



FINANSTILSYNET

THE FINANCIAL SUPERVISORY
AUTHORITY OF NORWAY



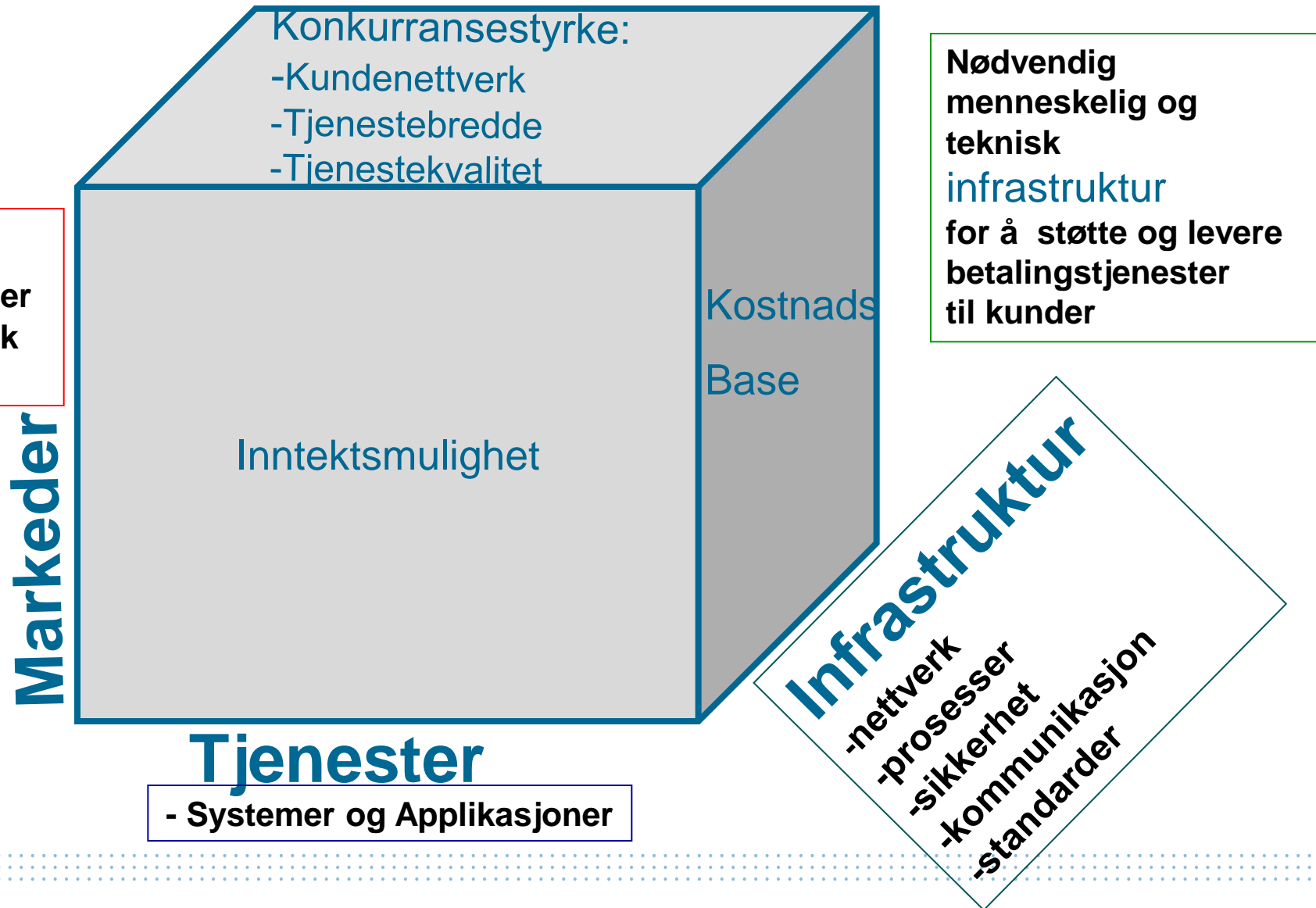
Systemer for betalingstjenester

*Utfordringer innen Styring og Kontroll, Operationell
Risiko og Organisatorisk Kompleksitet*

