

# RISICOMANAGEMENT IN TIJDEN VAN CRISIS

(en voor en na)





# R I S I C O M A N A G E M E N T I N T I J D E N V A N C R I S I S

(en voor en na)

Leen Paape, Dirk Swagerman, Marcel Prinsenbergh, Johan Scheffe,  
Johan Star en Max Brecher

November 2009

**Titel:**

Risicomanagement in tijden van crisis (en voor en na)<sup>1</sup>

**Auteurs:**

Leen Paape; Hoogleraar en Dean van de Nyenrode School of Accountancy & Controlling

Dirk Swagerman; Hoogleraar Controlling aan de Rijksuniversiteit Groningen

Marcel Prinsenbergh; Director Governance, Risk & Compliance; PricewaterhouseCoopers

Johan Scheffe; Vaktechnisch medewerker Koninklijk NIVRA

Johan Star; Master of Science student aan de Rijksuniversiteit Groningen

Max Brecher; Freelance schrijver

**Opdrachtgevers:**

Rijksuniversiteit Groningen; Nyenrode School of Accountancy & Controlling; Koninklijk NIVRA;

PricewaterhouseCoopers

**Copyright**

© 2009 Koninklijk NIVRA Amsterdam, PricewaterhouseCoopers Amsterdam, Nyenrode Breukelen, Rijksuniversiteit Groningen

Overname van gedeelten van tekst is toegestaan, mits met bronvermelding

**Beeldmateriaal:**

Marja Brouwer, Van Beek Images, PureStockX

**Druk en ontwerp**

RS drukkerij bv, Den Haag

ISBN/EAN: 978-90-75103-63-2

---

<sup>1</sup> Met excuses aan Gabriel García Márquez (*Liefde in tijden van cholera*).

# Voorwoord

Voor u ligt een rapport dat een poging doet licht te laten schijnen op het fenomeen risicomanagement tegen de achtergrond van de huidige economische crisis. Deze crisis vindt zijn oorsprong in de schandalen die zich vanaf 2007 manifesteerden in de financiële sector en die in zijn aard en omvang geen precedentes kent. Sommigen beweren dat risicomanagement een bijdrage heeft geleverd, niet aan het inperken van de gevolgen van de crisis maar juist mede aan de basis ervan heeft gestaan.

Wij hebben niet de pretentie in dit rapport tot een alomvattende analyse van de oorzaken van de crisis en de rol van risicomanagement daarin te zijn gekomen maar we hebben op zijn minst getracht enkele vragen te stellen en enige beschouwingen te wijden aan mogelijke onderliggende oorzaken. Zonder een goede analyse van de oorzaken is het vinden van een oplossing ondoenlijk.

Daarnaast bevat dit rapport een overzicht van de belangrijkste resultaten van een enquête die wij hebben gehouden onder bijna 10.000 organisaties in Nederland met een omzet of budget van meer dan € 10 miljoen, waarvan er bijna 1.000 hebben gereageerd. Dit deel van ons onderzoek is een vervolg op een eerder onderzoek dat wij vijf jaar geleden uitvoerden.

Ten behoeve van dit onderzoek hebben wij veel gelezen, gediscussieerd, films en documentaires gezien, interviews gehouden en uiteindelijk meningen gevormd die binnen ons team zeker niet altijd gelijklopend waren. Over de slotconclusies zijn we het wel eens. Risicomanagement staat nog in de kinderschoenen en de vooruitgang die in de afgelopen vijf jaar op dit terrein is geboekt is bepaald mager te noemen. Risicomanagement heeft onvoldoende geholpen de gevolgen van de crisis te beperken. De suggestie dat de wereld veiliger was geworden dankzij de verworvenheden van risicomanagement – zoals sommigen in de financiële sector ons hebben willen doen geloven – is volkomen misplaatst. Om te stellen dat de crisis mede is veroorzaakt door de toepassing van risicomanagement is echter weer te stellig. Wel is het zaak verder na te denken over wat risicomanagement wel en wat het vooral niet kan.

Wij wensen u veel leesplezier en houden ons zeer aanbevolen voor opbouwende kritiek en hopen hiermee de discussie over risicomanagement te bevorderen. Over vijf jaar zal dan blijken hoeveel we zijn opgeschoten.

Wij willen op deze plaats ook graag de geïnterviewden danken voor hun tijd en de inzichten die ze met ons hebben willen delen.

Breukelen/Amsterdam, 25 november 2009.

Leen Paape  
Dirk Swagerman  
Marcel Prinsenbergh  
Johan Scheffe  
Johan Star  
Max Brecher



# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Introductie	7
2 De Perfecte Storm	9
3 Wie? Ik?	17
4 De Mallemolen	25
5 Stapje terug...	33
6 Survey: de stand van zaken in Nederland	39
7 Een Hamer of een nog grotere Hamer?	71

## Bijlagen:

I. Conceptueel model	77
II. Literatuurlijst	79
III. Lijst van geïnterviewden	89
IV. Vragenlijst	91
V. Enkele aanvullende figuren	101



**northern rock**





# 1 Introductie

*'Whatever a film does, it has to deal, on some level, with danger and risk. The risk of transgressing that every successful film, regardless of its commercialism, has to deliver (often in a disguised form).'*<sup>2</sup>

Wat kan er veel veranderen in vijf jaar. Het landschap ziet er vandaag compleet anders uit. Ons oorspronkelijke idee was een vergelijkende studie naar risicomanagement te doen, gericht op Nederland. Er zijn hypothesen geformuleerd en er is een survey afgenomen bij organisaties in Nederland met een omzet (of budget) van € 10 miljoen of meer. De studie had tot doel de bewustwording van en voor risicomanagement in kaart te brengen. Het plan was data te verzamelen, een scoreleidraad te ontwikkelen en de uitkomsten te vergelijken met een (minder vergaande) studie uit 2004.

Maar nu, vijf jaar later: CRISIS!

Onze centrale vraag – is er sprake van enige vooruitgang op het gebied van risicomanagement in Nederland? – blijft uiteraard interessant en fascinerend, maar de huidige situatie vraagt om een diepgaander onderzoek. We namen het besluit het originele microvraagstuk uit te breiden naar een macrocontext: de kredietcrisis.

De originele vraag hebben we aangevuld met twee extra vragen. De een subjectief en de ander objectief<sup>3</sup>. We wilden onderzoeken wat mensen dachten over risicomanagement. Heeft het de kredietcrisis geremd, of juist verergerd? Was er een verschil waar te nemen tussen wat mensen dachten en dat wat werkelijk het geval was?

Vervolgens: hoeveel van wat zich nu afspeelt kan worden toegeschreven aan algemene politieke omstandigheden, zeg de macro-omgeving, en hoeveel aan het continu nemen van rampzalig slechte beslissingen door individuele organisaties? Bekeken vanuit een micro-perspectief: kan risicomanagement zelfs onder perfecte omstandigheden *binnen* organisaties –met de beste programma's, steun van het topmanagement, en een volledige implementatie – echt goed werken wanneer de markt instort en het buiten stormt?

Bepaald een hachelijke onderneming, geven wij op voorhand grif toe. Maar wel een die de moeite waard is, hoewel we wisten het risico te lopen dat we misschien door de bomen het bos niet meer zouden zien. En dat er een kans op mislukking was. We willen vaak meer dan mogelijk is maar we hoopten toch enige werkbare 'nieuwe' inzichten boven tafel te krijgen en dat daarmee de grenzen van het debat zouden kunnen worden verlegd.

---

<sup>2</sup> Dusan Makavejev, (voormalig) Joegoslavische filmmaker.

<sup>3</sup> Terwijl we ons voordeel doen met het schijnbaar gemakkelijk te bevatten onderscheid, zijn we ons maar al te bewust van zijn misleidende aard.



Gedurende de acht maanden van discussie, interviews, veel lezen en diep graven, werd het opzoeken van de grenzen ons belangrijkste doel. Daarmee, hopen wij nog steeds, een soort consensus te bereiken die, hoe klein dan ook, een basis kan vormen voor een intelligente uitwisseling van meningen en ideeën. Kortom, we hopen dat dit meer licht op de zaken kan werpen, tussen alle aanhoudende discussies. We zijn benieuwd of we daarin zijn geslaagd; we zien feedback graag tegemoet.

Gaandeweg deed zich iets niet geheel onverwachts voor. Wat oorspronkelijk was bedoeld als een project met de focus op Nederland veranderde in een rapport met een zekere focus op de Angelsaksische context. Er zijn hiervoor twee redenen. Ten eerste, de belangrijkste: de internationale kredietcrisis is een Angelsaksische, ja vooral, Amerikaanse creatie. Niet omdat anderen niet hebben bijgedragen aan alle ellende, laat daar geen twijfel over bestaan. Maar als er een kredietcrisis was geweest in bijvoorbeeld Ierland of IJsland, zou de rest van wereld de schouders op kunnen halen ('Pech gehad, jongens') en zijn golfspel voortzetten. Ten tweede: de meeste en beste verslaggeving en analyse is in het Engels. Die ging over wat er gebeurde in de twee belangrijkste financiële hoofdsteden: New York en London.

### Disclaimer en excuses

We hebben een verband gelegd met veel verschillende visies en versies in de wereld: problemen, ideeën, instituties, en in sommige gevallen, individuen die verantwoordelijk zijn voor de tragiek rondom banken, ondernemingen en zelfs landen. Deze *hot topics* hebben overigens meer dan eens geleid tot hevige discussies (en meningsverschillen) binnen ons kleine, doorgaans homogene team.

8

Sommige teamleden waren meer geneigd een gematigde toon aan te slaan – *kan het wat zachter?* Breng een potentieel impopulaire boodschap met een zachte toon en doe fluwelen handschoenen aan opdat meer mensen dan in staat zijn dat idee te omarmen. Anderen zijn overtuigd dat die toon hypocriet zou zijn. Zij vragen zich af waarom, laten we zeggen, de *risk manager* bij Lehman Brothers niet aan de bel heeft getrokken terwijl hij al jaren moet hebben geweten dat iedereen bij Lehman en allen die in Lehman investeerden in een kaartenhuis leefden; hij wilde kennelijk geen slecht nieuws brengen. Verder, vond dit kamp: je wilt worden gehoord, boven al het lawaai uit. Dan moet je een duidelijke boodschap overbrengen, een die wordt begrepen zonder dat je daar twee vertalers voor nodig hebt of iets als een magische decoding.

