorzitter van RvB);
- Commissie Wet en regelgeving: deze commissie richt zich op het integriteits-, juridisch-, en compliance risico; de commissie vergadert eenmaal per maand (voorzitter is de directeur Juridische Zaken).

¹ Basel II (2007) wijkt op diverse onderdelen af van Basel I (1988) en leidt tot een ander vereist kapitaal, bijvoorbeeld operationeel risico werd in Basel I niet meegenomen.

Voor de bespreking van het operationeel risico is in 2008 een overlegorgaan opgericht waarin de proceseigenaren participeren. De uitvoering van de besluiten worden belegd bij de proceseigenaren en directeurs binnen Friesland Bank. De proceseigenaren zijn lid van het senior management van Friesland Bank.

Uitvoerende commissies

Bij de kredietverlening is de fiatteringsbevoegdheid door de Raad van Bestuur (RvB) gedelegeerd aan de Krediet Commissie. Deze commissie vergadert tweemaal per week en beslist op basis van kredietvoorstellen die van advies zijn voorzien door de afdelingen Krediet Risico Management en Juridische Zaken. In 2008 was de heer W.F.C Cramer, sinds april 2009 de heer R. Klaasman, tevens voorzitter van RvB.

De fiatteringsbevoegdheid ten aanzien van het participeren in ondernemingen (het onderdeel Friesland Bank Investments) is gedelegeerd naar het Investment Committee. Het Investment Committee vergadert eenmaal per vier weken. In 2008 was de heer W.F.C Cramer voorzitter, sinds april 2009 de heer R. Klaasman, tevens voorzitter van RvB.

Beleggingsvoorstellen voor de beleggingen in courante fondsen en vastrentende waarden worden beoordeeld in de BeleggingsCommissie. Deze commissie vergadert eenmaal in de maand. De voorzitter is de heer A. Vlaskamp, lid van de RvB.

De Commissie Productscan richt zich op productspecifieke risico's met betrekking tot bestaande en nieuwe producten. Deze commissie vergadert eenmaal per drie weken. De voorzitter is de directeur Risk Management

De CMP-unit (Crisis Management Plan Unit) richt zich op het continuïteitsrisico. In dat kader worden bijzondere gebeurtenissen beschouwd, welke van invloed kunnen zijn op de bank. De CMP-unit vergadert eenmaal in de zes weken en indien noodzakelijk frequenter. De voorzitter is de directeur Facilitair Bedrijf.

Het Liquiditeit Continuïteit Team is in 2008 aangesteld om noodmaatregelen uit te voeren om de liquiditeit in stand te houden bij calamiteiten, zoals beschreven in het Liquidity Contingency Plan. De voorzitter is de directeur Risk Management.

Afdelingen belast met specifieke risicobeheersingstaken

Binnen Friesland Bank hebben een aantal afdelingen specifieke taken ten aanzien van de beheersing van risico's.

- De afdeling Risk Management ondersteunt de Raad van Bestuur en de directies bij de bepaling van het gewenste risicoprofiel, het waarderen van de portefeuilles voor sturing op waardecreaties, de prijsbepaling van producten en diensten, funding en kapitalisatie, het kwantitatief en /of kwalitatief modelleren en signaleren van de risico's.
Onderdeel van Risk Management is het inspectieteam welke zich richt op de handhaving van de procedures door het uitvoeren van detail controles. Dit betreft zowel het kredietproces als de operationele en compliance processen.
- De afdeling Krediet Risico Management (KRM) is verantwoordelijk voor het proces lenen, hetgeen zowel de inrichting als de uitvoering betreft. KRM ondersteunt de Krediet Commissie bij het fiatteren van kredietvoorstellen. De afdeling Bijzonder Beheer, die de posten beheert die in achterstand zijn of specifieke aandacht vereisen, maakt onderdeel uit van KRM.
- De afdeling Compliance adviseert de Raad van Bestuur en de directies over compliance aspecten en risico's van de diverse bancaire processen. De invulling van de zorgplicht richting onze cliënten heeft de bijzondere aandacht van deze afdeling. Tevens is de uitvoering van delen van de Wet op het financieel toezicht en de Wet ongebruikelijke transacties (MOT) bij haar belegd.
- Juridische zaken (JZ) heeft als aandachtsterrein het juridisch risico. Zij heeft een beleidsvoorbereidende en operationeel ondersteunende functie, met als belangrijkste taken het signaleren en adviseren over toekomstige wet- en regelgeving en de uitvoering van de huidige wetgeving. Tevens ondersteunt zij de kredietverlening door het uitbrengen van advies over individuele kredietvoorstellen.
- De afdeling Treasury en Financiële Markten (TFM) voert de opdrachten van het ALCO en de Raad van Bestuur uit. Zij bewaakt de limieten van haar posities.
- Internal Audit voert audits uit om zich een oordeel te vormen over de opzet, het bestaan en de werking van de risicobeheersingmaatregelen.

2.3 Risk appetite

In 2008 is voor het eerst een generiek risk appetite statement geformuleerd, die is uitgewerkt in een risk appetite per risicotype. De risk appetite wordt jaarlijks door de Raad van Bestuur geaccordeerd / vastgesteld. Voor het strategisch en reputatie risico is het volgende statement vastgesteld:

“Friesland Bank streeft ernaar risico’s ten aanzien van haar reputatie te vermijden en adequaat invulling te geven aan de zorgplicht richting haar klanten.

Om de lange termijn continuïteit te waarborgen, streeft Friesland Bank een single A externe rating na. Dit impliceert dat Friesland Bank voldoende kapitaal aanhoudt om elk jaar met minimaal 99.91% waarschijnlijkheid aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Friesland Bank gaat alleen risico’s aan wanneer ze naar verwachting rendabel zijn en de bank beschikt over voldoende kennis en capaciteit om deze planmatig te beheersen.”

2.4 Risico rapportages

Ten behoeve van de beleidsvoorbereiding, –bepaling en uitvoering worden de commissies en lijnmanagers voorzien van diverse periodieke risicorapportages. De periodiciteit is veelal maandelijks, echter op onderdelen per dag, week, kwartaal of jaar. De volgende rapportages worden onderkend:

- Economisch kapitaal: de omvang van het exposure, economisch kapitaal, capital adequacy ratio, risk adjusted return on economic capital.
- Kredietrisico: de omvang van het exposure, risicoklasse (PD en LGD), achterstanden, revisiekalender, concentratie.
- Renterisico: de omvang van het exposure, rentetypische vervalkalender, duration, earnings at risk, sensitiviteit voor wijzigingen in korte en lange rente.
- Marktrisico: de omvang van de portefeuille per valuta, value at risk en de looptijd van de contracten.
- Aandelenrisico: de omvang van de portefeuille en de value at risk.
- Ondernemingsrisico: de scope beperkt zich tot het bankbedrijf, inclusief assurantien.
- Liquiditeitsrisico: liquiditeitstypische vervalkalender en het fundingplan.
- Compliance en integriteitsrisico: nieuwe wet- en regelgeving, gap-analyses, voortgang en status van de implementatie en incidenten.
- Operationeel risico: de resultaten van de risico- en control selfassessments en de restrisico’s.

In een separate rapportage worden de effecten van stress scenario’s behandeld. Hierbij wordt nagegaan of het vermogen toereikend is om de continuïteit te borgen.

2.5 Eigen vermogen

Het totaal vermogen van Friesland Bank bedraagt € 1.152,1 mln. Hiervan is € 808 mln Tier 1 kapitaal. Friesland Bank heeft geen Tier 3 kapitaal. Het toetsingsvermogen, dat wordt gebruikt bij de bepaling van de BIS-ratio, bedraagt € 769,6 mln.

