

Risicomanagement, een blinde vlek



Introductie

Vijf jaar na de crisis nog nauwelijks vooruitgang te zien.

Er is nog weinig geleerd door organisaties op het gebied van risicomanagement. Dit concluderen de onderzoekers van het Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland 2014. Sinds het eerste onderzoek rondom dit thema in 2009 is er nauwelijks verbetering gerealiseerd en blijkt op sommige punten zelfs een lichte achteruitgang. De resultaten uit het onderzoek, uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit, Rijksuniversiteit Groningen, de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants ('NBA') en PwC, zijn zorgwekkend omdat vele onderzoeken uitwijzen dat gebrekkig risicomanagement een van de oorzaken is geweest van de financiële crisis.

Titel	: Risicomanagement, een blinde vlek
Auteur	: Dirk Swagerman
Verschenen in	: Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur en Toezicht 4 2014)
Publicatiedatum	: 19-12-2014
Aantal pagina's	: 6
Taal	: Nederlands
Tags	: pwc, risicomanagement, crisisba
Geselecteerd door	: Hein Griffioen (info@heingriffioen.nl) op 10-06-2020

Er is nog weinig geleerd door organisaties op het gebied van risicomanagement. Dit concluderen de onderzoekers van het Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland 2014. Sinds het eerste onderzoek rondom dit thema in 2009 is er nauwelijks verbetering gerealiseerd en blijkt op sommige punten zelfs een lichte achteruitgang. De resultaten uit het onderzoek, uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit, Rijksuniversiteit Groningen, de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants ('NBA') en PwC, zijn zorgwekkend omdat vele onderzoeken uitwijzen dat gebrekkig risicomanagement een van de oorzaken is geweest van de financiële crisis.

RISICOMANAGEMENT, EEN BLINDE VLEK

VIJF JAAR NA DE CRISIS NOG NAUWELIJKS VOORUITGANG TE ZIEN

Dirk Swagerman¹

Uit het eerste Nationaal Onderzoek Risicomanagement uit 2009 bleek dat risicomanagement nog in de kinderschoenen staat. Ook toen gaf dat verwondering, immers het was het eerste jaar na de economische crisis. Dat beeld is nog eens bevestigd door een survey die in 2010 door de Commission of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission ('COSO') is gehouden. Recente ontwikkelingen, zoals de geconstateerde fraude bij Imtech, Vestia, steekpenningaffaire bij Ballast Nedam, omkoping door SBM Offshore, maar ook de nationalisatie van SNS Reaal in 2013 en discussies rondom KPMG in 2014, maken wel duidelijk dat risicomanagement nog steeds een relevant thema is. Het blijkt ook dat die affaires zich voor een belangrijk deel afspelen in het primaire proces van de onderneming. Maar het maakt ook overduidelijk dat er nog lessen te leren zijn en dat het risicomanagement nog niet op het gewenste volwassenheidsniveau is om deze calamiteiten

het hoofd te kunnen bieden. De NBA (2013) stelt onder andere in haar publieke management letter *Risico's managen is mensenwerk*, dat het huidige risicomanagement de taal van de bestuurder onvoldoende spreekt en dat werkzaamheden van de risicomanager onvoldoende aansluiten op de vraag van de bestuurder. En de OECD (2010) schrijft in haar rapport 'Corporate Governance and the financial crisis': 'te vaak lag de nadruk op interne beheersing in het kader van financiële rapportage, zodat risicomanagement gescheiden raakte van de ondernemingsstrategie en haar implementatie.' Maar wat is dan wel goed risicomanagement en welke factoren dragen bij aan de implementatie van een (volwassen) risicomanagementsysteem? Het blijkt dat er genoeg redenen zijn om de stand van zaken van het risicomanagement nog eens goed in ogenschouw te nemen. Ziedaar de aanleiding voor het tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement dat nu is gepubliceerd.