Hoe vinden we een balans tussen twee essentiële posities? Met een disclaimer en excuses. Niet iedereen in ons team – en de participerende organisaties – is het altijd volledig eens met de wijze waarop uiteindelijk besloten werd zaken te behandelen. Maar dat kan: ook het Amerikaanse Hooggerechtshof en de selectiecommissie voor de Nobelprijs zijn het onderling niet altijd eens. Waarom zou dat bij ons anders zijn? Wanneer wij dus refereren naar 'wij', betekent dat niet de verwijzing naar ons allen. Soms is de referentie een verwijzing naar een geheel legitieme fictie – de figuurlijke 'wij'.

Dat gezegd hebbende, moeten we toevoegen dat we niet opzettelijk onbeschoft of beledigend zijn geworden. Met andere woorden, we hebben de confrontatie niet gemeden, maar we hebben die ook niet opgezocht. Wat betreft de excuses: uiteindelijk zullen sommigen ons niet vergeven dat we te ver zijn gegaan, anderen zullen zeggen dat we niet ver genoeg zijn gegaan. We staan open voor kritiek van alle zijden. Het hoort bij het risico dat je neemt. Immers, hoe je het ook bekijkt, dit rapport gaat over risico's en risicomanagement. We verontschuldigen ons dus in één keer tegenover beide groepen. Voor de ene groep voor wat we gezegd hebben, voor de andere wat we niet gezegd hebben.

## 2 De Perfecte Storm

*People praise virtue, but they hate it. They run away from it, because it makes them freezing cold, and in this world one has to have warm feet. Besides, it would inevitably make me moody. Why else do we so often see devout people so hard, so angry, so unsociable? It's because they've imposed on themselves a task which isn't natural to them. They suffer, and when one suffers, one makes others suffer. That's not what I want, nor my patrons. I have to be happy, flexible, pleasant, funny, amusing. Virtue makes itself respected, and respect is uncomfortable. Virtue makes itself admired, and admiration is not amusing. My business is with people who are bored, and I have to make them laugh.* <sup>4</sup>

### De Verenigde Staten

Meer dan een jaar na de 'officiële' start van de kredietcrisis zijn de oorzaken van de nog net niet volledige val van het 'westerse kapitalisme' en de 'maatschappij zoals we die kennen' duidelijk zichtbaar geworden, zelfs voor diegenen die normaal gesproken geen idee hebben van hoe het 'financiële systeem' in elkaar zit. In de ogen van velen hebben investeringsbanken in het algemeen en bankiers in het bijzonder zich onheus gedragen.

Vooraf nu, nu we hebben te maken met een overvloed aan uitzonderlijke, diepgaande (en lichtelijk vertraagde) verslaggeving over de val van Lehman Brothers, waarvan de aandelenkoers viel van \$ 85 op zijn top naar \$ 0,03. We hoorden iedereen spreken over hebzucht en meer hebzucht, leugens en verdorpe leugens, belangenverstrengelingen, en corruptie gestapeld op nog meer corruptie. En in feite deden we bijna allemaal mee, met hier en daar een 'trouwens' en 'wist je dat...?' van onszelf toegevoegd. Je zou kunnen denken dat 'we' plotseling 'in het hetzelfde schuitje zitten' en 'we' ons in een kerkgenootschap bevinden met al de goede mensen in de kerk en Satan en zijn spindoctors achter tralies.

Maar is dit wel een juiste en accurate samenvatting? Zijn de *piggy banks* en *piggy bankers* – en diegenen die hun dubieuze strategieën en praktijken ondersteunden of negeerden – verantwoordelijk voor alles wat van de een op andere dag in rook is opgegaan? Of was de *Untergang* van Lehman Brothers enkel de druppel die de emmer deed overlopen? Waren er andere, mogelijke veel grotere processen, instituten en mensen, van belang?

Deze serie van vragen is niet bedoeld als een academische, diepgaande studie. Zoals iedere eerstejaarsstudent medicijnen weet, is de juiste behandeling en de uiteindelijke genezing van elke aandoening afhankelijk van de juiste diagnose; vanaf het juiste punt vervolgens in de juiste richting gaan. Wanneer de diagnose een verkoudheid is en we stellen een hartoperatie voor, bestaat er een duidelijke 'mismatch' tussen het probleem en de oplossing. Omgekeerd, wanneer de patiënt lijdt aan een zware kwaal waarbij hersenen en hart niet in staat zijn elkaar te bereiken en zelfs verschillende delen van onze plannende, dromende en overwerkte hersenen niet meer met elkaar communiceren is het voorschrijven van een eindeloze serie recepten voor hoestsiroop of levertraan uit den boze. We moeten dan niet verbaasd zijn als de situatie niet verbetert.

---

<sup>4</sup> Denis Diderot, Rameau's Nephew (1763).



Welke factoren hebben wij (en andere veel competentere mensen op het gebied van macro-economische zaken) in gedachten die mogelijk bijdragen aan inzicht in de huidige situatie? We zouden niet beter kunnen beginnen dan met een citaat van Nobelprijswinnaar Joseph Stiglitz, hoogleraar aan de Colombia University. Wij kunnen al zeker niet tippen aan zijn eloquentie en intellect.

*When we look back someday at the catastrophe that was the Bush administration, we will think of many things: the tragedy of the Iraq war, the shame of Guantánamo and Abu Ghraib, the erosion of civil liberties. The damage done to the American economy does not make front-page headlines every day, but the repercussions will be felt beyond the lifetime of anyone reading this page.*

*I can hear an irritated counterthrust already. The president has not driven the United States into a recession during his almost seven years in office. Unemployment stands at a respectable 4.6 percent. Well, fine. But the other side of the ledger groans with distress: a tax code that has become hideously biased in favor of the rich; a national debt that will probably have grown 70 percent by the time this president leaves Washington; a swelling cascade of mortgage defaults; a record near – \$850 billion trade deficit; oil prices that are higher than they have ever been; and a dollar so weak that for an American to buy a cup of coffee in London or Paris or even the Yukon becomes a venture in high finance.<sup>5</sup>*

10 In de jaren die voorafgingen aan de laatste barstende zeepbel, was de VS – de belangrijkste locomotief en aanjager van de complexe, verweven, iedereen-in-ieders-portemonnee-economie – een ongeleid projectiel. De VS dachten dat de (financiële) wereld hen toebehoorde en deed ermee wat zij nodig achtten.

Traditionele isolationistische tendensen – wij eerst en we hebben altijd gelijk, en de rest zoekt het zelf maar uit – met megalomane internationale bemoeienissen als gevolg. Met een 'of-je-bent-voor-ons-of-je-bent-tegen-ons' instelling werd de zogenoemde 'war on terror' gevoerd en verspilde de VS veel internationale goodwill, adoratie en zelfs affectie, vertrouwen en, cynisch genoeg, krediet en kredietwaardigheid. De VS leefden ver boven hun stand, en gaven geld uit alsof het niet op kon. Alsof de dagen van de afrekening nooit zouden komen.

Met andere woorden, was het de glanzende leider die voorop ging op het pad van vermaak van 'het moeten hebben', 'liever gisteren dan vandaag', en 'wat er ook gebeurt', waarop de kredietverslaafde burgers volgden. Paul Krugman, nog een Nobelprijswinnaar (en hoogleraar aan Princeton), voegt hier aan toe:

*For this is a broad-based mess. Everyone talks about the problems of the banks, which are indeed in even worse shape than the rest of the system. But the banks aren't the only players with too much debt and too few assets; the same description applies to the private sector as a whole.<sup>6</sup>*

---

<sup>5</sup> Joseph E. Stiglitz, 'The Economic Consequences of Mr. Bush', *Vanity Fair*, December 2007. De scores van de staatsschuld: 1990, \$ 3.206 (in miljarden), 56% van BBP; 2000, \$ 5.628, 58%; 2008, \$ 9.986, 70%; 2009 (schatting), \$ 12.868, 90.4%; 2010 (schatting), \$ 14.456, 98% .

<sup>6</sup> Paul Krugman, 'Decade at Bernie's', *The New York Times*, 15 februari 2009. In hetzelfde artikel stelt hij: 'There's no escaping the fact: politicians might have teed up the financial system and failed to police it properly and Wall Street's greedy bankers might have got carried away with the riches they could generate, but if millions of Americans had just realised they were borrowing more than they could repay then we

En in hetzelfde artikel:

*The bottom line is that there has been basically no wealth creation at all since the turn of the millennium: the net worth of the average American household, adjusted for inflation, is lower than it was in 2001.*<sup>7</sup>

Normaal gesproken vermelden we onze referenties en commentaar in de voetnoten. Maar de titel van Krugmans werk in *The New York Times* – ‘Decades at Bernie’s’ – trekt onze aandacht. De eerste zinspeling is duidelijk genoeg. Bernie Madoff, de *prince of ponzi par excellence*, die nu achter de tralies zit en waarschijnlijk wacht op de rest van zijn *partners in crime*, de oplichters en zwendelaars zoals boven genoemd. Maar in zijn hoogtijdagen, die twee decennia duurde, kende hij iedereen die ertoe deed, en iedereen die mee wilde tellen kende hem. Op een gegeven moment stond hij op een lijst<sup>8</sup> om het hoofd te worden van de Securities and Exchange Commission (SEC), de belangrijkste Amerikaanse toezichthouder die claimt ervoor zorg te dragen dat de markt goed zijn werk kan doen.

De tweede zinspeling, meer obscuur en gemakkelijk te missen, stamt uit de hilarische zwarte komedie *Weekend at Bernie’s* (1989)<sup>9</sup>. Het draait om de avonturen van twee jonge en nogal ongelukkige verzekeringsagenten die een weekend doorbrengen in het chique Long Island-strandhuis van hun baas, Bernie. De grote uitdaging van de hoofdrolspelers in de film is iedereen te overtuigen dat Bernie een nog levende, ademende, blij en gelukkige, feestende gastheer is, terwijl we als publiek al weten dat hij dood neerviel in de eerste minuten van de film.