EURm	31 december 2008	31 december 2007
Tier 1 kapitaal		
Betaald en gestort kapitaal	16,9	16,9
Reserves excl. herwaardering	739,2	624,5
Resultaat lopend boekjaar	-69,7	133,8
Goodwill	-3,4	-1,2
Perpetuele lening	125,0	125,0
Totaal Tier 1	808,0	899,0
Tier 2		
Herwaarderingsreserve	14,7	38,6
Langlopende achtergestelde schuld	329,4	302,6
Totaal Tier 2	344,1	341,2
Tier 3	0,0	0,0
Totaal vermogen	1.152,1	1.240,1

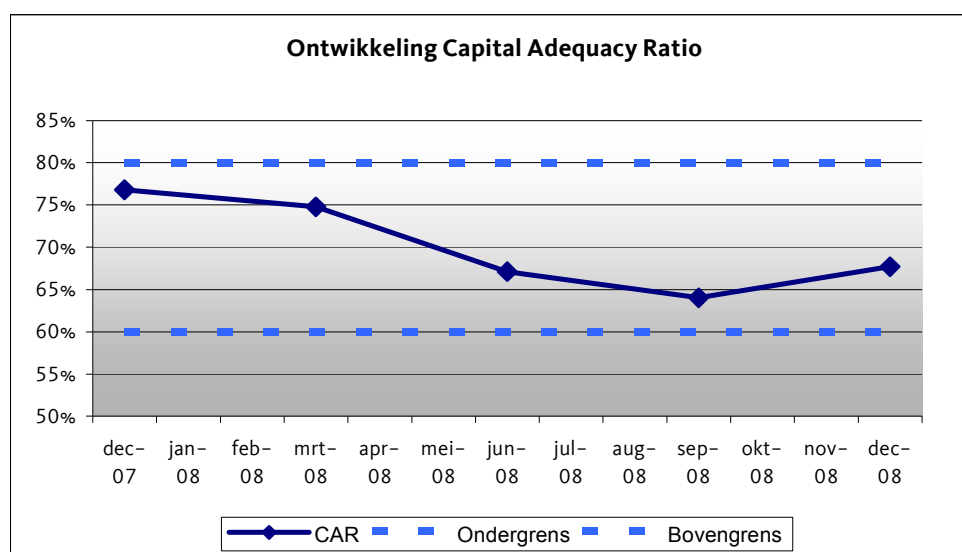
Aftrekposten	-382,5	-527,6
Toetsingsvermogen	769,6	712,5
BIS-ratio	12,7%	12,6%
Economic capital	779,8	952,8
Capital adequacy ratio (CAR)	67,7%	76,8%

Tabel 2: Kenmerken en bestanddelen van het vermogen

Onderdeel van het Tier 1 kapitaal is een perpetuele lening. Deze is in november 2004 uitgegeven ad € 125 mln. De rente op deze lening bedraagt 10 jaars Dutch State Loan met een opslag van 0,125%. Het Tier 2 kapitaal bestaat uit een langlopende achtergestelde lening. Zowel particulieren in de vorm van een kapitaaldeposito met een looptijd van 7 of 10 jaar, als zakelijke relaties in de vorm van onderhandse leningen nemen hierin deel.

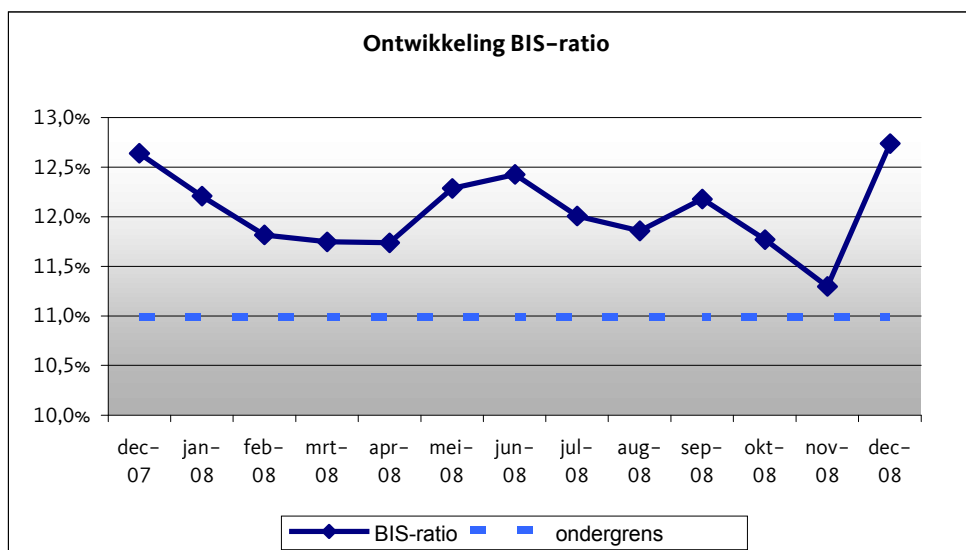
Om te komen tot het toetsingsvermogen wordt de aankoopwaarde in de beleggingen in F. van Lanschot Bankiers N.V. afgetrokken van het totaal vermogen.

In het interne kapitaalstoereikendheidsproces (ICAAP) worden de kwantificeerbare risico's afgezet tegen de hoeveelheid beschikbaar kapitaal. Er wordt gebruik gemaakt van de capital adequacy ratio (CAR) en de BIS-ratio. De CAR is de verhouding tussen het economisch kapitaal voor diversificatie en het totaal vermogen. Door Friesland Bank is besloten dat de CAR zich dient te bewegen in de range van 60 – 80%. Dit betekent dat 20-40% van het totale vermogen van Friesland Bank niet ingezet wordt om risico's te nemen waar economisch kapitaal voor nodig is, maar dient als extra buffer. Indien sprake is van onder- dan wel overschrijding zullen acties ondernomen worden tot veranderingen in het risicoprofiel van haar activa, dan wel de verwerving van kapitaal. Uit Figuur 2 blijkt dat de CAR in 2008 binnen de bandbreedte is gebleven.



Figuur 2: Ontwikkeling Capital Adequacy Ratio in 2008

De BIS-ratio bedraagt 12,7%. Hiermee heeft de bank een ruime buffer die ver boven de minimumeisen van de Nederlandsche Bank ligt en boven de in 2008 geldende norm van 11,0%.



Figuur 3: ontwikkeling BIS-ratio in 2008

Friesland Bank voert periodiek stress tests uit, ondermeer in het kader van door DNB opgelegde stress scenario's. Uit deze stress tests blijkt, dat Friesland Bank ook in de gedefinieerde stress situaties over voldoende kapitaal beschikt, en dat de ratio's voldoende robuust zijn. In deze scenario's worden diverse stress situaties gedefinieerd, zoals macro-economische (daling van de waarde van onderliggende zekerheden), bank-specifieke (bijv. een aantal grote klanten gaat in default), technische crises en natuurrampen.

3 Risicotypen

3.1 Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico heeft betrekking op enerzijds de mogelijke liquiditeitstypische mismatch tussen vereiste en aanwezige liquiditeiten in normale en bijzondere situaties en anderzijds de kans dat de bank niet voldoende mogelijkheden heeft om liquiditeit aan te trekken. Het doel van het liquiditeitsrisico proces is het verzekeren dat Friesland Bank voldoende liquiditeit heeft om aan haar verplichtingen te voldoen, tegen een redelijk tarief.

