

Achter ons liggen twee jaren die we niet licht zullen vergeten. De crisis heeft grote impact gehad op de gehele economie en heeft een aardverschuiving veroorzaakt in

de financiële sector. Nu de ergste problemen over lijken te zijn, wordt het tijd om de wijze van sturing en beheersing van financiële instellingen onder de loop te nemen.

# In Control 2.0: een nieuw wiel?

DE VISIE VAN PROFESSIONALS OVER CRISIS EN TOEKOMST

Revolutie of business as usual?



Dat er iets moet veranderen in de huidige wijze van sturen en beheersen, lijkt geen discussie. De vraag is wel: wat moet er voortaan anders?



In veel organisaties is men nog zoekende om naar een nieuwe wijze van beheersen te komen die herhaling voorkomt.

En stabele en robuuste financiële sector is een randvoorwaarde voor een gezonde en stabiele economische groei. Een stabiele financiële sector is een onmisbare pilaar waar de reële economie op rust. Grote financiële instellingen die vanwege hun omvang een aanzienlijk deel uitmaken van die onmisbare pilaar, noemen we 'systeembanken' *too big to fail*. Dus moest er publiek geld aan te pas komen om deze systeembanken tijdelijk te "stutten". De banken hadden het zo druk met "ondernemen" dat zij hun nutsfunctie (publieke taak) waren vergeten.

De kreet *too big to fail* vraagt om een structurele aanpassing van het financiële systeem. Dit credo zou idealiter op geen enkele financiële instelling van toepassing moeten zijn. Het management van een dergelijke instelling weet dat als geen ander. Het management van een systeembank weet dat zij hoe dan ook toch wel gered zullen worden door de overheid. Deze notie heeft hoogstwaarschijnlijk het ongewenste gedrag van het verantwoordelijke management in de hand gewerkt. Dit heeft mevrouw Kroes in Brussel snel opgepikt en zij probeert nu hier beleids-

matig iets aan te doen door bijvoorbeeld duidelijke criteria te formuleren voor *too big to fail*. Met gevoel voor een woordgrapje kopte *Het Financieele Dagblad* onlangs "Kroes Control".

Op 11 november jl. heeft de president van De Nederlandsche Bank, Nout Wellink, in een lezing dit onderwerp nadrukkelijk aangehaald. Hij zei onder andere te streven naar een situatie dat in principe elke financiële instelling moet kunnen omvallen. Daarmee bedoelt hij uiteraard dat de kreet *too big to fail* op geen enkele financiële instelling van toepassing zou moeten zijn.

Ook het beloningsbeleid is een belangrijke variabele gebleken voor het risicoprofiel van een financiële instelling



door **Naeem Arif** en **Ron van Loon**

Naeem Arif is een zelfstandig gevestigde risk consultant. Hij adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van risicomanagement en "in control"-vraagstukken. Naast zijn werkzaamheden in de praktijk is hij deeltijd-docent aan de Nyenrode Business Universiteit.

Ron van Loon is zelfstandig consultant en verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Hij doceert en adviseert op het gebied van bestuurlijke informatievoorziening, risicomanagement en internal auditing.



Figuur 1. Welke verwachting hebt u over het verloop van de crisis?

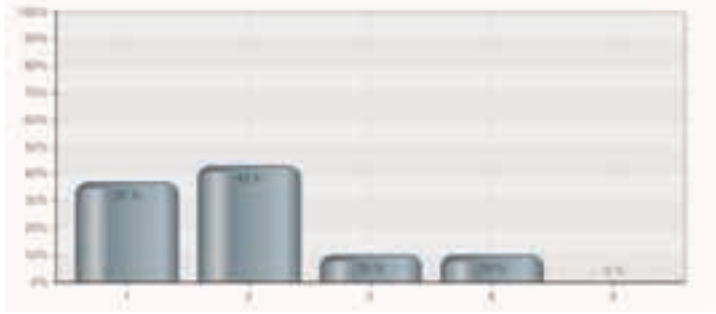
De financiële instellingen bevinden zich nog steeds in roerige tijden. Er zijn voorzichtige signalen dat er beter weer op komt is. Anderen menen dat het de stilte is voor de volgende storm. Wie het weet mag het zeggen. De financiële instellingen zijn in de jaren tachtig en negentig in hoge mate gemonialiseerd. Als het om hun business gaat, trekken zij zich weinig tot niets aan van de landsgrenzen of de plassen water die landen geografisch scheiden. De wereld is het werkterrein van de financiële instellingen maar het toezicht blijft in belangrijk mate wél nationaal. Met wijsheid achteraf kun je stellen dat dit een ontoelaatbare inconsistentie is. Een stabiele financiële sector is een conditio sine qua non voor een gezonde economische groei. Het cruciale woord is *vertrouwen*. Het adequaat sturen en beheersen (control) van de organisatie is een belangrijke schakel in de keten die het geschonden vertrouwen moet herstellen. En voor vertrouwen geldt