---

would not be in this mess. The British public got just as carried away. We are the credit junkies of Europe and many of our problems could easily have been avoided if we had been more sensible and just said no.’

Zie ook Julia Finch, ‘Poll: Who Led Us Down the Road to Ruin?’, *The Guardian*, January 26, 2009, over John Tiner, Chief Executive van de Financial Services Authority (FSA) in het Verenigd Koninkrijk van 2003 tot 2007. “But many are pointing their fingers at Tiner’s own role and responsibility in the collapse of a few presumably solid as the Rock of Gibraltar British banks. In the same article: No one can fault 51-year-old Tiner’s timing: the financial services expert took over as the City’s chief regulator in 2003, just as the bear market which followed the dotcom crash came to an end, and stepped down from the Financial Services Authority in July 2007 just a few weeks before the credit crunch took hold. He presided over the FSA when the so-called ‘light touch’ regulation was put in place. It was Tiner who agreed that banks could make up their own minds about how much capital they needed to hoard to cover their risks. And it was on his watch that Northern Rock got so carried away with the wholesale money markets and 130% mortgages. When the FSA finally got around to investigating its own part in the Rock’s downfall, it was a catalogue of errors and omissions. In short, the FSA had been asleep at the wheel while Northern Rock racked up ever bigger risks.”

<sup>7</sup> Een van de teamleden maakte overigens de opmerking dat de Amerikaanse economie in die periode wel groeide. Zonder het nu met Krugman’s bewering eens te willen zijn – we hebben daar immers geen studie naar gedaan – zouden we hier willen wijzen op twee factoren. Ten eerste, de almaar groeiende schuld die de groei mogelijk maakte en ten tweede, de groei was geconcentreerd en kwam ten goede aan slechts een klein deel van de populatie en al zeker niet aan het gemiddelde Amerikaanse gezin.

<sup>8</sup> Dat is tenminste wat hij zegt. De eerste geïnaugureerde voorzitter van de SEC was Joseph Patrick Kennedy, Sr., de fameuze telg van de Kennedy clan, waartoe John, Robert en Edward ook behoorden. Volgens een aanzienlijk aantal was de *pater familias* een beruchte smokkelaar en dat is waar het familiefortuin vandaan kwam en een nazisympathisant.

<sup>9</sup> Degene die de film hebben gezien zullen glimlachen bij het alleen al benoemen van deze film. Voor degene die de film niet hebben gezien is het nooit te laat.



Suggereerde Krugman, *sotto voce*, dat de economie van de VS is overleden en dat al een heel decennium geleden? Dat terwijl het er misschien als een geweldig solide en levendig geheel uitzag, zichzelf verder opstuwend met een knipogende, lachende, vriendelijk knikkende ‘*I’m okay, you’re okay, have a nice day!*’-pose? Maar dat het geheel plat op zijn gezicht zou vallen als het gejongleer zou stoppen? Niet helemaal. Maar een paar maanden later, in een discussie met andere topeconomen, zei hij wel dat de financiële sector een te grote rol speelde in de economie.

*One is we need to reduce the role of the financial sector in the economy. We went from an economy in which about 4 percent of GDP came from the financial sector to an economy in which 8 percent of GDP comes from the financial sector, and in which at its peak 41 percent of profits were being earned by the financial sector.*<sup>10</sup>

Iedereen heeft wel iets gelezen over hoe commercie is veranderd door de millennia heen. In vroeger tijden was er directe ruilhandel. Zo veel van dit, bijvoorbeeld vee, voor zoveel van dat, bijvoorbeeld een bruid. Later, toen er geld kwam, in al zijn verschijningsvormen, werden zaken gecompliceerder en minder doorzichtig. Maar kopers en verkopers hadden normaal gesproken iets tastbaars om aan te wijzen en vast te houden: landbouwproducten en afgeleiden, ruwe materialen en verwerkte goederen. Tegen het eind van de 20ste eeuw echter werd dienstverlening toenemend prominent én goed betaald, voornamelijk in de geavanceerde geïndustrialiseerde naties.

12

Vervolgens kwam het tijdperk van deregulatie – de regering Reagan in de VS en die van Thatcher in Groot-Brittannië worden normaal gesproken gemarkeerd als het keerpunt<sup>11</sup>. Veel van de buffers en veiligheidskleppen die waren ingebouwd tijdens en na *The Great Depression* om te voorkomen dat rampen in de ene sector zich zouden verspreiden naar de andere en de mogelijkheid dat zo iets op grote schaal weer zou gebeuren, werden geschrapt. Het was tijd om te feesten. Tenminste, voor de top van organisaties en degenen vlak daaronder.

De vrije markt kreeg de vrije baan; een tijdperk dat de toenmalige president Bush (de vader) ‘voodoo economics’ noemt, was het resultaat. Het was het begin van de ‘*revolving door*’, de draaideur – wat de Engelsen ‘*old boys club*’ noemen, de Japanners ‘*keiritsu*’, en antropologen ‘*social incest*’ – toen leiders binnen het kapitaal en de handel heen en weer bewogen tussen private en publieke sector. Het was een tijd dat de overheid en de media al het schoudergeklop en vriendjespolitiek steeds minder zagen als belangenverstremgeling en door en door verrotte corruptie en in toenemende mate de houding aannamen van: wat is het probleem? Dit is *business as usual!* Als er meer petten dan hoofden waren om ze op te zetten, was dat eerder een teken van veelzijdigheid en viriliteit; het was eerder deel van de oplossing dan een bron van schandalen en schaamte.

---

<sup>10</sup> “The Crisis and How to Deal with It”, *The New York Review of Books*, June 11, 2009.

<sup>11</sup> Noam Chomsky, een professor verbonden aan MIT, wijst erop dat liberaliseringsprogramma's begin jaren zeventig op gang kwamen. Volgens Marc Chavannes, begon de verschuiving naar deregulering in Nederland in de jaren negentig (*NRC Handelsblad*, 18 oktober 18, 2009).

Vervolgens werd het grootkapitaal – waarvan niemand een geheel bevredigende definitie kan geven – aangewengeld, losgelaten en de ruimte gegeven om een nog groter eigen leven te gaan leiden. Allerlei soorten van financiële ‘instrumenten’ (niet alleen pure oplichterij of *Ponzi*-piramidespellen), gebaseerd op complexe mathematische metafysica en calculaties die Einstein<sup>12</sup> zouden hebben verward, werden verzonnen, uitgerold, verkocht, gekocht, verpakt, opnieuw op de markt gebracht en doorverkocht. Zou kapitaal onder een andere noemer ruiken naar zweet?

In toenemende mate werd de economie in Amerika – en velen in de rest van de wereld die gretig of schoorvoetend in haar voetsporen volgden – minder een zaak van graan en brood, bouten en moeren, goederen en diensten, maar meer een zaak van geld waar meer geld mee werd gemaakt en daaruit weer meer geld. Dit is waar Griekse filosofen als Aristoteles bang voor waren toen in het oude stoffige Athene voor het eerste munten werden geïntroduceerd. De Grieken noemden dit *pleonexia*. Wij noemen het hebzucht. Het waren niet alleen de *fat cats* van Wall Street die waren bezoedeld, het waren ook de ‘normale, ordinaire, degelijke mensen’ van Main Street.

Begrijp ons niet verkeerd. Wij zeggen niet dat de casinokapitalisten zoals Lehman Brothers en andere soortgenoten, niet hebben bijgedragen aan de huidige problemen. Laat er geen misverstand over bestaan: dat heeft zeker bijgedragen. En het zal bijdragen aan de volgende crisis, en degene daarna, wanneer er niets wordt gedaan aan het ombuigen van al wat doorgaans als normaal wordt beschouwd, alsof er niets gebeurd is. Wat wij zeggen is dat degenen die in de gevangenis zitten, of zouden moeten zitten, gezelschap zouden moeten krijgen van de beschuldigen en verdachten totdat hun onschuld bewezen is.

13

En, ja, zelfs de meesten van ons die deze pagina's nu lezen en schrijven. De wie weet vele miljoenen, of mogelijk zelfs miljarden, ‘onschuldige omstanders’ – nette mensen met families, hypotheek, banen en carrières – aan de zijlijn of er middenin opgeslokt in hetgeen gaande was, degenen die meededen met de eindeloze groei<sup>13</sup>, of juist niks, of in ieder geval niet veel, deden om de voortrazende trein tot stoppen te brengen. Omdat, laten we eerlijk zijn, *it takes two to tango*. Je hebt geen verkopers zonder kopers, geen werpers zonder iemand om naar te werpen.

Al deze omstandigheden en nog veel subtielere zaken, die verloren gaan in deze brede opsomming, creëren de omgeving voor de *perfecte storm*. Zonder twijfel waren, zijn en zullen er altijd nog vele andere geluiden zijn met verschillende perspectieven en visies.

Met deze hypothese in het achterhoofd – en, laten we eerlijk zijn, het is gewoon één van de vele hypotheses die de moeite waard is om in beschouwing te nemen – gaan we terug naar het nu beruchte weekend halverwege september vorig jaar. In een lowbudgetfilm van de BBC, de moeite van het kijken waard, *The Last Days of Lehman Brothers*, belegt Henry ‘Hank’ Paulson jr., toenmalig Secretary of the Treasury in de VS, een vergadering met de topspelers van Wall Street op het fort van de ‘Fed’ in New York. Iedereen die nog steeds iets voorstelde, en niet op het punt stond een ‘niemand’ te worden, was er. Behalve, natuurlijk,

---

<sup>12</sup> Einstein schijnt gezegd te hebben: ‘Sinds de wiskundigen de relativiteitstheorie hebben overgenomen, begrijp ik het zelf niet meer.’

<sup>13</sup> Investerders leggen enorme druk op ondernemingen voor het leveren van steeds hogere dividenden op korte termijn.



de belangrijkste reden voor de stamhoofdenbijeenkomst: Richard 'Dick' Fuld, de langstzittende CEO van allen – dodelijke blik, stoer pratende baas van Lehman Brothers. Hij zat in zijn bunker, op de 31ste verdieping van het hoofdkwartier van Lehman op Times Square, wachtend op nieuws van het front. Wachtend op een of meer wonderen die hem uit het gat, dat hij voor zichzelf had gegraven, zouden kunnen trekken. Zijn bank was hopeloos ondergefinancierd. Voor elke dollar die het had, moest de bank 44 dollar lenen om maar enigszins in leven te blijven.