De bank beschikt over een door de organisatie gedragen strategie voor de beheersing van de liquiditeitspositie en daarin onderkende risico's. Een en ander is uitgewerkt in het Liquiditeitsbeleid en het Liquidity Contingency Plan dat een overzicht geeft van de maatregelen die Friesland Bank treft ten tijde van een noodsituatie op het gebied van liquiditeiten.

Ten aanzien van de beheersing van het liquiditeitsrisico is een drietal niveau's te onderkennen, nl. het strategisch niveau, het tactisch niveau en het meer operationeel niveau.

- De strategie op het gebied van liquiditeiten en het liquiditeitsbeleid worden opgesteld door de afdeling Treasury & Financiële Markten, in samenspraak met Planning & Control en Risk Management. Deze worden vervolgens goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De uitvoering ervan is primair belegd bij Treasury & Financiële Markten. In de rapportage ten behoeve van de monitoring speelt Planning & Control een belangrijke rol. Daarnaast is Risk Management betrokken bij de monitoring van de uitvoering en de beheersing van de risico's.

De RvB wordt regelmatig geïnformeerd over de liquiditeitspositie en zij wordt direct geïnformeerd als er materiële wijzigingen zijn in de actuele en toekomstige posities. De RvB informeert de Raad van Commissarissen periodiek over het beleid en de uitvoering daarvan. In het geval dat kritische (liquiditeits)grenswaarden worden bereikt ,

wordt het Liquiditeit Continuïteit Team (LCT) operationeel. Hierbij worden verschillende fasen van dijkbewaking onderkend, die elk hun eigen grenswaarden kennen.

De bank beschikt over een managementstructuur, die de liquiditeitstrategie en het daarop gebaseerde risicobeleid uitvoert. Deze structuur omvat:

- de continue betrokkenheid van de directieleden Treasury & Financiële Markten, Planning & Control en Risk Management. Deze directies zijn belast met het beheeren van de liquiditeitspositie, om het liquiditeitsrisico te beheersen en te beperken. De bank beschikt over positielimieten en reviseert deze regelmatig, mede met het oog op onder andere de vervalkalenders, creditratings, risicoconcentraties etc.
- de wekelijkse bijeenkomsten van het Asset & Liability Committee, waarin de liquiditeitsposities en (in voorkomende gevallen) de adviezen voor de Raad van Bestuur worden besproken.
- In de wekelijkse RvB vergadering worden belangrijke liquiditeitsgebeurtenissen en ALCO-adviezen besproken en indien noodzakelijk besluiten genomen.

De bank heeft een adequaat informatiesysteem voor het meten, monitoren, beheersen en rapporteren over het liquiditeitsrisico. Wekelijks wordt de liquiditeitstechnische vervalkalender opgesteld door de afdeling Treasury & Financiële Markten. Aan de hand hiervan worden de maand- en jaarliquiditeit bepaald. Deze worden maandelijks gerapporteerd aan het ALCO.

Risico beheers instrument	2008	2007
Maand – liquiditeit	1,74	1,52
Jaar – liquiditeit liquiditeitsvervalkalender	0,51	0,59

Tabel 3: Liquiditeitsratio's

Daarnaast wordt strak gemonitord aan de hand van de liquiditeitstypische vervalkalender en de ratio retail/wholesale funding.

Aan de hand van normen bepaalt het ALCO het liquiditeitsaandachtsniveau. Dat kan groen, geel, oranje of rood zijn.

- Fase Groen. De liquiditeit van de bank en de markt verkeert in relatieve rust.
- Fase Geel. Er zijn duidelijk turbulenties in de markten aanwezig. Het wordt voor Friesland Bank minder eenvoudig om aan funding te komen. In deze fase wordt het liquiditeitscontingency team operationeel. De nadruk in deze fase ligt op het voorbereiden van mogelijke (relatief minder ingrijpende) maatregelen en het openen van opties om Friesland Bank van additionele liquiditeit te voorzien. Hierbij valt te denken aan het administratief voorbereiden van securitisaties, het nalopen van bestaande kredietlijnen, het aanvragen van nieuwe of het voorbereiden van ingrepen op retail debet en credit producten.
- Fase Oranje. De spreads lopen verder op en de bank kan de opslag nog heel moeilijk opbrengen; de kapitaalmarkt is bijna 'op slot' waardoor alleen korte funding nog mogelijk is. In deze fase worden de overlegfrequenties van het liquiditeitscontingency team en het ALCO opgevoerd. In deze fase kan een aantal van de maatregelen die in de vorige fasen zijn voorbereid worden uitgevoerd, waarbij nog steeds primair wordt aangesloten bij de overall strategie van Friesland Bank.
- Fase Rood. In liquiditeitsaandachtsniveau Rood worden op grotere schaal maatregelen getroffen. Het liquiditeitscontingency team overlegt minimaal dagelijks en het ALCO wekelijks. In deze fase kunnen ook maatregelen worden geïmplementeerd die niet in lijn zijn met de vigerende strategie .

Vanaf mei 2008 is het liquiditeitsaandachtsniveau van Friesland Bank geel en worden de liquiditeitsmaatregelen conform het Liquidity Contingency Plan gecoördineerd door het liquiditeitscontingency team, waar directeuren van de volgende partijen in plaats hebben:

- Risk Management (voorzitter)
- Treasury & Financiële Markten
- Planning & Control (secretaris)
- Retail Bank
- Advies Bank
- Marketing en Communicatie

3.2 Reputatie risico

Reputatie risico is een kernelement voor een financiële dienstverlener. Een aantal risico's kunnen opgevangen worden door het bijstorten van cash, maar het is zeer moeilijk een beschadigde reputatie te herstellen. Het hooghouden van de reputatie van Friesland Bank is een kernwaarde van het bedrijf. Friesland Bank accepteert geen inbreuken op de reputatie van de bank: de risico's die samenhangen met deze reputatie worden dan ook maximaal gemitigeerd. Het belang van de reputatie wordt opgenomen in nagenoeg alle interne communicatie zoals werkoverleg, interne trainingen en het intranet.

Reputatie risico vormt een expliciet element in het periodieke overleg tussen de Raad van Bestuur en de directeur Risk Management en in het Risk Committee. Als meetinstrument voor haar reputatie wordt gebruik gemaakt van de resultaten uit het klant- en medewerkers tevredenheidsonderzoeken en de uitkomsten van de beoordeling van de bank door rating agencies. Friesland Bank publiceert haar ratingrapporten op de website.

Verder maakt het identificeren van risico's voor de reputatie van Friesland Bank deel uit van de jaarlijkse stress test. De afdeling Marketing voert regelmatig onderzoeken uit naar de klanttevredenheid en het imago van de Friesland Bank. Hierbij worden diverse, elkaar aanvullende technieken gebruikt, zoals telefonische enquêtes, focus groepen, exit interviews en het monitoren van de externe publiciteit. De afdeling HRM voert onderzoeken uit naar medewerkers tevredenheid, houdt exit interviews met vertrekkende medewerkers en volgt het ziekteverzuim en de verloopcijfers. Deze statistieken en de resultaten van de onderzoeken worden meegenomen in de monitoring van het reputatierisico door de afdeling Risk Management.

3.3 Krediet risico

Doelstelling

Kredietrisico bestaat uit de mogelijkheid dat een relatie van Friesland Bank niet aan zijn verplichtingen kan voldoen. Het grootste gedeelte van het kredietrisico wordt gelopen op de kredietverlening aan de particuliere en zakelijke klanten. Daarnaast wordt ook kredietrisico gelopen door de beleggingen in de beleggingsportefeuille en de interbancaire posities. De portefeuille van Friesland Bank is geconcentreerd in Nederland, maar omvat ook enkele internationale posities.

