

# Balanceren tussen risico en interne controle

Een vraag die met de huidige kredietcrisis steeds meer opdoemt, is: hoe balanceer je tussen risico's en interne controle zodat de bedrijfsvoering optimaal is? Het bewust nemen van risico's kan immers geld opleveren en het reduceren daarvan kost meestal geld. Aan de andere kant kan het onbewust nemen van risico's tot grote financiële verliezen leiden. In dit artikel bespreekt de auteur het balanceren tussen risico en interne controle en voorbeelden van risico's en beheersmaatregelen uit verschillende sectoren.

Auteur **dr. ing. Jürgen van Grinsven** is directeur bij Deloitte Enterprise Risk Services, docent Risk Management bij Nivra Nyenrode en auteur van de boeken *Improving Operational Risk Management & Risk Management in Financial Institutions*.

**H**onderd procent controle en nul risico is niet efficiënt, niet realistisch en bovendien niet werkbaar in de praktijk. Hoeveel risico en interne controle dan wel? Recente gebeurtenissen laten zien dat een goede balans tussen risico's en interne controle uitermate belangrijk is. Deze gebeurtenissen staan niet op zichzelf, ze komen met regelmaat voor in zowel grote als kleine bedrijven (zie tabel 1). In de woekerpolisaffaire hebben diverse verzekeraars (waaronder Delta Lloyd, Fortis ASR en Nationale Nederlanden) een regeling getroffen voor verzekeringspolissen waaraan, achteraf gezien, te hoge kosten waren verbonden. Bij Société Générale heeft een frontofficemedewerker met beperkte tekenbevoegdheid een slordige 5 miljard euro verlies veroorzaakt. De vermoedelijke oorzaak: de medewerker werkte eerder op diverse afdelingen en kende daarvoor zwakke plekken in de procedures en processen. Het bleek dat de heer Kerviel bovendien ruim anderhalf jaar geen vakantie had opgenomen. Dan moeten

alle signalen op rood staan bij de oplettende compliance officer. Immers, op momenten dat andere medewerkers afwezig zijn, kunnen dan verschillende handelingen ongecontroleerd plaatsvinden.

Bij Staalbankiers hebben drie oud-leidinggevenden een schikking met het OM getroffen wegens overtreding van de beursregels bij de bank. Staalbankiers

heeft inmiddels de interne opleidingseisen verzwaard en interne maatregelen genomen om te voorkomen dat dit soort zaken nog eens gebeuren. Bij een groot financieel managementbureau veroorzaakte een fraudeerende secretaresse 1,5 miljoen dollar verlies. De oorzaak: fraude met cheques doordat er geen controle was op de tekenbevoegdheid. Bij Asia Pacific Breweries is een verlies van 116 miljoen dollar opgetreden doordat medewerkers getracht hebben banken te misleiden. Niet genoemd in de tabel, maar wel representatief is het volgende voorbeeld: een medewerker van een grote (niet nader genoemde) pensioenverzekeraar had geen toegang tot e-mail om thuis te kunnen werken en richtte daarom zelf een alternatief systeem in waarmee dat wel kon. Goedbedoeld was het wel, maar het was niet wenselijk dat grote klantbestanden bij de medewerker thuis op de computer belandden. De pensioenverzekeraar heeft inmiddels maatregelen getroffen met betrekking tot het beveiligingsbeleid en de bescherming van data. De medewerker kreeg een berisping.

## Denken in kansen of beheersen?

Konden deze bedrijven alle risico's en mogelijk te nemen interne controlemaatregelen überhaupt tijdig overzien? Het antwoord daarop is waarschijnlijk nee, maar het kan deze bedrijven wel verweten worden als men nalaat een gedegen analyse te maken. Dit blijkt mede uit de getroffen schikkingen, geleden schades en de nieuwe maatregelen die men heeft getroffen. De vragen die men vooraf moet stellen: Welke risico's heb ik eigenlijk als bedrijf? Welke risi-

### Risico en interne controle

Een risico wordt in dit artikel gedefinieerd als een factor of gebeurtenis die zowel positieve als negatieve consequenties kan hebben voor de bedrijfsdoelstellingen.