'We kennen elkaar hier allemaal', zei de acteur die Paulson<sup>14</sup> speelt. Ze kenden elkaar zeker. Door de decennia heen waren ze elkaar allemaal ontelbare keren gepasseerd in de 'draaideuren', soms als collega's, soms als concurrenten, soms een beetje van beide, de ene rol zo snel veranderend in de andere dat zelfs in voorspoedige tijden het moeilijk moet zijn geweest vriend en vijand van elkaar te onderscheiden. En dit waren alles behalve voorspoedige tijden.

Het kernpunt was dat dit het einde was voor Lehman Brothers, behalve wanneer een van de andere grote banken in de stemming en positie was om de zieke, falende en voor zijn leven vechtende bank op te kopen. De Amerikaanse overheid was niet van plan een financiële injectie te geven aan de bank die 'te groot was om te vallen'. Ah, kom op, waarom niet? Jullie hebben dit al zo vaak gedaan, en zouden het vast nog wel vaker doen, onder het blijkbaar onuitputtelijke, nooit genoeg van te krijgen mantra: *private winsten, publieke verliezen*. Opscheppen over de kracht van het kapitalisme en de vrije markt wanneer de tijden goed zijn, en *hey buddy*, kun je me een paar miljard lenen, wanneer de tijden niet zo goed zijn?

14

Waarom werd het toch 'toegestaan' dat Lehman ten onder ging? Een uitermate goede vraag, en een vraag die nog niet naar ieders volle tevredenheid is beantwoord. Zeker niet door Dick Fuld. Hem werd dezelfde vraag gesteld drie weken later, op 7 oktober 2008, door Henry Waxman, de Democratische voorzitter van de 'US Congressional Committee on Oversight and Government Reform'. Congreslid Waxman en zijn collega's onderzochten hoe het proces zo snel had kunnen gaan van 'kan het nog beter?' naar 'slechter dan dit wordt het niet'. Fuld, die absoluut het boetekleed niet aantrok voor de kredietcrisis, zei dat hij zich deze vraag zou blijven afvragen 'tot de dag dat ze me in de grond stoppen'.

Paulson met allerlei zonden waarvan hij altijd juist anderen beschuldigde<sup>15</sup>, zei dat het tijd was voor duidelijkheid. Er kon niet weer onnodig gemeenschapsgeld worden weggegooid. De kluis was leeg. Er was eenvoudigweg geen geld voor een reddingsplan van overheidswege. Wanneer ook maar een klein deel van onze stelling enige grond kent, was dit een typisch geval van 'de pot verwijt de ketel dat hij zwart ziet'. Paulson wijst naar Fuld, en ook nog naar andere bankiers in de zaal, om de aandacht van zichzelf af te leiden en van de instituties die hij, op dat moment, vertegenwoordigde.

Wanneer hij echt eerlijk en betrouwbaar had willen zijn tegenover de geschiedenis en zijn eigen geweten (en zover is hij niet gekomen), had hij moeten zeggen dat de Amerikaanse belastingbetalers doodziek waren van alle excessen gepleegd door zowel ondernemingen als hun eigen federale overheid, de

---

<sup>14</sup> James Cromwell. In andere woorden, we weten niet zeker of Paulson dit zo heeft gezegd.

<sup>15</sup> Paulson was voorzitter en CEO van Goldman Sachs, dat kort daarna vroeg om \$12 miljard staatssteun en dat ook kreeg.



zogenaamd gereguleerden en de handhavers. Ten eerste, ze waren al vele malen ‘doodgebloed’ door een paranoïde, door ideologie gedreven buitenlands beleid dat niet werkte en ook geen logica van *Realpolitik* in zich had. Ze hadden niks meer om te geven. En, ten tweede stonden zij achter in de peilingen en was het minder dan twee maanden tot de verkiezingsdag.

### Nederland

Kort na de val van Lehman Brothers, stonden aan de andere zijde van de plas de Nederlandse premier Jan Peter Balkenende, de minister van Financiën Wouter Bos en de president van De Nederlandsche Bank (DNB) Nout Wellink, samen sterk om de burgers en investeerders te verzekeren dat wat ‘daar’ was gebeurd, hier niet kon en zou gebeuren. De Nederlandse economie was in goede vorm en in goede handen en zou de slechte omstandigheden doorstaan. *Famous last words*. De echo van hun woorden weerklonk nog toen de eerste ‘ach, nee’ al snel opgevolgd werd door de volgende ‘ach, nee’.

Als eerste was er de Icesavesaga. Icesave was de handelsnaam waaronder de op één na grootste bank van IJsland, Landsbanki Islands, sinds mei 2008 op de Nederlandse markt actief was met het aantrekken van spaargeld via online spaarrekeningen. Volgens de IJslandse econoom Jon Danielsson<sup>16</sup> kon iedereen, die, aan het begin van datzelfde jaar, een minimale due diligence zou hebben uitgevoerd naar deze bank binnen tien minuten zien dat Icesave in een ernstige financiële situatie zat. Verder was het zo dat Icesave in Nederland een winkel opende omdat de Britten de rem hadden gezet op de Britse activiteiten. DNB zou en moet deze, plus nog veel meer, publiekelijk beschikbare informatie tot haar beschikking hebben gehad. Danielsson zei verder: ‘Ofwel DNB wist niet wat ze aan het doen waren of ze kozen ervoor om de mensen niet te waarschuwen.’

15

Maar Icesave was slechts het begin van een zeer donkere en lange tunnel. In dezelfde maand, oktober 2008, werd er weer op de hoorns geblazen en kwam de Nederlandse regering aanrijden om zowel Fortis als ABN Amro te redden. Het was een vreemde speling van het lot. Fortis, een Belgisch-Nederlands concern met grote internationale ambities, was het jaar ervoor verwickeld in de overname van ABN Amro, de bank die zelf eerder de tol had betaald voor te grote ogen en te kleine maag. Fortis ‘won’ maar betaalde volgens sommigen een veel te hoge prijs. Een emissie van aandelen volgde om de deal te financieren maar vanwege de volatiliteit van de markt mislukte deze.

En of dat al niet erg genoeg was, werd Fortis zwaar getroffen door de fiasco’s met subprime hypotheeklen, de uiteindelijke boosdoener, en moest de bank op de waarde van de activa afschrijven. Het duurde niet lang voordat eenieder, behalve de meest financiële leken, de overduidelijke voortekenen zagen en apocalyptische visioenen van in jaren opgebouwde spaartegoeden en investeringen zagen verdwijnen met één druk op een demonische delete-knop. Mensen begonnen het snel zinkende schip te verlaten, waardoor natuurlijk het schip nog sneller en dieper begon te zinken. Wederom moest Bos optreden. Hij kocht het Nederlandse deel op van Fortis/ABN Amro, betaalde € 16,8 miljard en gaf nog meer in garanties om een klassieke run op de bank te voorkomen. In januari 2009 vond dit laatste ook plaats bij ING, SNS Reaal, LeasePlan en Aegon.

---

<sup>16</sup> In een Tegenlicht tv-programma, ‘De IJsland-ervaring’, 19 oktober, 2009.



Maar het was, en mogelijk is, nog steeds niet voorbij. In oktober 2009, terwijl wij de punten op de i aan het zetten waren, verloor een middelgrote bank, DSB, eveneens de strijd. De bank stuitte heen en weer tussen hoop en vrees, waarna de bank alsnog viel<sup>17</sup>.

De kosten stapelen zich op, en zelfs met de expertise en een hele batterij aan deskundigen is het moeilijk in te schatten wat de echte cijfers zijn. Op dit moment komt de beste schatting van de totale kosten, die te maken hebben met de staatssteun in Nederland, in de buurt van € 47 miljard. Maar het totale bedrag aan garanties, dat niet is te zien op de nationale balans, komt in de buurt van een schokkende € 861 miljard. Binnen één jaar is het nationale begrotingsaldo gedaald van een (kleine) plus naar een tekort wat oploopt tot meer dan 6 procent van het BNP in 2010<sup>18</sup>. Dit betekent dat Bos jaarlijks voor een bedrag van ongeveer € 35 miljard moet snijden in de begroting om de staatsschuld op het huidige niveau te houden<sup>19</sup>.

Problemen – actueel, potentieel en verbeeld – zijn zo wijdverspreid dat de meeste mensen niet weten (en waarschijnlijk niet willen weten) wat de uiteindelijke impact van de crisis zal zijn. Pensioenfondsen staan onder grote druk omdat zij zwaar hebben geïnvesteerd in de snel groeiende aandelenmarkt en ‘hedgefondsen’. Voor degene die zelfs denken over met pensioen gaan, luidt het beste advies: ‘Don’t quit your day job.’ De huizenprijzen dalen, de werkloosheid zal naar verwachting stijgen naar een ongekende 9 procent en zware monetaire maatregelen resulteren bijna altijd in inflatie. Kortom, het mag dan niet het eind van de wereld zijn zoals we die kennen, maar velen kunnen het einde in de verte toch op zijn minst zien. Zelfs in de Wall Street Journal werd in oktober 2009 openlijk gesproken over de kans dat de VS failliet zouden kunnen gaan.

---

<sup>17</sup> Meer over DSB volgt aan het eind van het volgende hoofdstuk.

<sup>18</sup> Dat tweemaal zo veel is als toegestaan door het Stabiliteitspact van de Europese Unie (3 procent).

<sup>19</sup> Kort na de Tweede Wereldoorlog was de staatsschuld 140 procent van het BNP. In 1975, dertig jaar later, was dat minder dan 40 procent. De schuld steeg naar 47 procent in 2007 en het is nu 61 procent en daarmee ook hoger dan de 60% die het Stabiliteitspact van de EU toestaat.