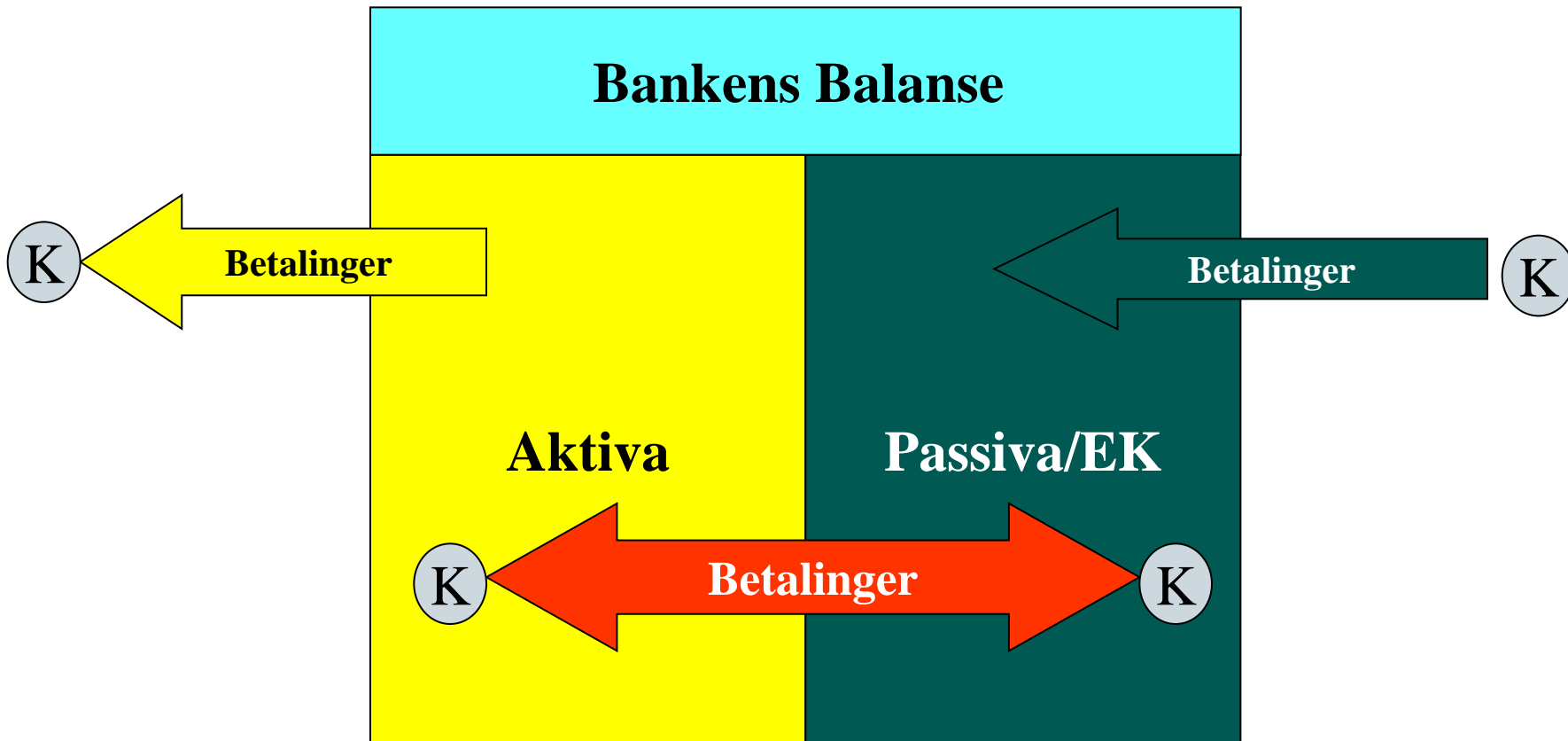
Einar J. Lyford, Finanstilsynet

Oslo 3. mai 2012

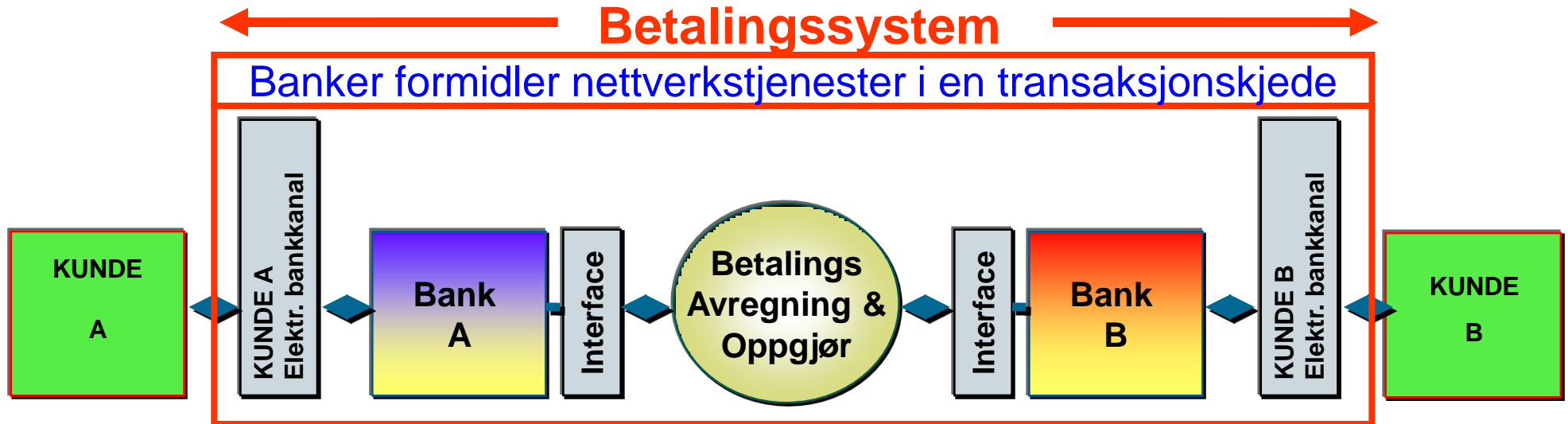
Bankers 3 strategiske dimensjoner



System for betalingstjenester - Enkelt konsept, men komplisert operasjon

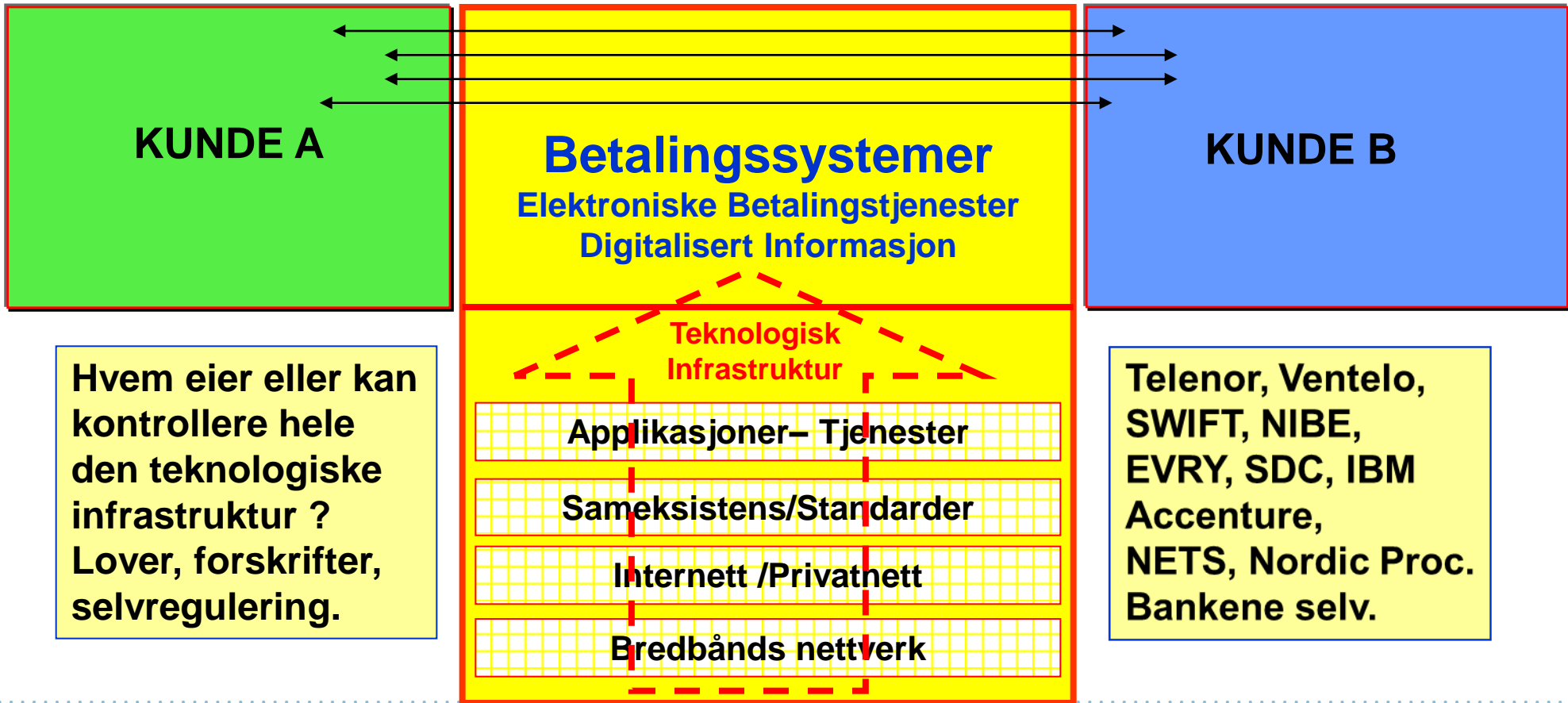


Betalingsystem i to-sidige markeder



1. Betalingssystemene formidler enkle betalinger eller massebetalinger - betalingstjenester.
2. Betalingstjenester er kontopenger (digitalisert informasjon) i bevegelse
3. Utbredelsen av elektroniske betalingstjenester har nådd «point of no return»
4. Betalingssystemenes aktører er komplimentære, sømløse og automatiserte
5. Betalingssystemene behandler digitalisert informasjon basert på IT-systemer
6. IT-systemene og IT-infrastruktur må styres og kontrolleres – «ROS»
7. Betalingssystemene skal fungere i nettverk hvor operasjonell risiko er kritisk - EK