¹ Met medewerking van Esra Aktas, Matthijs van de Belt, Leen Paape, Gerben Posthumus, Marcel Prinsenbergh, Remko Renes, Casper Ruizendaal en Johan Scheffe



De meeste risico's zitten onder de oppervlakte

In het vorige onderzoek was een conceptueel model opgenomen met factoren die positief bijdragen aan de risicomanagementvolwassenheid. Het nader in kaart brengen van die volwassenheid bij organisaties is een van de pijlers van het onderzoek. Het model is geformuleerd op basis van wat bekend is uit de wetenschappelijke literatuur. Omdat wij constateerden dat risicomanagementvolwassenheid in 2014 slechts een zeer beperkte voortgang te zien geeft ten opzichte van 2009, waren wij genoodzaakt om het eerder gehanteerde conceptueel model opnieuw te evalueren en, waar nodig, te herzien. Drie studenten van de Rijksuniversiteit Groningen hebben ten behoeve van dit onderzoek, als onderdeel van hun Masterstudie hun scripties geschreven over de gestelde vraag om dit nader empirisch te duiden. Er is een schaalconstructie opgesteld. Organisatie zijn zodoende langs deze schaal gelegd om tot een beoordeling te komen.

Vals gevoel van zekerheid

Wij hebben een scoreleidraad ontwikkeld. Voor deze scoreleidraad hebben we uitgangspunten geformuleerd waaraan een adequaat risicomanagementsysteem volgens ons zou moeten voldoen. Deze uitgangspunten zijn net zoals in 2009 ontleend aan een aantal breed geaccepteerde standaarden van risicomanagement zoals COSO ERM, AS/NZS 4360 2004 en ISO 31000.

De uitkomsten van de onderzoekers op basis van de scoreleidraad staan in schril contrast tot de zelfevaluatie van de respondenten over risicomanagement in hun eigen organisatie. Gemiddeld waarden alle respondenten het risicomanagement van de eigen organisatie flink veel hoger dan de score die uit de survey rolt volgens onze scoreleidraad. De non-profitsector scoort in beide

gevallen laag, de gezondheidszorg bevindt zich daar net boven. Bijna 90 procent vindt namelijk dat hun risicomanagementsysteem voldoende op orde is en geven zichzelf gemiddeld een 7-min (6,85). Dit is ruim 30 procent hoger dan de score van de onderzoekers, die uitkwamen op een 4,6. De organisaties lijken dus een vals gevoel van zekerheid te hebben over de kwaliteit van hun risicomanagementsysteem. Er zijn de laatste tijd vele schandalen geweest en dit levert toch wel het bewijs dat organisaties snel hun eigen capaciteiten overschatten. Dat klemte meer omdat het bij de bekende schandalen nagenoeg altijd mis ging in de kern van hun activiteiten. Vergelijken we de resultaten uit 2009 met die van 2014, dan is wel een positieve tendens waar te nemen. Zowel de non-profitsector als de gezondheidszorg heeft een significante stijging laten zien en beide zijn ingelopen op de profitsector. Het verschil is nu miniem, behalve bij financiële dienstverlening en energie & utilities. Met uitzondering van telecommunicatie, informatietechnologie en entertainment en handel (alleen eigen rapportcijfer) zijn alle sectoren erop vooruit gegaan in hun risicomanagement, in de eigen score én in de survey score.

Ruim tweederde van de ondervraagde organisaties inventariseert niet vaker dan één keer per jaar de relevante risico's en ruim 13 procent brengt helemaal geen risico's in kaart. Uiteraard is dit afhankelijk van de aard en omvang van de betreffende organisatie. Er is dus nog flink wat ruimte voor verbetering.

