



Ons overkomt dat niet

INTEGRAAL RISICOMANAGEMENT & COMPLIANCE NOG NIET VANZELFSPREKEND

Het recente schandaal en miljarden verlies bij Société Générale laat zien dat integraal risicomanagement en compliance nog geen vanzelfsprekendheid is in financiële instellingen. De impuls die uitgaat van geleden verliezen leeft blijkbaar maar kort. Gaan we er maar vanuit dat ons niets overkomt?

Inleiding

Processen, werkinstructies en rapportages, als instrument om de risico's te beheersen, blijken vaak slechts documenten om aan de wet- en regelgeving te voldoen. De effecten daarvan zijn zichtbaar voor de oplettende risicomanager of compliance officer: het erop volgende risico ligt om de hoek. Dit risico zal, achteraf gezien, ondubbelzinnige gelijkenis vertonen met de vorige risico's. Met goede instrumenten kunnen we hiervan echter leren. De vraag is willen we daarin investeren?

Risico verschuift van de bestuurskamer naar de werkvloer

Ondanks lessen uit het verleden blijken risico's zich meer te verschuiven naar de werkvloer. In 1995 was het ongeautoriseerd handelen van een bankmedewerker op de beursvloer een belangrijke oorzaak van de ondergang van de Barings Bank. Men zou dus verwachten dat men lering trekt uit dit debacle. Uit gepubliceerde verliezen blijkt echter dat onvoldoende geleerd is van het verleden (zie tabel 1). Recentelijk leed Société Générale een verlies van € 5 miljard en in 2003 leed SMI management een verlies van \$ 1,5 miljoen. De oorzaken van verliezen zijn vaak opvallend gewoon: fraude door medewerkers en het afschuiven van verantwoordelijkheden naar het proces. Onderzoeken laten zien dat genoemde gebeurtenissen mogelijk zijn doordat: er slechte controle op functiescheiding en bevoegdheden is, en het management vaak niet goed begrijpt wat er

Praktijkdefinities:

- Risicomanagement behelst de identificatie en beheersing van risico's in een financiële instelling en haar context.
- Compliance behelst onder andere het voldoen aan zowel de interne als externe wet- en regelgeving zoals Bazel II, Wft, MIFID en de privacy wetgeving.

zoal mis kan gaan. Dit is vragen om moeilijkheden. Deze verliezen zijn geen geïsoleerde incidenten, ze komen voor met enige regelmaat in zowel grote- als kleine financiële instellingen.

Uit deze schandalen en verliezen kunnen echter wel belangrijke lessen worden getrokken. Ten eerste: financiële instellingen moeten zich meer gaan realiseren dat zij niet alleen een verantwoordelijkheid hebben naar de raad van bestuur en het management. Belangrijker nog, ze hebben een verantwoordelijkheid naar hun werknemers, aandeelhouders en de belastingbetaler. Ten tweede: met de komst van wet- en regelgeving worden financiële instellingen zich meer bewust van het belang van risicomanagement. Dit kan zich vertalen in belangrijke financiële voordelen mits de processen, werkinstructies en rapportages niet verworden tot papieren tijgers. Risicomanagement en compliance dienen daarom goed geïmplementeerd te worden in de bedrijfsvoering.

Risico's in de bedrijfsvoering

Onderzoek laat zien dat de primaire oorzaken van risico's vaak liggen op het snijvlak van de (werk) processen (64%), mensen (25%) en financiële systemen (2%). Externe risico's zoals terrorisme behelst 7%, zoals de figuur hieronder aangeeft. Omdat mensen en processen de grootste risico-factoren zijn worden deze hieronder verder besproken. Tevens kan een financiële instelling hier forse verbeteringen aanbrengen zonder dat dit direct veel geld en resources hoeft te kosten.

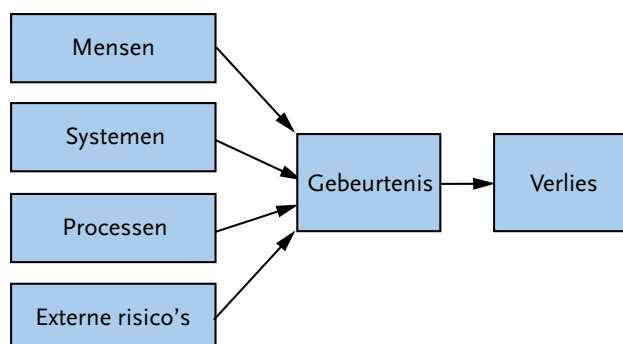
Risico's met mensen hebben vaak te maken met concentratieproblemen, overwerk, onvoldoende kennis van producten / procedures en fraude. Bijvoorbeeld: in het geval van Société Générale is bekend dat de heer Kerviel ruim anderhalf jaar geen vakantie had opgenomen. Dan moeten alle signalen op rood staan bij de compliance officer! Immers, op momenten dat andere medewerkers afwezig zijn kunnen dan verschillende handelingen ongecontroleerd plaatsvinden. In een ander voorbeeld hebben medewerkers van een Nederlandse bank recentelijk klanten geadviseerd over hun portefeuille terwijl ze zelf over onvoldoende kennis van de producten beschikten. Uit angst voor ontslag door de leidinggevende durfden de medewerkers niet te vertellen dat ze bepaalde kennis niet hadden. Dit leidde dit uiteindelijk tot forse financiële claims en reputatieschade voor deze bank. De medewerkers werden alsnog ontslagen.