inderdaad het gezegde van "te voet en te paard...". Om het vertrouwen op een integer en transparante wijze waar te maken, is de "core business" van een financiële instelling; althans dat zou het moeten zijn. Voor het herstellen van het vertrouwen moet er op verschillende fronten zichtbaar en aantoonbaar iets veranderen. Denk bijvoorbeeld aan de (achtergebleven) internationalisatie van toezicht op de financiële instellingen. Ook het beloningsbeleid is een belangrijke variabele gebleken voor het risicoprofiel van een financiële instelling. Dit blijkt onder andere uit het feit dat de Britse toezichthouder FSA heeft aangegeven hogere kapitaaleisen te stellen aan instellingen die de onlangs gepubliceerde richtlijnen voor het beloningsbeleid zónder afdoende motivering links laten liggen.

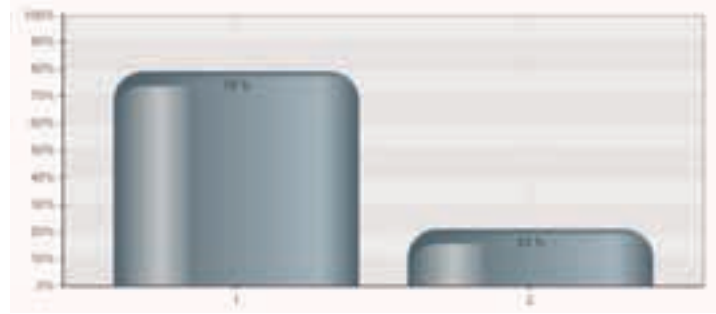
## Wat moet er op het gebied van sturen en beheersen voortaan echt anders?

### Waar waren de risicomangers? En de auditors?

Binnen financiële instellingen zijn van oudsher diverse professionals en functies belast met een (deel)aspect van *in control*. Denk bijvoorbeeld aan risicomangers, compliance-officers en internal auditors. En *last but not least* het lijnmanagement. Dit laatste is tenslotte primair verantwoordelijk voor het adequaat sturen en beheersen van de organisatie. Zijn kerntaak is om de organisatie *in control* te houden. Nu het lijkt of het stof aan het neerdalen is, wordt het tijd



Figuur 2. Uw organisatie merkt in economische zin in sterke mate de gevolgen van de crisis.



Figuur 3. Heeft de crisis in uw organisatie geleid tot wijzigingen in de interne beheersing?

om zowel achterom te kijken als vooruit. De eerste vraag die gesteld kan worden is hoe het, ondanks alle regels, richtlijnen, professionals en toezichthouders, zo ver heeft kunnen komen. Een vraag die hier logisch uit voortvloeit is: wat moet er op het gebied van sturen en beheersen (control) voortaan echt anders? Is het bestaande instrumentarium onvoldoende of niet naar behoren ingezet? Of moeten we de oplossing zoeken in het gedrag, in plaats van in het systeem? De ervaring van de afgelopen tachtig jaar leert dat steeds meer regels, codes en (wettelijke) richtlijnen niet het gewenste soelaas bieden. Literatuur over control leert ons dat “het gedrag” de kern is van control. De vraag is of het gewenste gedrag door meer regels, codes en richtlijnen daadwerkelijk wordt bevorderd, of dat het juist disfunctioneel gedrag in de hand werkt. Mensen gaan zich namelijk verschuilen achter de regels. De verantwoordelijkheid voor het gedrag, waar het eigenlijk om te doen is, wordt als het ware vervangen door de verantwoordelijkheid voor naleving. Bovendien geldt onherroepelijk dat hoe meer regels er zijn, hoe meer mazen er zijn.

Er is alle reden om op een open wijze te reflecteren op onze huidige manier van denken, doen en vooral laten. Moeten wij het wiel opnieuw uitvinden? Of het bestaande wiel met bijbehorende mechaniekjes kritisch bekijken? Of moeten wij iets veranderen aan ons rijgedrag?