Risicocultuur en compliance

Nieuw in het onderzoek van 2014 waren vragen over de risicocultuur in organisaties. Uit de antwoorden blijkt dat risicomanagement vooralsnog gedreven wordt door

**GEMIDDELD WAARDEREN ALLE RESPONDENTEN HET
RISICOMANAGEMENT VAN DE EIGEN ORGANISATIE FLINK VEEL
HOGER DAN DE SCORE DIE UIT ONZE SURVEY ROLT**

SLECHTS 9 PROCENT VAN DE ORGANISATIES STUURT VIA BELONINGS- EN WAARDERINGSSYSTEMEN OP GEWENST GEDRAG INZAKE RISICOMANAGEMENT

codes en regelgeving (compliance). In slechts 9 procent van de gevallen wordt er bij organisaties via belonings- en waarderingssystemen op gewenst gedrag gestuurd inzake risicomanagement. Bij tweederde van de ondervraagde organisaties is er zelfs geen enkele relatie tussen beloning en risicomanagement, hetgeen niet bijdraagt tot het creëren van een risicocultuur.

Een positieve conclusie uit het onderzoek is dat organisaties die een Chief Risk Officer in het bestuur of directie hebben, ook hoger scoren op hun risicomanagement. Cultuur en onverminderde aandacht voor risicomanagement, belegd bij een daartoe aangewezen functionaris, lijken de sleutel te zijn tot een oplossing van het probleem van het gebrek aan risico management aandacht.

Uw Chief Risk Officer helpt u verder

Gezien het feit dat het managen van risico's meer en meer een strategische aangelegenheid wordt, benoemen bedrijven vaker een Chief Risk Officer (CRO) als eindverantwoordelijke voor risicomanagement. Deze verantwoordelijkheid bestaat enerzijds uit de coördinatie van risicomanagement en communicatie over doelstelling en resultaten richting de Raad van Bestuur en beleggers. Zo kan asymmetrische informatie tussen de vertegenwoordigers van de onderneming en de aandeelhouders worden gereduceerd. Anderzijds heeft de CRO een voortrekkersrol als het gaat om promotie van risicomanagement richting managers. In totaliteit dient de CRO ervoor te zorgen dat het risicomanagementsysteem is afgestemd op de strategie van de organisatie. De CRO speelt ook een rol als het gaat om communicatie. In de publieke managementletter van de NBA wordt nog niet expliciet gesproken over een CRO als bekleeder van de risicomanagementfunctie.

In de praktijk blijkt dat een derde van de respondenten nog geen CRO heeft aangesteld, waarbij een kwart de eindverantwoordelijk heeft belegd in de top van de onderneming. De invloed van een CRO op het volwassenheidsniveau van risicomanagement is significant. Een opvallend resultaat is dat CRO's die niet op directieniveau acteren aanzienlijk beter scoren dan de directieleden die risicomanagement in hun takenpakket hebben. De CRO als 'risk champion' heeft in de praktijk hiermee zijn toegevoegde waarde op het gebied van risicomanagement bewezen. Aanstellen dus zo'n functionaris!

Auditcommissies: meer zichtbaarheid en relevantie gewenst

De Auditcommissie is in het leven geroepen om toezicht te houden op het bestuur en met name diens plicht om te zorgen voor een betrouwbare financiële verslaggeving. Een van de aandachtsgebieden bij het uitvoeren van de rol als toezichthouder is risicobeheersing en interne beheersing. De belangrijkste risico's en de wijze waarop de organisatie deze risico's beheerst, worden in een periodiek overleg tussen Auditcommissie en de Raad van Bestuur / Directie besproken. Hierbij kan de Auditcommissie invloed uitoefenen op het management. Te denken valt hierbij aan het aansporen van management om voldoende aandacht te besteden aan het risicomanagementsysteem en het vrijmaken van budget om het risicomanagementsysteem door te ontwikkelen. Er moet echter ook kritisch worden gekeken naar de expertise, tijd en betrokkenheid van de Auditcommissie bij de dagelijkse gang van zaken om risico's in zijn geheel goed te kunnen beoordelen. Nederlandse organisaties ervaren dat klaarblijkelijk ook, aangezien er geen significante relatie