Friesland Bank rapporteert op dit moment aan de Nederlandsche Bank volgens de standaard methode, maar heeft de ambitie om per 1 januari 2010 over te gaan naar de eenvoudige interne ratings gebaseerde benadering. Hierbij wordt het vermogensbeslag bepaald mede op basis van intern ontwikkelde PD en LGD modellen. Deze modellen worden sinds 2005 gebruikt en worden jaarlijks gereviewd en indien nodig geactualiseerd.

Het kredietrisicobeleid kenmerkt zich door een behoudende en voorzichtige koers. Hierbij ligt het belang van de bank in lijn met dat van de cliënt: door te waarborgen, dat de cliënt geen lening krijgt die zijn capaciteit te boven gaat, blijft het kredietrisico op een aanvaardbaar niveau. Bij de flattering speelt het gezonde verstand de boventoon naast het risicoprofiel vanuit de modellen.

Het kredietrisico wordt op twee niveau's beheerst; op portefeuille niveau en op het niveau van individuele posities. Het beheer op portefeuille niveau vindt plaats op basis van meerdere indicatoren, zoals:

- Economisch kapitaal
- Earnings at Risk
- Limieten ten aanzien van maximale concentratie in de portefeuille
- Verwacht verlies in de portefeuille
- Overstanden op de rekening courant
- Acceptatiecriteria voor retail producten
- Ratingmigratie

Bij het beheer van individuele posities hanteert Friesland Bank het zogenaamde one-obligor principe. Dit houdt in dat voor de beoordeling van een faciliteit van one-obligor (groep) alle directe, indirecte en voorwaardelijke verplichtingen van iedere separate entiteit die behoort tot die groep in ogenschouw wordt genomen. Bij het beheer van individuele posities wordt gebruik gemaakt van een periodieke revisie en wordt het risicoprofiel, na vaststelling door de analist, goedgekeurd door een fiatteur.

De uitvoering van het kredietrisicobeleid en de fiatteringbevoegdheid is belegd bij de Krediet Commissie.

Kapitaalseisen voor kredietrisico pilaar 1 en 2

Het exposure en het benodigd kapitaal van Friesland Bank per 31 december 2008 onder de Standaard benadering en het economic capital voor kredietrisico is weergegeven in Tabel 4.

EURm	Bruto Exposure value			Risk weighted assets	Capital requirements	
	On-balance	Off-balance	Derivaten		Regulatory capital	Economic capital
Overheden centrale banken	869,0			6,1	0,5	3,7
Regionale overheid	13,8	3,4		0	0	0
Kredietinstellingen	415,0	2,9	25,6	146,9	11,8	19,9
Securitisatie	462,7			116,8	9,3	33,6
Kredieten						
• Corporate	3.241,9	740,8	19,6	3.277,5	262,2	292,6
• Retail	1.442,7	156,0	2,6	720,2	57,6	8,1
• Woningen	2.371,3	74,9		830,0	66,4	14,0
• Hoog risico ²	249,3			249,8	20,0	80,3
Overige financiële activa	313,3			301,5	24,1	0
Totaal	9.379,0	978,0	47,8	5.648,8	451,9	452,2

Tabel 4: Exposure klassen gesplitst naar exposure type

In de berekening van het kapitaalsbeslag maakt Friesland Bank gebruik van de volgende mitigatie technieken:

- Overheidsgaranties, zoals:
 - i. De Nationale Hypotheek Garantie
 - ii. De borgstelling door de overheid in het kader van het Besluit borgstelling MKB en het Bborgstellingsfonds voor de Landbouw
- Financieel onderpand volgens de eenvoudige methode
- Securitisatie, delen van hypotheekportefeuille zijn verkocht aan de zogenaamde special purpose vehicles Elevencies I, II en III.

Krediet portefeuille

In Tabel 5 is de risicogewogen activa uitgesplitst naar geografische gebieden waar het kredietrisico wordt gelopen. De belangrijkste regio is Nederland (99,2 %). Het deel van de portefeuille buiten de Europese unie bedraagt 0,15%.

Regio	Overheid	Krediet instellingen	Corporate	Retail	Woningen	High risk	Securitisatie	Overige activa	Totaal
Nederland	0	140	3.265	706	826	249	117	301	5.604
Europese Unie	6	7	7	13	3				36
Noord Amerika		0	0	0	1				1
Rest wereld		0	6	1	0				7
Totaal	6	147	3.278	720	830	249	117	301	5.649

Tabel 5: RWA per regio

De verdeling van de risicogewogen activa per sector is weergegeven in Tabel 6. De verdeling is gebaseerd op de BIK-code van de cliënt. Het grootste deel van de portefeuille betreft de vordering op particulieren, welke een lager risicoprofiel kent dan de vorderingen op ondernemingen. Binnen de vorderingen op ondernemingen zijn de sectoren vastgoed, financiële holdings / financiële intermediairs en de primaire sector de grootste. Vastgoed en de primaire sector kenmerken zich door een hoge dekking middels hypotheek op gebouwen en grond. Het exposure bij Financiële holdings en financiële intermediairs betreft onder andere de uitzettingen bij banken, participaties en de beleggingsportefeuille. De laatste twee portefeuilles vallen intern onder het risicotype Marktrisico.

Sector	Bruto exposure	RWA
--------	----------------	-----

² Onder 'Hoog risico' wordt de portefeuille deelnemingen van Friesland Bank Investments bedoeld. Voor de categorie hoog risico wordt het EC bepaald met behulp van dezelfde methodiek waarmee regulatory capital wordt bepaald onder de EIRB methode

	value	
Prive personen	3.377	1.251
Ondernemingen		
• Vastgoed	998	754
• Financiële holdings en financiële intermediairs	1.135	645
• Primaire sector	569	489
• Vrije tijd en toerisme	296	252
• Groot- en detailhandel	326	247
• Dienstverlening	274	227
• Voedsel, drinken en tabak	249	214
• Transport en logistiek	325	212
• Bouw en infrastructuur	291	195
• Kapitaalgoederen	241	182
• Overig	456	118
• Bouwmaterialen	124	99
• Consumenten goederen	113	92
• Autobranche	80	67
• Gezondheidszorg	103	66
• Chemische industrie	49	45
• Publieke taken	863	41
• Nutsbedrijven	46	40
• Media	47	39
• Verzekeringen en pensioenfondsen	81	33
• Olie en gas	33	30
• Natuurlijke grondstoffen en basis industrie	6	5
• Technologie	9	4
• Telecom	1	0
Overige activa	313	301
Totaal	10.405	5.649

Tabel 6: Corporate exposure gesplitst per sector

De verdeling van het exposure naar de resterende contractuele looptijd is weergegeven in Tabel 7. De vorderingen op de overheden, administratieve lichamen en kredietinstellingen hebben een looptijd kleiner dan 1 jaar.

Sector	< 3 maand	3 < 6 maand	6 < 12 maand	1– 5 jaar	> 5 jaar	totaal
Overheden, administratieve lichamen en kredietinstellingen	118	5	0	1	29	153
Corporate	934	47	131	926	1.242	3.280
Retail	3	7	14	102	1.423	1.549
Overig	550	0	6	25	86	667
	1.605	59	151	1.054	2.780	5.649

Tabel 7: RWA gesplitst naar looptijd

Interne modellen

Friesland Bank maakt sinds 2005 gebruik van intern ontwikkelde risico modellen waarmee de kans op default (PD) en het verlies gegeven default (LGD) van klanten kan worden ingeschat. Voor de vorderingen op banken, overheden en de RMBS portefeuille is gegeven de omvang van de portefeuille geen interne rating opgesteld; er wordt gesteund op de externe rating van Moody's, Fitch of S&P. Bij participaties wordt geen gebruik gemaakt van ratingmodellen, het aantal participaties is te gering.