Interne controle wordt gedefinieerd als een set van maatregelen waarmee men redelijke zekerheid verkrijgt over het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen.

co's wil ik nemen en welke niet? Pas na het beantwoorden hiervan kan men interne controlemaatregelen treffen. Dat impliceert denken vanuit het risico en niet vanuit de interne controlemaatregelen. Logischerwijs wordt, vanuit een bedrijfsperspectief, veelal aan de potentiële winstkansen gedacht. Bij risico's denkt men van nature meestal aan verliezen en/of gevaren. Toch is het goed om te realiseren dat risico ook een positieve zijde heeft. Denk bijvoorbeeld maar aan investeringen in beleggingspolissen waarbij het gaat om risico en de te verwachten waarde. Bedrijven zijn dan erg behendig om vooral de potentiële winstkansen voor het voetlicht te brengen. Het risico is dan de kans om meer (financiële) waarde te realiseren. Pas met de dalende beurskoersen zijn de werkelijke kansen (de winst) en gevolgen (de kosten die daarmee gemoeid zijn) van het risico in beleggingspolissen duidelijk geworden. Bij stijgende beurskoersen, dus meer waarde, zou juist de positieve zijde van het risico meer zichtbaar zijn: de winst. Kortom: risico kent een negatieve en positieve zijde.

### Case

Een bedrijf importeert en distribueert horloges in Nederland. Er is een risicoanalyse uitgevoerd op het volledige bedrijf en het productieproces. Vervolgens is de balans opgemaakt ten aanzien van de interne beheersmaatregelen. In deze casus behandelen we vooral de fysieke beveiliging en het verwerkingsproces.

#### Fysieke beveiliging

Het bedrijf is gevestigd op een bedrijventerrein in de nabijheid van Rotterdam met een kans op inbraak van 25%. Het jaarlijkse risico op inbraak kan men reduceren van 25% naar 20% door het goed afsluiten van de deuren met een slot. Het risico kan verder naar beneden (naar 10%) door een dubbel slot te nemen, naar 2% door een inbraakalarm en naar 0,1% door een bewakingsdienst in de arm te nemen. Het is te begrijpen dat de kosten zullen stijgen naarmate je het risico verder reduceert met de voorgestelde maatregelen. De vragen die wij gesteld hebben, zijn: hoe groot is het risico op inbraak in dit bedrijf, welk risico wil men nemen, welke niet, welke maatregel moet men nemen, wat zijn de kosten? Het gaat dus om het vinden van de juiste balans tussen het nemen van risico en interne controle. Deze balans hangt nauw samen met de besluitvorming in bedrijven (zie tabel 2).

Besluiten worden immers vaak genomen onder zowel risico als onzekerheid. Dit lijkt vrijwel hetzelfde, maar er is een essentieel verschil. Een besluit nemen onder risico is een besluit waarin de besluitvormer verschillende haalbare uitkomsten van diverse alternatieven in overweging neemt. In deze overweging wordt dan zowel de kans als het gevolg meegenomen. Dit onderscheidt risico van onzekerheid, waarbij de

Tabel 1 Problemen met de interne controle

Jaar	Bedrijf	Sector	Verlies
2008	Delta Lloyd	Financiële	€300 miljoen
	Nationale Nederlanden	Financiële	€365 miljoen
	Fortis ASR	Financiële	€750 miljoen
	Société Générale	Financiële	€4,9 miljard
2007	Staalbankiers	Financiële	€400.000
2003	SMI Management	IT	\$1,5 miljoen
2001	Asia Pacific Breweries	Voedsel	\$116 miljoen

Tabel 2 Voorbeeld risico versus kosten

Kans op inbraak	Interne controle	Kosten	Restkans op inbraak
25%	Deurslot	€ 1000	20%
25%	Dubbel deurslot	€ 5000	10%
25%	Inbraakalarm	€ 15.000	2%
25%	Bewakingsdienst	€ 20.000/jaar	0.1%

besluitvormer de kans en het gevolg simpelweg niet weet of (nog) niet kan inschatten.