is gevonden tussen het stadium van volwassenheid en de aanwezigheid van een Auditcommissie. De Auditcommissie blijkt wel een statisch significante positieve invloed te hebben op risicomanagement als deze gemeten wordt op basis van onze scoreleidraad. Dat kan in combinatie met bovenstaande tot de conclusie leiden dat toezichthoudende organen met name instrumenteel meer kijken naar risicomanagement, maar in de perceptie van de respondenten blijkt nog onvoldoende zichtbaar en relevant te zijn. Hier is dus voor de Auditcommissies nog de belangrijkste winst te halen.

Risicomanagement als antwoord op toezicht

De eisen van toezichthouders worden door organisaties gepercipieerd als minimale eisen waaraan de organisatie moet voldoen als vorm van compliance. Risicomanagement is één van de instrumenten die worden gebruikt (bijvoorbeeld in de vorm van incidentmanagement) en die steeds meer, in lijn met ook het eigen risicogerichte toezicht, moet gaan gelden als best practice binnen een bepaalde sector.

Een van de opvallende resultaten uit het onderzoek is dat juist de (semi)publieke sector in vijf jaar tijd een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Waar financiering door de overheid in het verleden betrekkelijk risicoloos was, worden nu diezelfde risico's afgewenteld op lagere overheden. De lagere overheden wentelen deze risico's vervolgens af op de organisaties en initiatieven die zij financieren.

Het gaat toch uiteindelijk om de cultuur

In de aanloop naar ons onderzoek van 2009 en als resultaat van de uitkomsten van 2009 hebben we vaak en diepgaand gediscussieerd over de rol van cultuur in de kwaliteit van het risicomanagement. De risicocultuur /

controlomgeving vormt namelijk het fundament voor de opzet en vooral de werking van het risicomanagementsysteem. Dit is helaas wederom bevestigd in alle bedrijfsschandalen (ook in de non-profit sector!) van de afgelopen jaren in Nederland en daarbuiten. Naast het fundamenteel ontbreken van effectieve beheersingsmaatregelen, schortte het ook altijd aan de cultuur. De cultuur is het DNA van de organisatie. Vandaar dat wij vinden dat in alle lagen van die organisatie de betekenis van risicomanagement duidelijk moet zijn. Als dat lukt, nemen de risico's af en worden ze ook beter beheersbaar. Over vijf jaar kunnen we weer een nationaal onderzoek houden. Hopelijk zien wij dan dat er daadwerkelijke verbeteringen zijn opgetreden. Het is aan u als bestuurder, toezichthouder, accountant of adviseur om dat mede te realiseren.

Wij willen de bestuurders van Nederland graag oproepen om meer aandacht te besteden aan het risicomanagement. Vandaar de 'open brief' achter dit artikel.

Het Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement kan worden gedownload op www.nyenrode.nl/risicomanagement2014.

Over de auteur:

Prof. dr Dirk Swagerman is hoogleraar aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is ook directeur van D.M. Swagerman Advies BV, commissaris bij Far West, voorzitter St. Fonds Blarickhof en bestuurder van PME Pensioenfondsen.



RISICOMANAGEMENT WORDT VOORALSNOG GEDREVEN DOOR CODES EN REGELGEVING, NIET DOOR CULTUUR

“Denk niet: het zit wel goed”

Geachte bestuurders,

In 2009 presenteerden wij ons eerste onderzoek naar de stand van zaken van risicomanagement in Nederland. Daaruit bleek dat veel bedrijven toen een stuk positiever waren over de kwaliteit van hun risicomanagement dan gerechtvaardigd was. Nu, vijf jaar later, hebben we gekeken in hoeverre organisaties als de uwe in de weer zijn geweest met het invoeren en verbeteren van hun risicomanagementsysteem. Tot onze verrassing hebben we in dit Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland moeten constateren dat er in de jaren na de crisis nauwelijks verbetering is gerealiseerd; sterker nog, soms is er zelfs sprake van een lichte achteruitgang. Het vervelende is dat u zelf van mening bent dat u wel bent opgeschoten. Misschien heeft u zichzelf zand in de ogen laten strooien en zult u daar op een onverwacht moment de rekening voor moeten betalen.