Betalingsystemer – teknologisk infrastruktur



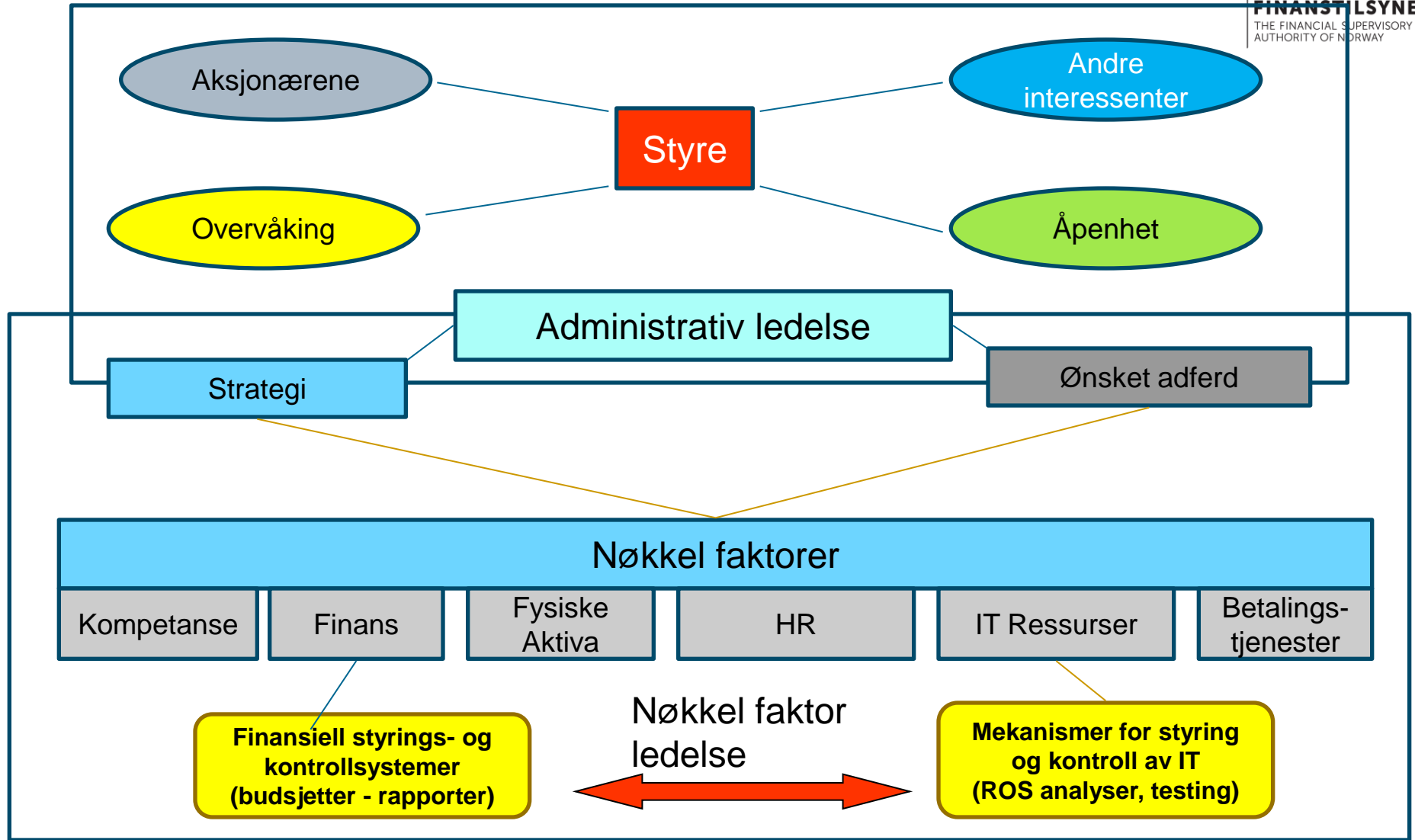
The Networked Readiness Index 2012

- Rank Country Score

Kilde: INSEAD

- 1 Sverige 5.94
- 2 Singapore 5.86
- 3 Finland 5.81
- 4 Danmark 5.70
- 5 Sveits 5.61
- 6 Nederland 5.60
- **7 Norge 5.59**
- 8 USA 5.56
- 9 Canada 5.51
- 10 UK 5.50

Styring og kontroll av foretaket



Styring og kontroll av foretaket

- **Styring og kontroll** eksisterer i alle foretak, men innholdet og omfanget er ikke alltid forstått
- **Effektiv styring og kontroll er** flerdimensjonal, objektiv og finnes for det meste i lønnsomme og godt drevne selskap.
- To dimensjonale **organisasjons kart** hindrer flerdimensjonal holistisk oversikt og øker organisatorisk kompleksitet.
- **Interne budsjetter** er ofte ikke koordinert med intensjonen om effektiv styring og kontroll.
- **Kompensasjons** policy må være konsistent med en effektiv styring og kontroll.
- Foretak uten intern åpenhet og klarhet skaper kompleksitet.
- Utøves gjennom lover, forskrifter og selvregulering.

- Kompleksitet øker med bruk av gamle **IT systemer** som skal sys sammen med nye forretningsapplikasjoner (i.e. utkontraktering, kjøp av «pakker»).
- **IT driftspraksis, kultur og lederskap** vil påvirke graden av effektiv styring og kontroll.
- En **SLA** har bare verdi når definerte IT leveranser fører til lavere kostnader, bedre utnyttelse av IT ressurser og øk.resultater.
- IT kostnaders faste struktur og behovet for å omdanne disse til interne variable «produkt»kostnader kompliserer forholdet mellom forretningsenheter og IT.
- IT er **kostnadsdrevet**, men må oppfattes som en strategisk kjerne innen nettverksforetak.

Organisatorisk kompleksitet

- Organisasjoner er en funksjon av **komplekse relasjonsprosesser** mellom aktører innen organisasjonen – mennesker og IT systemer.