### 3 Wie? Ik?

*Ambtenaren hebben enigszins laconiek opgemerkt dat 'de sfeer bevredigend is' en legden naderhand alleen maar updates voor dat er maand na maand tot aan de revolutie in februari 1917 'er geen veranderingen zijn opgetreden'.<sup>20</sup>*

Hank Paulson, de acteur althans, heeft in de BBC film van de gebeurtenissen van vorig jaar in en rond de ondergang van Lehman Brothers, gezegd: 'Er is genoeg schuld te verdelen.' Hierin had hij absoluut gelijk. Er was, is en zal waarschijnlijk, voor jaren, voldoende schuld te verdelen zijn, zo niet voor decennia lang. Maar gaat dit ook gebeuren? Worden de juiste onderzoeken zowel in breedte en in diepte, en analyses uitgevoerd? Mogen we ervan uitgaan dat tijdens ons leven de juiste schuld uiteindelijk op de juiste manier aan de juiste personen en instanties zal worden toebedeeld?

Het korte antwoord is volgens ons: ja en nee. Het meer uitgebreide antwoord is: nog lang niet, en wacht er maar niet op. Waarom? Omdat iedereen die iets heeft te betekenen – zeg maar al die personen met voldoende belangstelling en gezond verstand en die ook maar een fractie van de relevante en onderlinge samenhangende kwesties begrijpen, een mening hebben die het luisteren en misschien het uitvoeren waard is – betrokken en besmet is door de rotzooi die zij moeten onderzoeken en beoordelen. Grote of kleine spelers, hetzij in het oog van de storm of in één van de niet perfect concentrische cirkels eromheen, met één of meer posities te verdedigen, hebben onderling een aantal appeltjes te schillen. Met andere woorden, er zijn geen objectieve, onafhankelijke en schone handen meer beschikbaar. Of, in de woorden van de Schot Adam Smith, de geestelijke vader van de moderne economie, die vooral een 'morele filosoof' was: 'Er zijn geen onpartijdige toeschouwers.' Er is geen morele of zelfs intellectuele *high ground* om op te staan om vervolgens te wijzen op de zondaars ver beneden.

17

Wanneer en als ons ongelijk wordt bewezen over de laatste stelling – er zijn geen onpartijdige toeschouwers – zullen we graag onze mening veranderen en deelnemen aan wat een 'niet te missen debat' belooft te worden. In de tussentijd zoomen we in op het korte antwoord omdat er al een aanzienlijke hoeveelheid deugdelijke bewijzen uit nauwkeurig onderzoek bestaat en er genoeg commentaren zijn om de allesbehalve *usual suspects* in de spotlight te krijgen. Dit zijn, en niet noodzakelijkerwijs in volgorde van verschijning of in mate van verwijtbaarheid: (a) de ratingbureaus, (b) de toezichthouders, en (c) de media.

#### **Standards & Poor? Of gewoon Poor Standards?**<sup>21</sup>

Tot nu toe heeft vrijwel iedereen, huisdieren inclusief, al tenminste tien keer gehoord over de dubieuze praktijken van de drie grote ratingbureaus, waarvan bijna iedereen in de beleggingsmarkt afhankelijk was. En dat is inclusief de financiële experts, pensioenfondsmangers en overheden. Boven aan de lijst staan

<sup>20</sup> Peter Holquist, "'Information is the Alpha and Omega of Our Work': Bolshevik Surveillance in its Pan-European Context", *The Journal of Modern History*, September 1997, p. 428 (Vrij vertaald)

<sup>21</sup> We pikken S&P eruit vanwege de woordspeling en niet omdat we weten, of vermoeden, dat zij ergere overtreders zijn dan hun twee grootste concurrenten Moody's en Fitch.





de inmiddels beruchte e-mails van de S&P-analisten die openbaar zijn gemaakt door de SEC en het kantoor van de procureur-generaal in New York. Wij citeren uit het Summary Report of Issues of the SEC, July, 2008:

*Let's hope we are all wealthy and retired by the time this house of cards falters.*

En:

*Official #1: Btw [by the way] that deal is ridiculous.*

*Official #2: I know [,] right ... model def [definitely] does not capture half the risk.*

*Official #1: We should not be rating it.*

*Official #2: We rate every deal. It could be structured by cows and we would rate it.*

Wanneer het aankomt op het toewijzen en aandringen van schuld, moreel en mogelijk ook juridisch, zijn er meer dan een paar vingers direct gericht op de ratingbureaus.

*Their role in the downturn is also clear. The rating agencies failed to downgrade much of the subprime mortgage bonds that triggered the current recession, didn't forecast the collapse of the investment banks and even gave Lehman Brothers an investment grade A rating one month before its collapse.*

*These lapses highlight the deep flaws in the way the agencies come up with ratings, critics say. Conflicts of interest are rife, with the companies who's debt the agencies are rating also paying their fees. The agencies also often consult the companies on how to structure debt, and then also rate that same debt. Agencies also don't verify the accuracy of the information on which they base their ratings. Rather, they use information provided by the companies they are rating.*

*'The rating agencies don't do any factual verification, they just assume the accuracy of the information given them by the issuer, which becomes a self-fulfilling prophecy,' Mr. [John] Coffee [a professor at Columbia University's School of Law] said.*

*The agencies also have zero liability and cannot be held responsible if they are wrong on a ratings' call. This is because courts have so far ruled [that] they are protected under the first amendment. There are currently some cases winding their way through court, however, which may change this.<sup>22</sup>*

Inderdaad, dit is allemaal heel verontrustend en schokkend. Maar laten we voor even aannemen dat de schrijvers van dit verslag en sommige lezers in de schoenen staan van de onpartijdige waarnemer Adam Smith<sup>23</sup>. Is dit het in bed duiken met de klant ('embedded' is dezer dagen de meest gebruikte term) zo afwijkend als het op het eerste gezicht lijkt? Wie betaalde al die powerlunches en al dat werk dat werd gedaan door die bureaus in al die jaren? De kerstman? Even logisch nadenken, gecombineerd met een grondige audit van hun accounts, zou jaren geleden al iets aan het licht moeten hebben gebracht, crisis of geen crisis.

<sup>22</sup> Julie Satow, 'The Rating Agencies, A Key Reason For The Recession, Get Primed For An Overhaul', *The Huffington Post*, April 16, 2009.

Tot en met 2008 werd de assessment van de kwaliteit van het company's risk management program niet in hun reviews opgenomen.

<sup>23</sup> Wie, volgens Smith, zeker een Engelsman was van zijn klasse en goede manieren.



## De onzichtbare hand

Zestien dagen nadat Dick Fuld werd afgebrand door afgevaardigde Henry Waxman en de *Oversight Committee panel* in de VS begon Alan Greenspan<sup>24</sup>, voormalig voorzitter van de Amerikaanse Federal Reserve, ten overstaan van het panel het heet onder de voeten te krijgen. 'Greenspan': het heeft een mooie klank. Vooral in verband met economische aangelegenheden. 'Green', zoals in '(Amerikaanse) bankbiljetten'<sup>25</sup>, 'span', zoals in een uitbreiding in ruimte en tijd (zoals in 'expansie'). Greenspan zat tijdens zijn heerschappij, bijna twee decennia (1987-2006)<sup>26</sup> in het middelpunt van het Amerikaanse monetaire beleid en, indirect, ook in het middelpunt van de belangrijkste mondiale trends. Het was gedurende een lange tijd een atmosfeer van 'laat de goede tijden zegevieren', goed gepraat met behulp van selectieve argumenten.

Een hoest, een frons, of een veelzeggende stilte van de geldtsaar had een enorme impact op de markten en een bijna directe wereldwijde weerklank. Welke kant gingen de rentetarieven op? Omhoog of omlaag? En hoe hard? Terugkijkend is het moeilijk voor te stellen waar al die drukte over ging. Want negen van de tien keer was het antwoord: naar beneden, of de rente blijft gelijk. Geld was goedkoop. In feite waren (Amerikaanse) bankbiljetten onder Greenspan praktisch voor niets te krijgen.

Hij geloofde diep in Ayn Rand's 'objectivisme', Smiths' 'onzichtbare hand', Milton Friedman<sup>27</sup> en de Chicago School. Een van zijn fundamentele beginselen, was dat de vrijemarktwerking de meest efficiënte manier is voor de toewijzing van middelen. Vrije markten kunnen zichzelf organiseren en corrigeren. De al te zichtbare zware handen en snelle vuisten van de *Federal Reserve* waren niet nodig om het volk te beschermen tegen zijn eigen uitbundigheid. Toen het kapitalistische feestje in volle gang was, toen alles zo goed leek te gaan en er nog geld in het laatje kwam, was het gemakkelijk het eens te zijn met Greenspan. Echter, zelfs de gedachte van het oneens zijn met hem, in de academische wereld, de pers, de meest prestigieuze tijdschriften, en mahoniehouten conferentiezalen bij de Fed zelf, was voor de beste en slimste economen van deze generatie regelrechte professionele zelfmoord.<sup>28</sup>

Maar op 23 oktober 2008 kwam er meer dan een kleine koerscorrectie in de publieke perceptie en opinie. In feite was het wat Aristoteles een *peripateia* zou hebben genoemd, een volledige omkering van het lot. Het oneens worden, over bijna alles, met Greenspan was snel gemeenschappelijke wijsheid aan het worden. En zelfs het eens zijn met Greenspan over welke dag van de week het was, was een potentieel carrièreremmende opmerking! Zelfs Greenspan kon het niet meer opbrengen.

Greenspan zei:

*I made a mistake in presuming that the self interest of organizations, specifically banks and others, were such that they were best capable of protecting their own shareholders and their equity in the firms. So the problem here is something which looked to be a very solid edifice, and indeed, a critical pillar to market competition*

---

<sup>24</sup> 23 oktober 2008.

<sup>25</sup> Dollars.

<sup>26</sup> Greenspan was aangesteld door Ronald Reagan in August 1987, twee maanden voor de crash van oktober 1987.

<sup>27</sup> Ja, nog een Nobelprijswinnaar.

<sup>28</sup> Dit verhaal is veel te complex om in detail, diepte, nauwkeurigheid en met intellectuele eerlijkheid richting alle betrokken partijen in dit stuk te proppen. Lezers die geïnteresseerd zijn om dit te volgen worden verwezen naar Robert Auerbach's *Deception and Abuse at the Fed: Henry B. Gonzalez Battles Alan Greenspan's Bank*. Auerbach, voormalig employee van de Fed, is professor aan de University of Texas in Austin.