Voor interne modellen is een model governance proces opgezet. Het model governance proces bestaat uit vier stappen. In chronologische volgorde zijn dit:

- ontwikkeling van het model;
- pre-validatie;
- implementatie;
- validatie.

Het model governance proces start met de model ontwikkeling. Risk Management is te allen tijde verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het model. In samenwerking met de business leidt de model ontwikkeling tot een ontwerp model. De business levert input aan het ontwerp model (zoals definities van variabelen) en dient mede goedkeuring

te geven aan het ontwerpmodel en uitkomsten van het ontwerpmodel. De Rijksuniversiteit Groningen (RuG) voert vervolgens een onafhankelijke pre-validatie van het ontwerp model uit. Bij goedkeuring door de Commissie Krediet Beleid wordt het ontwerp model in de organisatie en systemen geïmplementeerd. Na implementatie vindt voor elk model jaarlijks een validatie plaats. De validatie van een model bestaat uit een interne beoordeling/review van de modelperformance door de afdeling Risk Management en een onafhankelijke externe validatie door de Rijksuniversiteit Groningen. De Commissie Krediet Beleid beslist op basis van de interne review en de externe validatie of het model van een update moet worden voorzien.

Tabel 8 toont de portefeuille opgedeeld naar PD ratingklassen. Onder de eenvoudige IRB benadering vallen onder Corporate de groot- en middelgroot zakelijke financieringen en onder Retail de particuliere en kleinzakelijke financieringen. Van de portefeuille is 2,4% (nog) niet voorzien van een rating. In totaal is € 344 mln in default, waarvoor een voorziening is getroffen. De definitie van default binnen Friesland Bank is in lijn met de definitie van wanbetaling volgens artikel 3:40 van de Regeling solvabiliteitseisen voor het kredietrisico.

Interne PD rating	FB01	FB03	FB06	FB09	FB11	D1	Unrated	Totaal
	-	-	-	-	-	-		
	FB02	FB05	FB08	FB10	FB12	D2		
Vergelijkbare externe rating	AAA	BBB+	BB+	B+	B-			
	-	-	-	-	-			
	A	BBB-	BB-	B	CCC			
Corporate	133	1.150	1.765	746	227	224	130	4.375
Retail	454	2.161	590	259	32	120	60	3.676
Totaal	587	3.311	2.355	1.005	259	344	190	8.051

Tabel 8: Bruto exposure opgedeeld naar PD rating klasse

In Tabel 9 is de portefeuille opgedeeld naar LGD klassen. Ten behoeve van interne risico beheersing en pricing zijn er LGD modellen voor ieder segment. Onder de Eenvoudige IRB benadering zal het vermogensbeslag alleen worden gebaseerd op de LGD modellen voor de retail segmenten. De LGD modellen maken mede gebruik van de zekerheden die de klant verstrekt, zoals hypothecaire zekerheid, hoofdelijke aansprakelijkheid, verpanding van goederen en debiteuren en vermogenstitels, garanties etc.

Interne LGD rating	LGD1	LGD2	LGD3	LGD4	LGD5	LGD6	LGD7, 8	Default	Unrated
LGD%	0-5%	5-10%	10-15%	15-20%	20-30%	30-45%	45-100%		
Corporate	442	4.006	965	563	322	281	442	224	130
Retail	2.937	245	140	35	35	104		120	60
Totaal	3.379	4.251	1.105	598	357	385	442	344	190

Tabel 9: Exposure opgedeeld naar LGD klasse

Voorzieningen

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid is als volgt:

	Specifieke voorziening	Portefeuille voorziening	Totaal 2008	Specifieke voorziening	Portefeuille voorziening	Totaal 2007
Stand per 1 januari	93.198	1.680	94.878	93.998	1.257	95.255
Afboekingen	-20.442		-20.442	- 5.985	- 992	- 6.977
Verminderingen	-21.554	-694	-22.248	- 34.715	-	- 34.715
Toevoegingen	32.829	583	33.412	39.900	1.132	41.032
Ontvangsten	-	215	215	-	283	283
Geconsolideerde participaties en deelnemingen	-	-	-	-	-	-
Stand per 31 december	84.031	1.784	85.815	93.198	1.680	94.878

Tabel 10: Verloop voorziening

Afboekingen	Specifiek	Portefeuille	Totaal
Afboekingen ten laste van voorziening	21.615	694	22.309
Afboekingen direct ten laste van het resultaat	-9.167	-111	-9.278
Totaal	12.448	583	13.031

Tabel 11: Afboekingen

Het bedrag aan rentebaten dat is opgebouwd ten aanzien van kredieten waarvoor een voorziening is getroffen bedraagt nihil aangezien rente op verrekeningsdatum in rekening courant van de cliënt wordt gemuteerd en aldus een integraal onderdeel uitmaakt van het uitstaande obligo.

3.4 Rente risico binnen het banken boek

Renterisico omvat alle risico's die FB loopt door de ontwikkeling van de rentetermijnstructuur. Hierin zijn inbegrepen de risico's door mismatch van de funding, renteopties in producten (zoals een rentebedenktijd) en gedragsreacties van klanten op renteveranderingen (zoals prepayment risk).

Het renterisico is een onderwerp van bespreking tussen het Risk Committee van de RvC en de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft de bevoegdheid om netto renteposities in te nemen gedelegeerd aan het ALCO (Asset en Liability Committee, dat wordt voorgezeten door dhr A. Vlaskamp). Het Economisch Bureau van Friesland Bank volgt de ontwikkeling van de rentecurve op de voet en rapporteert aan het ALCO de ontwikkelingen die de positie van Friesland Bank (substantieel) kunnen beïnvloeden. Het ALCO vergelijkt maandelijks de realisatie van meetinstrumenten met de interne norm en stelt vast of het renterisico zich binnen de normen bevindt. Indien nodig initieert zij correctieve actie.

Friesland Bank behaalt het renteresultaat deels door een beheerste mismatch positie in te nemen. Zo zijn in producten voor klanten rente-opties opgenomen. Daarnaast verstrekt Friesland Bank voor klanten in het bovensegment van de zakelijke markt rente opties, zoals swaps, FRAs, Caps en Collars. De overall mismatch positie wordt gestuurd door middel van swaps.

De rente curve voor Friesland Bank bestaat uit de Euro rentecurve voor partijen die geen kredietrisico dragen, (zoals overheden) en een opslag die de markt specifiek voor Friesland Bank rekent. De variatie in de eerste component vormt het renterisico. De tweede component is onderdeel van het liquiditeitsrisico.