Tabel 1

Jaar	Organisatie	Verliezen (\$)
2008	Société Générale	5 miljard € waarschijnlijk door fraude
2007	Staalbankiers	400.000 € afkoop strafvervolgning voorkenniszaak
2003	SMI management	1,5 miljoen \$ door fraude met cheques
2002	Allied Irish Bank	750 miljoen \$ door ongeautoriseerd handelen
	DBS bank	62.000 \$ door online fraude
	WorldCom	7,6 miljard \$ door opgeblazen winsten en verborgen verliezen
	Bank of America	12,6 miljoen \$ door onwettige transacties (fraude)
2001	Enron	250 miljard \$
	Asia Pacific Breweries	116 miljoen \$ door banken te bedriegen
2000	SembLog	18,5 miljoen \$ door valse rekeningen, valse boekhouding
1995	Barings Bank	1,4 miljard \$ door onbevoegde handel
1994	Metallgesellschaft	1,5 miljard \$ op oliefutures door beslissingen

Processen in financiële instellingen worden steeds complexer. Mensen voeren vaak handelingen binnen deze processen uit. Risico's en verliezen kunnen dan ontstaan als deze processen verkeerd worden ontworpen, er een 'gat' in het bestaande proces zit, er geen proces aanwezig is, of het proces verkeerd wordt uitgevoerd. Of we het nu willen of niet, mensen maken fouten of voeren de processen soms niet goed uit. Diverse onderzoeken laten zien dat mensen meer transactiefouten maken op maandag en vrijdag dan op andere dagen. Dit is eenvoudig af te vangen in een systeem door handelingen te automatiseren. Maar, indien er een 'gat' in het bestaande proces zit, kan hier bewust gebruik van worden gemaakt door de medewerker. Bijvoorbeeld: een medewerker van een grote verzekeringsfirma had geen toegang tot e-mail om thuis te >

Figuur 1



kunnen werken en richtte daarop zelf een alternatief systeem in waarmee dat voortaan wel kon. Goedbedoeld was het wel, maar het is niet wenselijk dat grote klantbestanden bij de medewerker thuis op de computer belandden. De medewerker kwam er vanaf met een forse reprimande.



Implementatie in de bedrijfsvoering

Wanneer financiële instellingen besluiten dat implementatie van integraal risicomanagement en compliance in de bedrijfsvoering gewenst is, moet men zich afvragen hoe dat succesvol gedaan kan worden. Bij implementatie moet rekening worden gehouden met zowel de positieve als negatieve effecten. Vantevoren moet goed worden nagedacht over het gewenste resultaat. Er is dus een systematische aanpak nodig om te kunnen kapitaliseren op nieuwe kansen in de markt en om een geslaagde implementatie te bewerkstelligen. Het uitgangspunt is dat de aanpak betrouwbaar, robuust en flexibel is ten aanzien van risicomanagement, compliance en de bedrijfsdoelstellingen.

Op strategisch niveau is er in de meeste gevallen maar één verantwoordelijk. Degene die verantwoordelijk is zou daarom weer verantwoordelijk gehouden moeten worden voor de genomen beslissing. Wie bevoegd is, is verantwoordelijk. Het senior management moet bekend zijn met de oorzaken en consequenties. Ze moeten een actieve rol bekleden in het risicobewust maken van de financiële instelling. Bewustwording, tone at the top, duidelijk eigenaarschap van doelen, delen van kennis en naleving van afspraken zijn dan sleutelwoorden.

Op tactisch niveau moeten gewenste resultaten als doelen worden geformuleerd. De voortgang van de resultaten moet op reguliere basis worden gerapporteerd aan het strategisch niveau. Het moet duidelijk zijn welke processen en systemen door welke medewerkers wanneer worden gebruikt en welke beheersmaatregelen zijn daarvoor aanwezig? Wie heeft welke autorisaties voor welke systemen? Welke interne en externe wet- en regelgeving is van toepassing?

Op het operationele niveau vraagt de naleving van de regelgeving en controle op processen een hoge vorm van risicobewustzijn van zowel medewerker als direct leidinggevende. Omdat processen en controlewerkzaamheden fraudegevoelig zijn moet dus rekeninggehouden worden met de menselijke zwakte. Dit kan bijvoorbeeld door het aannemen van betrouwbaar personeel, laten rouleren van controlewerkzaamheden, automatiseren van repeterende handelingen en risicobewustwordings- trainingen te faciliteren.

De manager belast met implementatie van risicomanagement en compliance moet daarom verstand van zaken hebben, goed kunnen samenwerken en bestaande patronen ter discussie kunnen stellen. Wie iets wil managen moet er verstand van hebben. <

DR. JÜRGEN VAN GRINSVEN



Dr. Jürgen van Grinsven is gepromoveerd op Operationeel Risico Management en manager van de Risk Management Practice van ConQuaestor (process consulting).

NIBE-SVV heeft verschillende opleidingen, trainingen en vakuitgaven op het gebied van risicobeheer, beleggen en financiële markten:

Opleidingen

- Risicobeheer bij banken 2: Module operationeel risico
- Senior beleggingsadviseur (leergang)
- CCO: Certified compliance officer (leergang)
- Risicomanagement (leergang)
- Integriteit
- Oriëntatie criminaliteitsbeheersing
- Oriëntatiecursus Compliance

Uitgaven

Handboek financiële markten. Instrumenten, partijen en marktwerking (ook in het Engels)

Meer informatie?

NIBE-SVV
 T 020 520 85 34
 E cursist@nibesvv.nl
 I www.nibesvv.nl