### De mening van de professionals

Nu het stof enigszins lijkt neer te dalen (er wordt al weer gesproken over een voorzichtige economische groei) zien we dat op vele manieren wordt teruggekeken, soms met verbijstering, naar wat zich de afgelopen twee jaar heeft afgespeeld. Langzamerhand lijkt de tijd rijp om te starten met het

opmaken van de balans. In de media worden vragen gesteld over de oorzaken van de crisis, en er wordt volop gewerkt aan nieuwe wetgeving, standaarden en dergelijke om herhaling te voorkomen. Dit gebeurt op het niveau van toezichthouders, niet alleen voor de markt als geheel maar ook binnen iedere individuele instelling zelf.

Op dit moment is er nog, op structurele basis, weinig bekend over de acties die individuele organisaties hebben genomen als gevolg van de crisis. Om daar meer zicht op te krijgen heeft NIBE-SVV in september en oktober een enquête gehouden onder ruim honderd professionals in de financiële sector op het gebied van control, zoals internal auditors, risicomangers en compliance-officers. Deze professionals komen uit meer dan twintig verschillende organisaties in de financiële sector in Nederland, waaronder de grootbanken.

Doel van de enquête was om inzicht te krijgen of er, zo kort na de crisis, al sprake is van “leervermogen”: leidt de nieuwe situatie tot aanpassingen in instellingen om nieuwe, soortgelijke, incidenten te voorkomen? Tegelijk is hun ook gevraagd naar de verwachtingen over de crisis op korte termijn: nu de AEX met ruim 60% gestegen is in zes maanden, lijkt het erop dat het ergste al voorbij is, hoewel sommige economen zeggen dat het ergste nog moet komen. Daarom hebben wij hun ook gevraagd of het op dit moment de stilte vóór of ná de storm is. De belangrijkste resultaten uit deze enquête zijn hieronder samengevat.

### Het ergste moet nog komen

Het eerste opvallende resultaat ziet u in figuur 1: exact 50% van de respondenten verwacht dat het ergste deel van de crisis pas volgend jaar te verwachten is. Zij zien de huidige tekenen van opleving dus niet als

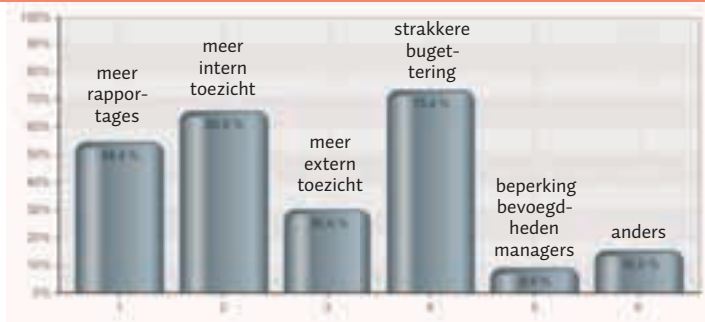
het signaal dat de crisis achter de rug is. De discussie hierover heeft zich de afgelopen tijd ook in de media op verschillende podia laten zien, waar de centrale vraag was of we te maken hebben met een V-vormige of een W-vormige crisis. De aanhangers van het laatste scenario zien de huidige opleving vooral als een resultaat van de enorme steun die de overheid in economieën heeft gestopt, kunstmatig dus en per definitie in tijd beperkt. Het tweede deel van de crisis zou zich dan aandienen op het moment dat het toch echt tijd is geworden om terug te betalen.

### Bijna iedereen voelt de pijn

In figuur 2 ziet u dat 80% van de respondenten aangeeft dat hun organisatie gevolgen van de crisis (al dan niet in ernstige mate) heeft ondervonden. De vraag is of dat veel of weinig is: blijkbaar zijn er zelfs in de financiële sector nog een aantal organisaties die de gevolgen van de crisis nauwelijks ondervinden.

### Aandacht voor defensieve onderwerpen ...

Het afgelopen jaar is, als gevolg van de crisis zoals u kunt zien in figuur 3, volgens 79% van de respondenten meer aandacht gekomen voor de typisch defensieve onderwerpen en maatregelen. Dat uit zich in het uitbreiden van in- en externe rapportages, verscherping van intern toezicht en strakere budgettering. Functies als risicomanagement en de compliance-functie hebben meer aandacht gekregen. Het is niet duidelijk of deze in de nieuwe situatie ook meer bevoegdheden (verantwoordelijkheden?) hebben gekregen. Ook noemt ruim 30% van de personen het toenemen van de aandacht voor opleidingen gericht op het beter beheersen van risico's.



Figuur 4. Tot welke wijzigingen heeft de crisis geleid?