*and free markets, did break down. And I think that, as I said, did shock me. I still do not understand fully why it happened and, obviously, to the extent that I figure out where it happened and why, I will change my views. I found a flaw in the model that I perceived is the critical functioning structure that defines how the world works, so to speak.*

Hoewel Greenspan geschokt was, was hij zeker niet in rouw gedompeld. En ook had hij niet meer mea culpa-berouw dan Dick Fuld. Als de 'Wie? Ik?'-houding nog niet meteen duidelijk was op die dag in het Congres, was het wel luid en duidelijk uitgespeld in de daaropvolgende maanden en doorgezet tot op de dag van vandaag.

*It is now very clear that the levels of complexity to which market practitioners at the height of their euphoria tried to push risk-management techniques and products were too much for even the most sophisticated market players to handle properly and prudently... The solutions for the financial-market failures revealed by the crisis are higher capital requirements and a wider prosecution of fraud not increased micromanagement by government entities... Our challenge in the months ahead will be to install a regulatory regime that will ensure responsible risk management on the part of financial institutions, while encouraging them to continue taking the risks necessary and inherent in any successful market economy.* <sup>29</sup>

Dus wie is, volgens Greenspan, de schuldige dat bijna alles van de een op de andere dag in rook is opgegaan? De aard van de mens, zo zou het kunnen worden genoemd. Hoewel die hypothese voor hem en voor zeer beleefde en niet geïnteresseerde interviewers toereikend zou kunnen zijn, voor ons heeft het evenveel bewijskracht en verklarend vermogen als 'het is God's wil' of 'the devil made me do it'.

21

### Geef de mensen wat ze willen...

Zoals met bijna alles uit het echte leven is het falen van de *mainstream* media<sup>30</sup> om de groeiende giftige schuldenlast te benoemen, laat staan te benadrukken, niet eenvoudig toe te schrijven aan hebzucht, overdreven eerbied, luiheid, domheid of simpelweg de menselijke aard. Maar een paar factoren lijken onomstotelijk.

Wat met kop en schouders boven de rest uitstak was de samenvoeging van meer en meer nieuwsbronnen, in grotere maar niet noodzakelijkerwijs betere entiteiten. Dit werd mogelijk gemaakt door, u raadt het al, deregulering. Kleinere en enigszins onafhankelijke kranten, tijdschriften, radio- en televisiestations stierven uit en werden vervangen door *survival of the fittest*-conglomeraten, gedreven door omzet en winst. Het was alsof de dinosaurussen waren teruggekeerd naar de aarde, en alle puppies, katjes, konijnen en andere zachte, vriendelijkere levensvormen werden opgeroepen precies uit te leggen wat ze hier aan het doen waren. Enkele van de meest fanatieke, chauvinistische en gepolariseerde media hadden en hebben het

---

<sup>29</sup> Alan Greenspan, 'The Fed Didn't Cause the Housing Bubble', *The Wall Street Journal*, 11 maart, 2009. De grootste kritiek ging natuurlijk over de subprime hypotheek verstrekking aan de 'ninjas' no income, no job or assets – en de daaruit voortvloeiende huizenbubbel. Hij was meerdere malen gewaarschuwd dat het ooit een keer verkeerd zou gaan door mensen die niet bang waren voor de 'Alan weet alles het beste' trend of door mensen die niet beter wisten. Maar bewapend met zijn vrije markt catechismus beschouwde hij deze argumenten als onwaardig en ging hier niet verder op in.

<sup>30</sup> In tegenstelling tot de *mainstream* media werden er in de 'marginale' media veel scherpzinnige en accuratere vragen gesteld en verslag gedaan.



beleid: *geef de mensen wat ze willen*. Die mensen die voor hun dagelijkse dosis 'feiten' en 'informatie' zich tot hen wenden, krijgen precies wat ze verdienen.

Het is niet verwonderlijk dat dit nauwelijks aandacht heeft gekregen in de mainstream media. In april 2009 werd de jaarlijkse conferentie van de Society of American Business Editors en Writers (SABEW) gehouden in het Westin-hotel in Denver <sup>31</sup>. In wat uiteindelijk een klagende en kreunende groep leek te zijn, werd er veel gedaan aan soul searching en biechten over hoe het allemaal zo ver had kunnen komen. Een van de enigszins vage theorieën die naar voren werd gebracht, was:

*'We drank the Kool-Aid,' said Jane Bryant Quinn, personal finance columnist for Bloomberg and Newsweek. 'We believed that free markets were the best kind.' She said it had become 'unfashionable' over the last three decades to write about regulation, so they didn't. 'We could say things were risky... but we never said "Where's the Fed?"'*

Was Quinn volledig de weg kwijt? In dat geval had ze niet moeten schrijven en adviseren over complexe, zwemmen-met-haaien-handel-en-wandel die direct effect zou hebben op de loop van vele mensenlevens. Of was ze aan het bezuinigen op de waarheid? In beide gevallen was haar pretentie van onafhankelijkheid en vrije wil een overduidelijke doorzichtige oefening in het redden van haar reputatie.

22

TV-journalist Allan Frank, een veteraan in het vak, met ervaring bij CNN, Bloomberg en ABC News, was oprechter en kwam dichterbij het probleem. Hij zei dat complexe economische verhalen vrijwel onmogelijk waren om te verkopen aan zijn redacteuren omdat ze niet tot de verbeelding spraken. En vooraanstaande CEO's en fondsbeheerders werden nooit in een benarde positie gebracht, laat staan aan de schandpaal genageld.

*"We soft-balled them because we wanted them to come on [our shows]." ... [He] pointed out that there were no representatives at the conference from CNBC <sup>32</sup> the business channel ridiculed recently for its celebratory coverage of Wall Street and said it was no secret that "in broadcast financial journalism, corporations are sexy." Coveted interviews with CEO celebrities had moved investigative pieces off of edit calendars. "The glamorization of business news [led us] to adopt a posture of reverence [toward our subjects]... We knew it was nonsense."*

Larry Ingrassia echter, redacteur van het zakendeel van The New York Times, las een lijst met artikelen op die zijn krant in het afgelopen decennium had gepubliceerd, waaronder ook over de escalerende schulden-crisis en de uitbetaling van bonussen aan topmanagers.

---

<sup>31</sup> Veel van wat volgt komt van John Tomasic. 'Business Reporters Confess News Sins While US Economy Collapsed', *The Colorado Independent*, April 27, 2009 (de moeite van het lezen waard).

<sup>32</sup> Één van de meest befaamde gevallen waarin CNBC in verlegenheid werd gebracht was de *Daily Show* van Jon Stewart waarin hij Jim Cramer fileerde voor zijn adviezen over te (ver)kopen aandelen. YouTube is een goede bron voor diegenen die graag willen lachen over zoveel schaamteloosheid.



*“The regulators were asleep [,] but we reporters were not,” he said... “The [financial industry] lobbyists had more impact on the regulators than we did,” he said, pointing indirectly to the expanded influence the financial sector came to wield in Washington over the past three decades the story many now argue is at the heart of the collapse.*

Hij gaf echter toe dat ook in *The New York Times*, en in andere publicaties overigens, niets is geschreven over de laksheid van de federale financiële regelgevers. Hij zei echter niet – en blijkbaar is het hem niet gevraagd door de conferentiedeelnemers – waarom dat achterwege was gebleven.

### Too little too late and too much too soon

Aan deze kant van de Atlantische Oceaan zijn veel van de hierboven genoemde thema's samengekomen in de situatie van de DSB Bank<sup>33</sup>. Terecht of niet terecht werd de bank aangevallen door verschillende instellingen, particulieren en de media. De eerste problemen werden zichtbaar in maart 2009, nadat de Autoriteit Financiële Markten (AFM) – het Nederlandse equivalent van de SEC – een onderzoek had gestart naar een aantal van de omstreden praktijken van de bank. Slecht nieuws werd gevolgd door nog erger nieuws. Diverse kritische consumentenprogramma's, zoals RADAR, besteedden veel aandacht aan gedupeerde klanten van DSB en ook oud werknemers lieten publiekelijk van zich horen. In oktober 2009 riep Pieter Lakeman, een bekende klokkenluider, DSB-klanten op hun geld van de bank te halen. Lakeman verklaarde dat zijn doel was de gedupeerden 'te helpen' en hij deed dat door de bank over de rand van de afgrond te duwen.

23

Wat te voorspellen was, DSB-voorzitter Dirk Scheringa noemde Lakeman een onverantwoordelijke dwaas en verklaarde dat de bank een solide financiële basis had en gewoon verder zou marcheren. Wat wellicht minder voorspelbaar was dat DNB kort daarvoor publiekelijk de DSB Bank solvabel verklaarde. Achter de schermen echter was DNB aan het werk om het vertrouwen te herstellen door, onder andere, een wisseling van het management te regelen. Maar de geest was al uit de fles en het was, vooral in deze moeilijke tijden, onmogelijk het vertrouwen weer te herstellen. In één moment verloor zowel de directeur als de bank zijn geloofwaardigheid en stortten ze in onder het gewicht van vele kritische blikken. 'Die tent moet ten onder gaan, en we hebben die taak binnen twee weken volbracht', pochte Lakeman. Inderdaad, hij was zijn tweede deel van zijn verklaarde missie nagekomen en had deze volbracht. Het valt nog te bezien of hij het eerste deel van zijn missie nog ooit zal kunnen nakomen, namelijk: het helpen van de mensen die gedupeerd waren door de bank.