Rente risico wordt maandelijks intern gerapporteerd met behulp van de in Tabel 12 genoemde instrumenten:

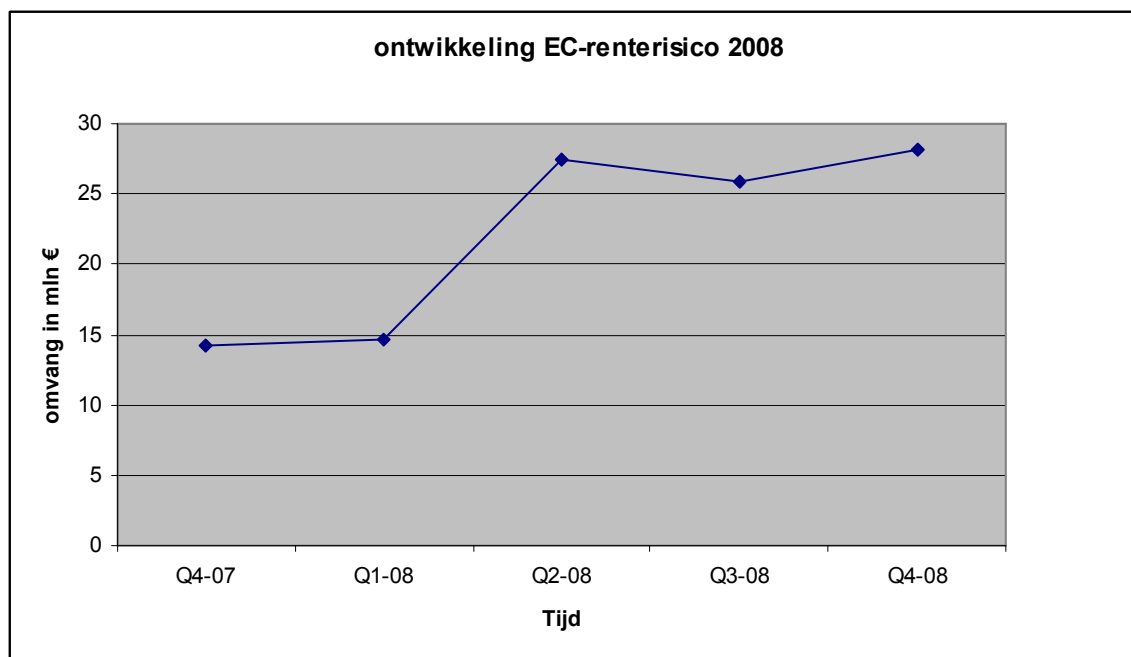
- Duration van het eigen vermogen:
De duration geeft aan hoeveel procent de marktwaarde van het totale eigen vermogen afneemt bij een parallelle stijging van de rentestructuur met 1%.
- Gevoeligheid van het resultaat:
Als de korte / lange rente met 1% stijgt (ten opzichte van de gehanteerde rentevisie), zal het renteresultaat met x % dalen / stijgen.
- Earnings at risk prognose renteresultaat:
Dit kengetal geeft met een waarschijnlijkheid van 99% aan dat het werkelijke renteresultaat over de komende twaalf maanden nooit meer dan de Earnings at risk (in %) af zal wijken van de voorspelde waarde, als gevolg van veranderingen in de rentestructuur.
- Outlier criterium:
De mutatie in de marktwaarde van het Eigen Vermogen als gevolg van een plotselinge, parallelle verschuiving van de yieldcurve met 200bps gedeeld door het Toetsingsvermogen.

Risico beheers instrument	2008	2007
Duration van het eigen vermogen	7,5	5,1
Gevoeligheid van het renteresultaat:		
• Korte rente	- 2,59%	-1,16%
• Lange rente	0,70%	1,21%
Earnings at risk prognose van het renteresultaat	12,32%	12,7%
Outlier criterium	18,83%	18,47%
Economic capital voor renterisico	€ 28,1 mln	€ 14,2 mln

Tabel 12: Renterisico beheersinstrumenten

Het rente risico wordt ieder kwartaal gekwantificeerd met het economic capital model voor rente risico. Dit model heeft als uitkomst de drie maands 99,91% Value at Risk (VaR). Als motief voor de drie maandsperiode is gesteld dat de omvang van de mismatch / gaps in de renteposities van zodanige omvang zijn dat het realistisch is om te veronderstellen dat binnen een periode van 90 dagen deze volledig gesloten kunnen worden. De methode is gebaseerd op een simulatie met behulp van de rentestanden van de laatste vier jaren.

Zoals blijkt uit Figuur 3 is het economisch kapitaal sinds 2007 niet boven € 30 mln. geweest.



Figuur 3: Ontwikkeling van het Economic Capital voor renterisico

3.5 Markt risico

Friesland Bank loopt marktrisico in een drietal portefeuilles. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de handelsportefeuille, de beleggingsportefeuille en deelnemingen in financiële ondernemingen.

Voor de bepaling van het vermogensbeslag (volgens pilaar 1) vallen de beleggingen in het handelsboek onder marktrisico. Voor de beleggingen in het handelsboek voldoet Friesland Bank sinds mei 2003 aan de Capital Adequacy Directive. Deze handelsportefeuille is zo klein dat er separaat geen vermogen voor aangehouden hoeft te worden. De financiële deelnemingen en beleggingen van de beleggings- en handelsportefeuille vallen volgens pilaar 1 onder het kredietrisico.

Bij de bepaling van het economisch kapitaal (pilaar2) worden alle beleggingen gezien als marktrisico. Voor de bepaling van het economisch kapitaal worden de volgende berekeningswijzen gehanteerd:

- EC voor aandelen
Het model hiervoor baseert het economisch kapitaal voor een belangrijk deel op de volatiliteit van aandelen.
- EC voor obligaties
Dit model baseert het economisch kapitaal voor een belangrijk deel op de externe rating. Friesland Bank heeft alleen schuld papier uitgegeven door overheden.
- EC voor special products
Onder special products worden o.a. verstaan de CBD en RMBS portefeuille. Dit model baseert het economisch kapitaal voornamelijk op de wijze waarop de producten zijn gestructureerd.

- EC voor Friesland Bank Investments
Voor FBI is geen EC model gebouwd. Het economic capital wordt gelijk gesteld aan het regulatory capital
- EC voor derivaten
Het tegenpartij risico, banken, wordt meegenomen onder kredietrisico.

Markt risico's	Marktwaaarde	Economic capital
<i>Exposure onder Pilaar 1 gerapporteerd als krediet risico en onder Pilaar 2 als marktrisico</i>		
Aandelen	10	2,4
<i>Exposure onder Pilaar 2 als markt risico en onder pilaar 1 als aftrekpost van het eigen vermogen</i>		
Strategische beleggingen	477	235,9
<i>Exposure dat beïnvloed wordt door marktfluctuaties, gerapporteerd als kredietrisico</i>		
CBD portefeuille	131	15,5
RMBS portefeuille	513	33,6
Totaal	1.131	287,4

Tabel 13: Exposure die beïnvloed kunnen worden door marktfluctuaties

3.6 Valuta risico

Friesland Bank loopt valutarisico door haar beleggingen, door producten die zij haar klanten aanbiedt en, indirect, door correlatie tussen valutarisico en de kredietkwaliteit van haar kredietrelaties. In 2008 was het valutarisico dat Friesland Bank liep beperkt.

De communicatie over het valutarisico verloopt via Beleggingscomitee, voor zover het verbonden is met beleggingen. De communicatie over het overige valutarisico (bijvoorbeeld het risico verbonden aan producten) verloopt via het ALCO. De directeur Risk Management maakt deel uit van beide gremia.

De maximale positie aan vreemde valuta is vastgesteld door het ALCO op 1 mln EUR. Dit bedrag is in 2008 niet overschreden.

2008	Actief	Passief	Per saldo	Derivaten	Positie
Amerikaanse dollar	44,5	7,1	37,4	-37,6	-0,2
Britse pond	4,8	3,4	1,4	-1,5	-0,1
Overig	<u>22,2</u>	<u>0,6</u>	<u>21,6</u>	<u>-21,4</u>	<u>0,2</u>
Totaal	71,5	11,1	60,4	-60,5	-0,1

2007	Actief	Passief	Per saldo	Derivaten	Positie
Amerikaanse dollar	26,9	23,2	3,7	-9,7	-6,0
Britse pond	5,4	5,8	-0,4	0,3	-0,1
Overig	<u>22,8</u>	<u>14,0</u>	<u>8,8</u>	<u>-8,5</u>	<u>0,3</u>
Totaal	55,1	43,0	12,1	-17,9	-5,8

3.7 Vraaguitval risico / business risk

Business risk is het risico dat de winst afneemt door een teruglopende omzet, als gevolg van de veranderende concurrentieomgeving en het vermogen van Friesland Bank om daarop te anticiperen. Het Economic Capital voor dit risico wordt jaarlijks bepaald op basis van de volatiliteit van de omzet, die wordt gerelateerd aan de omzet en de variabele kosten van Friesland Bank. De volatiliteit van de omzet wordt gebaseerd op twee proxies die op basis van expert judgment zijn geïdentificeerd als belangrijkste 'risk drivers' van het bankbedrijf. Het gaat daarbij om de volumeontwikkeling BBP en de yield op de 10-jaars staatsobligaties.