- Endringer innen eller mellom disse aktørene oppstår ofte **uforutsett** og er ikke basert på noen forutbestemt plan.
- **Medarbeidere og IT systemer etablerer** lokale kulturer og maktutøvelse basert på ideologi og markert kompetanse.
- **Planlegging** må fokusere på usikkerhet i stedet for sikkerhet.
- Planlegging på **usikkerhet** medfører endring i hvordan ledelse utøves - kultur og tenkemåte.

Betalingstjenester –

Konseptuell og operasjonell forståelse.

**Effektiv
Styring**

Konseptuell forståelse

H ø y	Ikke kvalitetssikrede teorier og forslag	Operasjonelt Solide løsninger
L a v	Brannslukking	Driftskompetanse
	L a v	H ø y

Operasjonell forståelse

- Konflikt mellom kreativitet i **tjenesteutvikling** og **disiplin** til den eksisterende IT arkitektur.
- Applikasjons utvikling må forholde seg til IT arkitektur
- Utvikling av applikasjoner og tjenester skal understøtte strategiske forretningsmål.
- Utfordringer ved kjøp og implementering av **IT/produkt pakker**.
- **Testing, testing, testing** og testing av nye applikasjoner.
- Avstemme konseptuelle and operasjonelle krav

Operasjonell risiko i nettverkssystemer for betalingstjenester

- «Risiko for tap grunnet ufullstendige eller ikke fungerende interne prosesser, mennesker og systemer eller eksterne faktorer».
- Operasjonell risiko forårsakes hovedsakelig av **interne elementer og aktører**.
- Trend: Økende risiko relatert til noen eksterne faktorer – utkontraktering, systemleverandører, kriminelle angrep, etc.
- BASEL II krever EK dekning

Kriminelle angrep

- ID tyverier
- «Card not present» – internett handel
- Phishing
- Skimming
- Pharming
- Trojanere
- MITMA
- DDOS - Botnet
- Utro interne tjenere (ansatte)

Takk for oppmerksomheten!

FINANSTILSYNET

Revierstredet 3
Postboks 1187 Sentrum
0107 Oslo

www.finanstilsynet.no

einar.lyford@finanstilsynet.no