Als we het voorgaande toepassen op het genoemde voorbeeld hiervoor, kan men 'de kans op inbraak' inschatten door in de lokale politiestatistieken na te gaan hoeveel inbraken er jaarlijks plaatsvinden op het bedrijventerrein waar uw bedrijf gevestigd is, en op welke manier men binnengekomen is. Verder kan men het 'gevolg van de inbraak' onderzoeken door na te gaan wat de mogelijke (financiële) gevolgschade is als er ingebroken wordt in het bedrijf. Tot slot kun-

## Besluiten worden vaak genomen onder zowel risico als onzekerheid

nen interne controlemaatregelen en bijhorende kosten vergeleken worden met de risico's, waarna een besluit genomen kan worden. Uitgangspunt daarbij is dat de kosten niet hoger moeten worden dan de te verwachten baten. In dit eenvoudige voorbeeld zien we dat het dus belangrijk is om de besluitvormers tijdig van de juiste en relevante informatie te voorzien, zodat in de besluitvorming de balans tussen risico en interne controlemaatregelen optimaal is.

#### Verwerkingsproces

Het onderdeel van het productieproces dat wij in dit artikel beschrijven, is het verwerken van binnengekomen orders en horlogebestellingen. Processen worden steeds complexer. Mensen voeren diverse handelingen uit binnen dit productieproces. Risico's en verliezen kunnen ontstaan als deze processen verkeerd zijn ontworpen, er een 'gat' in het bestaande proces zit, er geen proces aanwezig is of het proces verkeerd wordt uitgevoerd door de medewerker. Medewerkers maken immers fouten of voeren de processen soms niet goed uit. Dit is slechts ten dele te beheersen door menselijke handelingen te automatiseren. Maar, indien >>



er een 'gat' in het productieproces zit, kan hier bewust misbruik van worden gemaakt door de medewerker.

Bij het verwerken van de orders worden de volgende doelen nagestreefd:

- orders worden alleen verwerkt voor relaties die voldoende krediet hebben;
- orders dienen tijdig en accuraat te worden verwerkt;
- alleen valide en geaccordeerde orders worden in behandeling genomen.

Uitgaande van deze doelen hebben we de volgende risico's geïnventariseerd:

- niet complete, onjuiste of niet tijdige informatie ten aanzien van het krediet van de relaties;
- onjuist geprijsde horloges;
- orders worden niet tijdig opgevolgd of ingeboekt;
- informatie van de relatie is onjuist of niet compleet;
- orders zijn niet of niet tijdig geaccordeerd;
- orderdocumentatie is zoekgeraakt.

Voor elk van deze risico's zijn vervolgens interne controlemaatregelen geïnventariseerd: voor relaties zijn kredietlimieten vastgesteld op basis van betalingshistorie. Verder zijn alle orderformulieren elektronisch en hebben ze volgnummers in het aangeschafte workflowsysteem. Als een volgnummer niet tijdig wordt opgevolgd, treedt een alarm in werking in het systeem.

#### Geleerde lessen

In dit artikel hebben we het balanceren tussen risico en interne controle besproken. Het balanceren tussen

het nemen van risico's en interne controle is voor elk bedrijf van belang om zijn kansen in de markt te kunnen maximaliseren en de kosten te minimaliseren. Balanceren hiertussen vraagt om een hoge mate van risicobewustzijn in samenhang met een goed begrip van de interne controlemechanismen. Deze mechanismen zijn zeer fraudegevoelig voor diegenen die kwaadwillend zijn. Het uitvoeren van controlewerkzaamheden wordt door de meeste medewerkers bovendien niet als leuk ervaren. Er moet dus rekening worden gehouden met de menselijke factor. Dit kan door veel interne controlemechanismen te automatiseren, het controlewerk te laten rouleren over verschillende medewerkers en het aannemen van gekwalificeerd en betrouwbaar personeel. Vanuit een bedrijfseconomisch standpunt is het goed om te beseffen dat het reduceren van risico's kosten met zich meebrengt voor het bedrijf. Het nut van het reduceren van risico's is het grootst naarmate je effectieve beheersmaatregelen inzet. Omgekeerd laten de hiervoor beschreven voorbeelden zien dat het bewust nemen van risico's ook grote voordelen met zich mee kan brengen. Er is dus een optimum in het nemen van risico's. <<

#### Literatuur

- Baron, J. B. (2000), *Thinking and Deciding*.
- Grinsven, van, J.H.M. (2009), *Improving Operational Risk Management*, tweede herziene editie.
- Grinsven, van, J.H.M. (2009), *Risk Management in Financial Institutions*, forthcoming may.
- Janis, I. L. (1972), *Victims of Groupthink*.
- Janssen, M., J.H.M. van Grinsven, T. Bak, W. Lelyveld, R. Scholtes, *Identifying and Controlling Operational Risks in Workflow Management Systems*, forthcoming.