Het economic capital voor business risk bedroeg ultimo december 2008 € 29,9 mln, waarbij het bedrag gelijk is gehouden aan het bedrag eind 2007

3.8 Operationeel risico

Algemeen

Friesland Bank loopt in al haar processen het risico dat processen of medewerkers falen of bedreigd worden door externe gebeurtenissen. De grote afhankelijkheid van automatisering en de breedte van het productaanbod dragen hieraan bij. Operationeel risico heeft betrekking op de Friesland Bank en haar deelnemingen en is gedefinieerd als het risico van verliezen als gevolg van inadequate of falende interne processen, mensen, systemen of van externe gebeurtenissen.

Friesland Bank maakt voor de bepaling van het kapitaalsbeslag onder Pilaar I gebruik van de Basisindicator-benadering. Voor het operationele risico wordt 15% van het driejaarsgemiddelde van de netto interestbaten plus netto niet-interest baten als kapitaal aangehouden. Als relevante baten en lasten zijn aangemerkt de navolgende jaarrekening posten:

- Rentebaten
- Rentelasten
- Effecten en deelnemingen
- Provisie
- Resultaat financiële transacties
- Overige baten
- Omzet participaties

In Tabel 14 is weergegeven hoe het kapitaalbeslag voor operationeel risico (aan de hand van Basic Indicators) is bepaald.

Netto interestbaten plus netto-niet interestbaten	
2005	197.401
2006	203.132
2007	225.070
Kapitaalsbeslag in het jaar 2008	31.280

Tabel 14: Kapitaalsbeslag voor operational risk

Dit bedrag is een uitkomst van een standaard rekenkundige formule. Friesland Bank heeft dergelijke verliezen als gevolg van operationele risico's in 2008 niet gelopen. In het kader van Basel wordt nl. een loss database bijgehouden, waarin de gerapporteerde verliezen uit de operationele risico's worden bijgehouden. Deze bedragen zijn individueel en in totaal een beperkt percentage van de hiervoor genoemde € 31 miljoen. Daarnaast heeft Friesland Bank verzekeringen afgesloten voor fraudes en computervredebreuk om de consequenties van operationele risico's verder beperken.

Gezien de aard en scope van het vakgebied worden onder operationeel risico management specifiek de volgende deelgebieden onderscheiden:

- operationeel risico management gerelateerd aan reguliere processen
- operationeel risico management gerelateerd aan projecten
- informatiebeveiliging
- fraude

Operationeel risico management gerelateerd aan reguliere processen

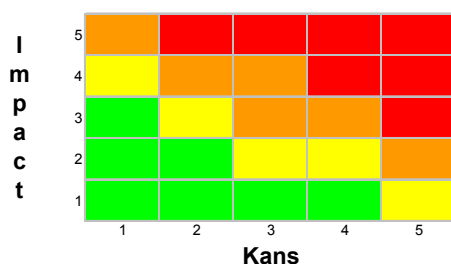
Voor een optimale risicobeheersing van het operationele risico in de reguliere procesvoering heeft Friesland Bank als uitgangspunt een three-lines-of-defense model gekozen. Dit model gaat uit van drie belangrijke functies die verschillende belangen ten opzichte van elkaar hebben en daarmee elkaar (gericht op risicobeheersing) versterken.

- De first line of defense betreft het lijnmanagement in de business zelf, die de processen goed moeten kennen en risicobewust dienen te zijn. Zij zijn verantwoordelijk voor adequaat risicomanagement binnen de processen waarvoor zij eindverantwoordelijk zijn. De mate waarin risicomanagement adequaat is, wordt bepaald door het bestuur in samenwerking met Risk Management door het bepalen en vastleggen van de risk appetite van de Friesland Bank.
- De second line of defense betreffen de staffuncties met als belangrijkste in deze de Operational Riskmanagers, die het beleid formuleren en de bewustwording stimuleren. Compliance maakt als staffunctie ook deel uit van de second line of defense door de vereisten vanuit interne en externe wet- en regelgeving inzichtelijk te maken en de benodigde acties hierop te bepalen. Hetzelfde geldt voor inspectie, ook zij maakt deel uit van de second line of defense waarbij zij in de kantoren lijncontroles uitvoeren op de werking van de norm.
- Internal audit functioneert als third line of defense door periodiek audits uit te voeren gericht op het detecteren van additionele niet onderkende risico's.

In het kader van de beheersing van de processen door de proceseigenaar is vastgesteld dat Risk Management ondersteunt bij het vastleggen van de beheersing van de risico's voor deze processen. Risk Management stelt daartoe in nauwe samenwerking met de organisatie op basis van een risicoanalyse-methode (Risk & Control Self Assessment) een normenkader op en legt deze vast in een referentiemodel. Internal Audit evalueert dit normenkader en geeft eventuele adviezen ter verbetering. Internal Audit stelt in het kader van de third line of defense vast of de overeengekomen beheersmaatregelen bestaan en werken.

De RCSA's worden verder gebruikt als input voor economisch kapitaal berekeningen, het voor de proceseigenaar inzichtelijk en overzichtelijk krijgen van de risico's binnen zijn proces en daarnaast als input voor de Balanced Score Card ter sturing op de risicobeheersing per proces.

Voor de beoordeling van de gevolgen van een risico wordt gebruik gemaakt van onderstaande matrix. Hierbij spelen de kans van optreden van een risico en de impact bij het optreden van het risico een essentiële rol. In onderstaande tabellen zijn kans en impact gekwantificeerd.



Kans categorie	Aantal keer dat risico zich voordoet	Impact categorie	Gemeten in €	Gemeten naar potentiële imagoschade
1	≤ 1 keer per jaar	1	≤ € 50.000	Raakt minder dan 10 klanten
2	1 keer per ½ jaar	2	€ 50.001 – € 100.000	Raakt tussen 10 tot 50 klanten
3	1 keer per maand	3	€ 100.001 – € 500.000	Raakt meer dan 50 klanten
4	1 keer per week	4	€ 500.001 – € 1.000.000	Publicatie regionale pers
5	≥ 1 keer per dag	5	> € 1.000.000	Publicatie landelijke pers

Figuur 4: Kans en impact matrix

In sommige gevallen is het niet mogelijk om een kwantitatieve schatting te maken van kans en impact. Professional judgement speelt een belangrijke rol bij het bepalen van het risico. Hierbij wordt met name gekeken naar de mogelijke imagoschade.

De combinatie van de kans en impact inschatting bepaalt de classificatie van het uiteindelijke risico. Deze classificatie is in de matrix weergegeven met kleuren:

	Kleur	Mate / classificatie van het uiteindelijke risico
	Rood	Zeer hoog
	Oranje	Hoog
	Geel	Gemiddeld
	Groen	Laag

De verantwoordelijkheid voor het mitigeren en/of accepteren van geconstateerde (rest)risico's ligt in handen van de verantwoordelijke proceseigenaar. De monitoring op de voortgang van de mitigatie ligt bij operational risk management. Ook toetst Risk Management de eventuele restrisicoacceptatie van de proceseigenaar aan de hand van de risk appetite van de bank. Zij doet dit middels het agenderen van de restrisico's in periodieke bilateralen met de proceseigenaren en het rapporteren in kwartaallijkse rapportages.