Heeft u inderdaad goed nagedacht over welke risico's u wenst te accepteren in uw organisatie en welke niet? Is er een cultuur waarin slecht nieuws u op tijd bereikt? Wordt bij besluitvorming onder onzekerheid - uw schone taak - voldoende nagedacht over mogelijke scenario's, of komt u misschien ook niet veel verder dan een slecht en een goed scenario en met iets dat er tussenin zit?

Veel van uw collega-bestuurders meenden ook dat het wel goed zat. Diverse organisaties in bijvoorbeeld de bancaire sector, bouwsector, technische dienstverlening, woningcorporaties en onderwijs, kwamen echter ernstig in problemen. Het bijzondere is dat in alle gevallen deze organisaties zepersds te verduren kregen in de kern van hun bedrijf. Niet in buitenissige activiteiten, nee, in activiteiten waarin ze verondersteld werden goed te zijn! Zij werden vol geraakt in het hart van hun bedrijf. En ook de accountancywereld heeft nog wel wat huiswerk te doen op het gebied van risicomanagement. Het onderstreept de urgentie van de thematiek alleen maar meer.

Iedere bestuurder, en waarschijnlijk ook u, vraagt zich dan af: “Kan dat ook bij mij gebeuren?” Ons antwoord luidt: “Dat zou zo maar kunnen”; als u net als veel van de mensen in ons onderzoek veronderstelt dat u het beter doet dan die ongelukkige organisaties. Daarom roepen wij u op om op zijn minst in gesprek te gaan met uw Chief Risk Officer, Compliance Officer, internal auditor of uw financiële verantwoordelijke met de vraag welke lessen u samen kunt trekken uit ons onderzoek.

Wij adviseren u om in ieder geval kritisch te kijken naar de volgende zes vragen:

- Is risicomanagement bij u echt geïntegreerd in uw prestatie management? En er is een directe link met de beoordeling en beloning van uw medewerkers?*
- Zijn risicomanagement en interne controle verankerd in het DNA van uw organisatie?*
- Hoe brengt u de structuur, kwaliteit en positie van uw risicomanagementafdeling naar een hoger plan?*
- Heeft u uw risicobereidheid wel uitgesproken en consistent doorvertaald en gecommuniceerd naar de hele organisatie?*
- Is uw risicomanagement daadwerkelijk integraal, dus dekt het alle risico's af inclusief de invloeden van buitenaf?*
- Hoe kunt u uw strategisch risico-denken verder versterken?*

Tegelijkertijd hopen wij dat risicomangers met ons rapport in de hand een onderbouwd pleidooi gaan houden om als Chief Risk Officer voortaan in uw Directie/Raad van Bestuur zitting te nemen. Wij constateren namelijk dat de CRO als 'dedicated risk champion' tot betere resultaten leidt dan wanneer risicomanagement een van de vele taken van een van de directieleden is. Wij verzekeren u dat dit u zal helpen te voorkomen dat u terechtkomt in het hierboven genoemde rijtje schandalen in ons volgende onderzoek over vijf jaar.

Wij wensen u alle succes.

De onderzoekers:

Esra Aktas, Matthijs van de Belt, Leen Paape, Gerben Posthumus, Marcel Prinsenbergh, Remko Renes, Casper Ruizendaal, Johan Scheffe en Dirk Swagerman

Het rapport Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland van Nyenrode Business Universiteit, NBA, Rijksuniversiteit Groningen en PwC is woensdag 29 oktober op Nyenrode Business Universiteit gepresenteerd.