### ... maar niet altijd meer budget

De extra aandacht voor Assurance-functies leidt volgens 60% van de respondenten niet tot extra budget voor de betrokken afdelingen. Bij 40% van de respondenten wordt wel extra geld uitgetrokken, zelfs als op veel andere punten moet worden ingekrompen. Het extra budget wordt met name besteed aan het verbeteren en uitbreiden van internal audit, risicomanagement en compliance.

Het is op zich waarschijnlijk niet verwonderlijk dat in veel gevallen geen extra budget wordt uitgetrokken: waarschijnlijk (maar dat is niet getoetst) is het al bijzonder dat functies als internal audit en risicomanagement hun budget mogen houden, terwijl andere afdelingen fors moeten inleveren.

### Business as (un)usual?

Uit de media komen signalen die erop lijken te wijzen dat, met name Amerikaanse, banken de draad van voor de crisis weer oppakken en, business as usual, het oude gedrag proberen voort te zetten. Bekendmakingen over bonussen die over 2009 worden uitgekeerd lijken aan te geven dat 2008 geen trendbreuk maar alleen een "dipje" was. In de enquête geeft 56% van de respondenten aan dat de crisis wel degelijk tot fundamentele wijzigingen in de wijze van aansturen, controleren en belonen heeft geleid. Een greep uit de verschillende aanpassingen die respondenten noemden, volgt hieronder:

1. *Verscherpen van de governance-functie.* Veel respondenten noemen nieuwe activiteiten van hun organisatie om de governance in de organisatie aan te passen. Zaken die genoemd worden zijn onder meer het verscherpen van interne rapportages en uitbreiden van toezicht.

2. *Vergroten van risicobewustzijn.* Onder meer door opleidingen trachten organisaties het risicobewustzijn van hun medewerkers te vergroten. Dit is in ieder geval gericht op de medewerkers zelf. Of dit ook is gericht op de management- en directiefuncties is niet vermeld.

## In de meeste organisaties heeft de crisis geleid tot het uitvoeren van meer audits

3. *Wijziging in internal audit activiteiten en risicomanagement.* De afdeling Internal audit is zich volgens sommigen "nog belangrijker gaan voelen". In de meeste organisaties heeft de crisis geleid tot het uitvoeren van meer audits of het wijzigen van de audit-scope. Zo wordt meer aandacht besteed aan beheersing van primaire processen. Ook in risicomanagement treden wijzigingen op. De laatste tijd stond in het teken van "stress testing" en het uitvoeren van meer risico-analyses op bijvoorbeeld portefeuilles.

4. *Aanscherpen klantenmonitoring.* In veel gevallen is ook de monitoring van klanten aangescherpt. Klanten zullen als gevolg van de crisis sneller in financiële problemen komen en het beter volgen hiervan, het aanscherpen van het early-warningsysteem op dit gebied is een van de consequenties voor zakelijke kredietverleners.

5. *Herziening van beloningen.* In vrijwel alle instellingen staat het beloningsbeleid, en daarmee het bonusbeleid, ter discussie. In veel gevallen is dit beleid, al is het maar als gevolg van de financiële resultaten, reeds aangepast. In de meeste instellingen zijn er concrete discussies en acties om tot een nieuwe bonusstructuur te komen die

wellicht minder snel aanzet tot risicovol gedrag. In hoeverre instellingen dit op eigen initiatief doen of als reactie op regels en codes van buiten (zoals dat van de commissie-Maas of de code-Frijns) is niet objectief vast te stellen.

### Fundamentele herziening, maar hoe?

Enkele respondenten hebben aangegeven dat de crisis aanleiding is geweest tot een fundamentele herbeoordeling en herziening van de tot nu toe gebruikte frameworks. Hier kunnen zaken onder vallen als een risk charter, compliance charter, de definitie van bevoegdheden van verschillende stafafdelingen en het herzien van approval-processen bij bijvoorbeeld nieuwe producten, nieuwe klanten of specifieke deals. Wel lijkt het erop dat in veel organisaties men nog zoekende is om naar een nieuwe wijze van beheersen te komen. Hier zijn nog geen pasklare antwoorden op geformuleerd en dat kan ook eigenlijk niet zo kort na de kredietcrisis. Feit is dat de komende jaren de aandacht voor met name de defensieve functies zoals audit, risicomanagement en compliance groot zal blijven.

B&E

## In Control 2.0

Wat gaat u anders doen na de crisis?

Plaats: Bussum. Kosten: € 995

2 februari 2010

De volledige resultaten van de enquête vindt u op [www.nibesvcongressen.nl](http://www.nibesvcongressen.nl) bij de informatie over de workshop In control 2.0.

Zie voor meer informatie [www.nibesvcongressen.nl](http://www.nibesvcongressen.nl)