Minister van Financiën Wouter Bos riep op tot een onderzoek naar deze treurige affaire, met inbegrip van de rol die DNB hierin had gespeeld. En er zijn genoeg mogelijke oorzaken te vinden. Want wanneer er zo veel banken achter elkaar ten onder gaan, of dreigen ten onder te gaan, is het duidelijk dat er vraagtekens rijzen of DNB zijn taak wel goed genoeg aan het uitvoeren was. Haar taak is het 'verantwoordelijk zijn voor de waarborging van de financiële stabiliteit in Nederland'. In dit verband zijn er drie dingen van belang: lage inflatie, een veilig betalingssysteem, en de soliditeit en integriteit van de financiële instellingen<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Zie einde van hoofdstuk 2

<sup>34</sup> <http://www.dnb.nl/home/>



Maar er was meer, eigenlijk veel meer. Want veel Nederlandse toppolitici hebben ooit, op het een of ander moment gewerkt bij DSB. Boven aan deze lijst staat voormalig minister van Financiën Gerrit Zalm, die in dienst was van DSB als chief-economist, financieel directeur en lid van de Raad van Bestuur. Een andere politicus, Robin Linschoten, was Chief Risk Officer bij DSB. Seconden voordat alles ten onder ging, heeft Linschoten gezegd dat hij zou gaan bewijzen dat de DSB 'een van de beste consumentenbanken in Nederland' is, of beter gezegd: was. Ed Nijpels, een lange periode lid van de Raad van Commissarissen, had het schip verlaten voordat het begon te zinken<sup>35</sup>. Nog een andere ex-politicus, Frank de Grave, werd twee maanden na de toetreding tot de Raad van Bestuur van DSB ontslagen<sup>36</sup>. Het verhaal gaat dat hij naar DNB is gestapt om te praten over wat er gaande was binnen DSB. Als dat uiteindelijk de waarheid blijkt te zijn, zal dat nog extra lastig te verteren informatie zijn voor DNB.

NRC Handelsblad juichte het idee van een 'onafhankelijk' onderzoek toe, maar vroeg zich hardop af wie dit zou gaan doen. Omdat er binnen Nederland al snel geen 'onafhankelijke deskundigen' overgebleven zijn. Veel van de deskundigen – met de juiste kennis en macht om de juiste vragen te stellen aan de juiste mensen en daarbij ook te kunnen beoordelen of zij ook daadwerkelijk de juiste antwoorden krijgen – hebben of hadden al een actieve rol bij DNB, de AFM, de grote banken, of waren al bezet omdat zij DSB al aan het adviseren waren over de kredietcrisis.

Het valt nog te bezien of DSB, Fortis, ABN Amro, ING, en Icesave de uitzondering waren die de regels bevestigen. Dat brengt ons tot een zeer interessante constatering over het functioneren van samenlevingen en een waarschijnlijk onverwachte wending van het plot.

*No doubt, a publication of all of the sins, crimes and errors that take place in a social unit would jeopardize its stability.*<sup>37</sup>

Hier komen we bij het altijd interessante, maar nooit definitief beantwoorde dilemma: hoeveel is te veel en hoeveel is niet genoeg? Hoeveel transparantie hebben we nodig, en hoeveel kunnen we tolereren? Dus kritiek op regelgevende instanties en de media, ongeacht hoe gegrond deze ook is, kan niet het hele verhaal zijn. Om hierin meer inzicht te krijgen en om in staat te zijn iets te doen dat zich niet alleen richt op de symptomen, maar ook op de oorzaken, moeten we kijken naar de andere kant van de medaille.

Namelijk, wat waren en zijn, op een gegeven moment, de haalbare opties van DNB, AFM en de media? Keihard op de rem staan wanneer de economie langs de afgrond rijdt, is geen optie. Dat zou namelijk de snelheid en vooruitgang temperen, dat op zijn beurt weer negatieve gevolgen zou hebben voor de werkgelegenheid, welvaart, welzijn, geluk en de schatkist. En wanneer de boel echt begint door te draaien, zoals dat nu het geval is, zou zelfs een kleine verstoring al snel de situatie nog kunnen verergeren. Kortom, gedoemd als je het ene doet en gedoemd als je het andere nalaat.

---

<sup>35</sup> Het bewijs dat een oude waarheid nog klopt: 'Old politicians never die, they merely change jobs'. Nijpels is momenteel voorzitter van het grootste pensioenfonds van Nederland en één van de grootste ter wereld.

<sup>36</sup> Alle vier deze politici zijn lid van de VVD.

<sup>37</sup> Barry Schwartz, "The Social Psychology of Privacy", *The American Journal of Sociology*, mei 1968, p. 744.

## 4 De Mallemolen

*Alles is zoals het is, doordat het geworden is wat het is.* <sup>38</sup>

Een hele reeks Engelse uitdrukkingen is gebaseerd op banken. Zoals 'you can bank on it', 'money in the bank', en 'if you can't trust your banker, who can you trust?' Tegenwoordig zijn de meeste, zo niet alle, van deze op vertrouwen gebaseerde uitdrukkingen opgegaan in de rook van kelderende marktwaarden, niet nagekomen (en waarschijnlijk niet na te komen) beloften en torenhoge schulden.

En als dat al niet voldoende nagelbijtmomenten heeft opgeleverd, gooien wij nog eens wat extra olie op 'het Vreugdevuur der Ijdelheden'. Namelijk, nogmaals: er zijn geen 'objectieve', 'onafhankelijke' perspectieven, de morele *higher ground* ontbreekt. Dit geldt voor bankiers, ratingbureaus, regelgevers, de toonaangevende én marginale media, politici, professoren, verondersteld naar waarheid zoekende en waarheid sprekende onderzoekers, Nobelprijswinnende economen, het investerende en onderzoekende publiek en, natuurlijk, ook wijzelf, de onderzoekers en schrijvers van dit rapport.

Wij als professionals zijn ook vergaand betrokken in het proces en de zaken die leidden tot deze uitzichtloze kijk in de bodemloze put. Als gretig geïnteresseerde en commentaar leverende toeschouwers – met academische pet – of als deelnemers. Soms zelfs als beiden en vaak tegelijkertijd. Een van ons <sup>39</sup> was internal auditor en risicomanagementspecialist. En hij heeft een aantal producten verkocht die, net als Alan Greenspan's onfeilbare reputatie, inmiddels worden overschaduwed door een donker wolkendek. Om preciezer te zijn: risicomanagementtechnieken en -procedures.

Voor velen zal dit klinken als een hard bewijs – een onomstotelijke bekentenis. Een knieval en pleidooi voor begrip en vergiffenis en daarmee nu voor de bijl gaan zodat we niet in hoeven te staan voor wat nog zal volgen. 'Risicomanagement, en je hebt het lef om het voor een dwarsliggend, bloedlustig publiek toe te geven? Het zijn risicomangers, risicomanagementconsultants en andere gebakken luchtverkopers die de zeepbel verder hebben helpen opblazen en daarmee mede aan de basis lagen van de toenemende tolerantie voor en zin in het nemen van meer en meer risico door investeringsbanken. Dit gebeurde allemaal onder de warme deken van de misvatting dat niet te managen risico's uit de mode en niet langer van deze tijd waren. En zelfs als risico niet volledig bedwongen, voorzien of verworpen kon worden, werd het geïsoleerd en gereduceerd tot binnen acceptabele – en overzienbare – grenzen. En hoewel u, en mensen zoals u, niet direct verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor het verergeren van de situatie en u ervoor zorgde dat u uw misvattingen voor uzelf hield – er is overigens geen duidelijke reden om te veronderstellen dat dit het geval is – heeft u er ongetwijfeld weinig aan gedaan om ons te waarschuwen voor de grootte en de onvoorspelbaarheid van de naderende turbulentie.'

<sup>38</sup> Vrij vertaalde Presocratische Griekse opvatting: 'Everything is what it is because of how it has come to be what it is', geciteerd uit Peter Kingsley, 'Empedocles for the New Millennium', *Ancient Philosophy*, najaar 2002

<sup>39</sup> Leen Paape



The new Wall Street?!



Hoewel we deze percepties en conclusies betreuren, hebben we wel degelijk begrip en sympathie voor de achterliggende krachten. Diegenen die zich in deze categorie bevinden zijn te vaak bedrogen. Door de minister, de president, CFO, CEO, financieel adviseur, ratingbureaus, regelgever, risicomanagementconsultant, en zelfs gedreven door hun eigen niet altijd even waterdichte impulsen en onderbuikgevoelens. Die houding vraagt om, en verdient, echter veel meer tijd en ruimte dan we hier kunnen behandelen. Wat we wel kunnen benoemen zijn de juiste elementen en waarheden in die opsomming van aanklachten. We kunnen ook aantonen dat ze een onderdeel zijn van een veel groter en complexer plaatje. Maar voordat we daaraan kunnen beginnen, is enige achtergrondinformatie nodig.

### Bekentenissen van een risicomanagementconsultant

Bijna meteen nadat de VS overging tot deregulering en snelheidslimieten werden herzien, was er een ongezond aantal individuele bankongelukken, en daarna stapelden de ongelukken zich op. Dit staat bekend als de S&L-crisis<sup>40</sup>. In de nasleep van die crisis werd, om ervoor te waken dat dit nooit meer zou gebeuren, in 1985 de Amerikaanse commissie voor fraudulente financiële verslaglegging<sup>41</sup> opgericht. De Treadway Commissie riep op tot verbetering van de interne beheersing van bedrijven. Daarop werd COSO<sup>42</sup> gevormd, een alliantie van Amerika's vijf grootste professionele accountinginsitututen en -associaties: het American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), American Accounting Association (AAA), Financial Executives International (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) en het Institute of Management Accountants (IMA).

COSO introduceerde een 'internal control'-raamwerk, 'COSO I' genaamd, dat tevens te maken had met risicomanagement. Maar risicomanagement vormde niet de kern van de zaak. De commissie publiceerde haar rapport in 1992. In 2002 kreeg het model een flinke duw in de rug toen het met de Sarbanes-Oxley Act werd gedoopt tot het best practice model dat bedrijven die waren genoteerd aan de New York Stock Exchange werd aangeraden te gebruiken.

Waarom werd COSO I geaccepteerd en uiteindelijk gepromoot als de wereldstandaard? Was het omdat het model al meermalen bewezen had betrouwbaar te zijn om bedrijven te helpen om 'in control' te blijven? Nou, niet bepaald. Het was meer een geval van *faute de mieux*, de afwezigheid van enig ander 'schijnbaar samenhangend' model dat kon worden ingepast op het moment dat mensen zeiden: 'Je hebt ons laten zien hoe we het verkeerd doen. Wat stel je voor om het goed te doen?'

Begrijp ons niet verkeerd. We zeggen niet dat 'COSO I' niet een uitstekend raamwerk is om ten eerste het aantal fouten te verminderen, en ten tweede de impact ervan te verkleinen, mochten ze toch voorkomen. We kunnen niet bewijzen, of zelfs maar duiden, dat dit het geval is. Aan de andere kant is er ook geen verpletterend overtuigend bewijs dat laat zien dat het wel werkt. Waarom niet? De voornaamste reden is dat er geen wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar beide hypotheses. En dat is bijna zeker te wijten aan

<sup>40</sup> Savings and Loans (zoals de kleinere spaarbanken in US genoemd worden).