Mochten de risico's niet binnen de daarvoor gestelde termijn zijn gemitigeerd wordt er geëscaleerd naar een hoger niveau.

Operationeel risico management gerelateerd aan projecten

Naast de reguliere lijnactiviteiten kent Friesland Bank ook projectmatige activiteiten. Risicobeheersing binnen projecten valt uit te splitsen in twee delen: Enerzijds kennen de projecten ten aanzien van de uitvoering specifieke risico's (project execution risk). Anderzijds brengen projecten veranderingen aan in de bestaande processen/systemen en kunnen daardoor het risico van een proces verhogen of verlagen (project result risk).

De besluitvorming rondom project execution risk valt binnen de verantwoordelijkheid van de zogenaamde Coördinatie Groep Projecten. Binnen de afdeling Corporate Development wordt in samenspraak met Risk Management het verandermanagement proces de standaard gezet hoe en wanneer risicomanagement wordt betrokken bij projecten. De proceseigenaren zijn eindverantwoordelijk voor de operationele risico's in hun proces, dus ook voor het project result risk.

Informatiebeveiliging

Binnen Friesland Bank gelden normen om de risico's die gelopen worden in het kader van de Informatiebeveiliging te beheersen. Als onderdeel van de continue monitoring wordt jaarlijks een assesment gehouden waarin de normen en beheersmaatregelen geëvalueerd worden en indien noodzakelijk bijgesteld. In het kader hiervan wordt tevens vastgesteld in hoeverre Friesland bank risico's loopt ten aanzien van Informatiebeveiliging (waaronder ICT Security en beveiliging van gebouwen, terreinen en personeel) en wordt hierover aan de Raad van bestuur gerapporteerd. Veranderingen in de beveiliging en implementatie van beheersmaatregelen wordt projectmatig aangepast onder functionele aansturing van de Concern Information Security Officer en met goedkeuring van de Coördinatie Groep Projecten. Toegang tot applicaties, gegevens en systemen wordt binnen de Friesland Bank op een gestructureerde en controleerbare wijze uitgevoerd. Toegangsrechten tot locaties, applicaties, gegevens en systemen vindt daarmee alleen plaats indien dit voor de medewerker uit hoofde van de functie noodzakelijk is.

In het kader van continuïteitsmanagement worden door de Friesland Bank jaarlijks business impact analyses uitgevoerd die aangeven hoe tijdkritisch de verschillende bankprocessen zijn. Op basis van deze analyse zijn voor de tijdkritische processen uitwijkplannen opgesteld, die jaarlijks worden getest en geactualiseerd.

Internal Audit stelt in het kader van de third line of defense vast of de overeengekomen beheersmaatregelen bestaan en werken.

Fraude

Friesland Bank heeft een fraudebeleidsplan waarin is vastgelegd welke beheersmaatregelen van toepassing zijn met betrekking tot fraudepreventie en fraudedetectie. In een continu proces wordt de effectiviteit van de genomen beheersmaatregelen gemeten en inzichtelijk gemaakt. Als onderdeel van de continue monitoring wordt jaarlijks een assessment gehouden waarin de normen en beheersmaatregelen worden geëvalueerd en waar nodig worden bijgesteld. In de reguliere rapportages van de afdeling Risk Management worden de resultaten hiervan aan de Raad van bestuur gerapporteerd.

3.9 Compliance- en integriteitsrisico

Compliancerisico betreft de risico's dat Friesland Bank en haar medewerkers zich niet aan de in- en externe regelgeving conformeren. Dit betreft ondermeer de Wet Financieel Toezicht (WFT), de Wet Bescherming Persoonsgegevens, de Wet Melding Ongebruikelijke Transacties en de daaruit voortvloeiende Algemene Maatregelen van Bestuur en Toezichthouderregels. De interne regelgeving omvat onder meer:

- Beleid inzake zorgplicht
- Regeling Financiële Dienstverlening Bestuurders, Commissarissen en Aangewezen Personen
- Regeling Geschenken
- Regeling privé beleggingstransacties en KGI insiders en niet-insiders
- Uitvoerings reglement Restricted List
- Cliënt acceptatie en beheer beleid
- Orderuitvoeringsbeleid Friesland Bank
- Orderuitvoeringsbeleid Treasury
- Beleid met betrekking tot Belangenconflicten

De reputatie, transparantie en integriteit van Friesland Bank mogen niet in gevaar worden gebracht. Op dit uitgangspunt worden geen concessies toegestaan.

De afdeling Compliance houdt zich bezig met het implementeren en monitoren van de naleving van regels, die gebaseerd zijn op wet- en regelgeving. De afdeling Compliance overlegt regelmatig met Risk Management (waaronder Inspectie valt), Internal Audit, Juridische Zaken en Marketing en Communicatie. Overleg met andere afdelingen vindt plaats wanneer hier aanleiding voor is. Voor de gehele front-organisatie organiseert en presenteert de afdeling Compliance trainingen op het gebied van Customer Due Diligence. Ook trainingen op andere terreinen zoals bijv. MIFID, WID, Wft kunnen door Compliance worden verzorgd.

Per kwartaal brengt de afdeling compliance de 'Kwartaalrapportage Compliance' uit aan de Raad van Bestuur. Ondermeer wordt hierin de status en de voortgang sinds de laatste rapportage gemeld. Ook omvat deze rapportage een analyse van de achterliggende bewegingen en aanbevelingen voor vervolgstappen.

Daarnaast worden, in samenwerking met Risk Management regelmatig Risk & Control Self-Assessments afgenomen bij de lijnorganisatie. Hierbij wordt expliciet aandacht geschonken aan de relevante wet- en regelgeving.

3.10 Juridisch risico

De afdeling Juridische Zaken is leidend bij het beheersen van juridische risico's. Naast haar communicatiekanalen in de lijnorganisatie, neemt zij deel in de Commissie Productscan en de Coördinatiecommissie Wet- en Regelgeving. Op adhoc basis participeert zij in taskforces en werkgroepen.

De beheersing van de juridische risico's is opgebouwd rond drie processen:

- Kredietaanvragen
- Productintroducties
- Wijzigingen in de wet- en regelgeving

Met betrekking tot arbeidsrecht en vraagstukken van de vennootschap en vereniging treedt zij veelal coördinerend of regisserend op. Fiscale zaken wordt door Planning & Control behandeld.

In het geval van kredietaanvragen analyseert de afdeling JZ de juridische kant van een krediet aanvraag. Dit gebeurt voor alle kredietaanvragen boven de 5 mln EUR en daaronder op verzoek. Dit resulteert in een advies aan het KredietCommissie (KC). In het KC wordt besloten al dan niet te verstrekken.

Bij productintroductions analyseert de afdeling JZ de juridische aspecten en de bijbehorende documentatie. Dit resulteert in terugkoppeling naar de Commissie Productscan. Conform de Product Release Manual en het Statuut van de Commissie Productscan is het akkoord van de afdeling JZ voorwaardelijk voor de introductie.

De afdeling JZ bewaakt de veranderingen in de wet- en regelgeving en de bijbehorende jurisprudentie. Ontwikkelingen worden ingebracht in de Coördinatie Commissie Wet en Regelgeving. Hierin wordt door JZ, Risk Management, Compliance en Fiscale Zaken besproken wie welk actie neemt.