<sup>41</sup> De 'Treadway Commission'.

<sup>42</sup> Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.



twee cruciale factoren. Ten eerste: het gebrek aan financiering voor zo'n enorme, potentieel levensgevaarlijke beproeving. Ten tweede: de enorme, onhandelbare ingewikkeldheid van het model. Kortom, COSO I, mist wat de Oostenrijkse filosoof Karl Popper 'falsificeerbaarheid' noemde, wat volgens hem de essentie is van alles dat wetenschappelijk wil zijn.

'COSO I' lag vervolgens aan de basis van een nieuwe, verbeterde en uitgebreidere versie: 'COSO II', ook wel bekend als COSO ERM<sup>43</sup>. Ditmaal nam risicomanagement een veel centralere rol in. Niettemin, wat van toepassing is op de vader, is zeker van toepassing op de zoon. Het team dat het nieuwe model ontwikkelde werd geleid door een partner van PricewaterhouseCoopers (PwC)<sup>44</sup>, die heeft gewerkt met vele financiële organisaties. Natuurlijk raadpleegde hij daarbij vele specialisten om vast te stellen wat wel en niet opgenomen diende te worden in het uiteindelijke eindproduct.

En vele, zo niet alle, risicomanagementconsultants dachten dat niets dan goeds uit deze coöperatie<sup>45</sup> kon komen. Waarom? Omdat wat betreft het ontwikkelen en het toepassen van risicomanagementmethodes financiële instellingen een voorsprong leken te hebben en zonder slag of stoot aantrekkelijke winsten wisten te boeken. En omdat bijna iedereen een natuurlijke of onnatuurlijke drang heeft steeds succesvoller te zijn, en steeds meer mensen bij de winnaars willen horen.

Risicomanagementconsultants koesterden beide modellen, hoewel de 'meer ontwikkelde' consultants vanaf het begin wisten dat de modellen een aantal misleidende vooronderstellingen en tekortkomingen bevatten, die nog wel eens beschamend aan het daglicht konden komen. Onder de meest ingebakken fouten zaten curieuze opvattingen over de *homo economicus*. De notie dat de mens een economisch wezen is die besluiten puur baseert op de beschikbare informatie, rustig rekenend met waarschijnlijkheden van winst of verlies, succes of falen, en daarnaar handelt. En dat de meest opvallende menselijke interacties en interventies zijn opgebouwd uit een serie van relatief rechtlijnige processen die zowel controleerbaar als manipuleerbaar zouden kunnen of moeten zijn.

In dit *best of all possible worlds-universum*<sup>46</sup> vallen vaak systeemtermen als 'inputs' en 'outputs', 'oorzaken' en 'gevolgen', en 'van punt A naar punt B'. De onderliggende logica is dat vroeg of laat alle problemen kunnen worden opgelost. Als het met je huidige inspanningen nog niet is gelukt, blijf je inspannen, inspannen, en nog verder inspannen. Nog harder deze keer en nu alsof je het echt meent. Gooi meer mensen en geld in de strijd. Als de huidige regels niet bewerkstelligen dat iedereen in de pas loopt, gooi er nog meer regels en regelgeving tegenaan en verscherp de sancties. Dit doet denken aan de grap over de inhoud van een Australische gereedschapskist: een hamer en een grotere hamer.

---

43 ERM staat voor Enterprise Wide Risk Management.

44 Leen Paape was ooit partner bij PwC, een van de opdrachtgevers van dit project. Maar hij was niet betrokken bij de ontwikkeling van COSO-ERM.

45 Terwijl het Franse woord *collaborateur* nu een sinistere ondertoon heeft, betekent het hetzelfde als het Engelse 'cooperation' en het Nederlandse 'coöperatie' – samenwerken of samen 'opereren'.

46 Dr. Pangloss in Voltaire's *Candide*.

Dit is allemaal niet verrassend omdat deze modellen zijn nagelaten door financieel geletterden, die geloven in dergelijke Heilige Gralen, en hun aard en perspectieven ontgroeid zijn. Achteraf gezien is het echter voor iedereen, behalve voor de 'die hards' in de modder vastgelopen 'rationalisten', duidelijk dat alle andere opvattingen en perspectieven in de mixer moeten zijn gegooid. Vragen als hoe, waar, door wie en waarom zijn bepaalde besluiten genomen? Waar ligt de verantwoordelijkheid en waar houdt die weer op? Hoe wordt de richting bepaald, bijgesteld of compleet veranderd? Of ethiek, de notie dat het wellicht niet goed is om alleen maar je eigen zin door te drijven en de rest van de wereld te laten stikken. Een beetje cognitieve psychologie kan geen kwaad; hoe mensen zichzelf en hun omgeving waarderen en tot paradigma's of ongelooft komen. Welke specifieke informatie en processen zijn nodig om de tekortkomingen – als die er zijn – in die paradigma's te achterhalen? En wat is het effect: groepspsychologie, de spanningen en onderlinge druk, het geduw en getrek tussen mensen in groepen onder allerlei soorten omstandigheden, van met zijn allen ertegenaan, tot ieder voor zich<sup>47</sup>.

Laten we nu naar de kern van onze bekentenis gaan, een verklaring met verzachtende omstandigheden. Er zijn, door de bank genomen, twee soorten risicomanagement consultancybureaus en risicomanagement-consultants. Tot de hoogste categorie behoren diegenen die focussen op de meer kwantitatieve benadering. Ze bezigen het toepassen van statistische berekeningen op grote hoeveelheden data, het bouwen van modellen en toegepaste technieken als Value at Risk (VaR), Economic Capital, Risk Adjusted Return On Capital (RAROC), Asset Liability Modeling (ALM), Monte Carlo-simulaties en scenarioanalyses, waarvoor een flinke dosis kennis van computers, modeleren en statistiek nodig is.

Hierdoor namen deze consultancybedrijven vooral kwantitatieve talenten aan, ook wel 'quants' (categorie 1) genoemd, van elk pluimage: ingenieurs, wiskundeknobbels, alle soorten nerds en raketgeleerden. Zolang je excelleerde in de cijferspelletjes werden er genoeg wortels voor je neus gehouden door de consultancybureaus en investeringsbanken om je aan te kunnen nemen. Kwantitatieve analfabeten – laten we ze 'quilts' (categorie 2) noemen – hoefden niet te solliciteren.

Toentertijd geloofden veel van de eerste en tweede categorie consultants dat de zogenoemde markt- en kredietrisico's adequaat waren ingedekt. Banken begonnen, dankzij ontwikkelingen in de regelgeving zoals Basel II, na te denken over het toepassen van hun risicomodellen op wat tegenwoordig 'operationele risico's' worden genoemd. Dit zijn de risico's die betrekking hebben op en voortkomen uit het gebruik van systemen, processen en mensen. Basel II werd vanaf januari 2006 effectief en de lange aanloop tussen opzet en implementatie, gaf banken (en consultancybureaus) jaren voorbereidingstijd. Dat was ook wel nodig. Om in aanmerking te komen en te voldoen aan de meest geavanceerde modellen van Basel II,

---

47 Vele van ons moeten op zijn minst gehoord hebben van de pionerende experimenten van Yale University psycholoog Stanley Milgram, die de gedragingen van studie deelnemers monitorde die bevelen van autoritaire personen op moesten volgen, die geheel indruisden tegen hun normale gedrag of overtuiging. (Stanley Milgram, "Behavioral Study of Obedience", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, pp 371-8, en later *Obedience to Authority: An Experimental View*) En andere experimenten die demonstreerden dat als er maar genoeg mensen in je naaste, en gesloten, omgeving zeiden dat iets blauw was terwijl jij het ziet als groen, je vroeg of laat ook zou zeggen dat het blauw is en het wellicht zelfs als blauw zou zien.



zoals de Advanced Measurement Approach (AMA)<sup>48</sup>, moesten data en ervaringen van tenminste drie jaar verzameld worden.

Succesvolle AMA-gebruikers waren dan gerechtigd hun kapitaalvereisten te verminderen<sup>49</sup>, dat vervolgens weer zou leiden tot vergroting van hun macht en mogelijkheden om meer winst te genereren<sup>50</sup>. De eerste categorie risicomanagementconsultants is behulpzaam geweest bij het ontwikkelen van modellen en samenvoegen van data voor de AMA-gebruikers. Maar de tweede categorie, zij die een meer kwalitatieve benadering hadden – en dit is waar wij om de hoek komen – waren behulpzaam in het opzetten van de processen die nodig zijn om de data te verzamelen, de resultatenmetingen te toetsen en de organisatie te herstructureren volgens de AMA-eisen.

De tweede categorie consultants, die zeker niet de *'smartest guys in the room'*<sup>51</sup> waren, konden niet op tegen de gelijke berekeningen van de quants. Hun werkgevers waren evenmin in staat ze in voldoende mate aan te trekken, omdat ze allang waren weggekocht door de banken en de eerste categorie consultancybureaus. Dus moesten ze – wederom *faute de mieux*, geen morele of intellectuele superioriteit – andere producten in andere delen van de markt gaan verkopen. Ze boden banken en andere organisaties, welke volgens de risicomanagementmethoden en –gedachtegoed ver achter liepen, een 'proces' aan dat organisaties in staat stelde om risico's te toetsen, evalueren en managen.

30

Het idee was ze te helpen met het opstellen van een lijst met potentiële risico's en hoe zij zich tegen deze risico's konden verweren. Een aantal mensen binnen elke organisatie werd geïnterviewd, vragenlijsten werden rondgestuurd, workshops werden gehouden en er werden, door middel van simpele spreadsheets, overzichten gemaakt om de risico's en de te dichten gaten te identificeren. Hierbij waren complexe modellen van de zijde van consultants en een groot beroep op het vertrouwen van de klant niet nodig.

De filosofie achter dit alles was *first things first*; houd het kort en simpel. Zoals beschreven in het COSO-model: begin met het begrijpen van de doelen van de organisatie en creëer vervolgens een gedachtegoed, of een cultuur, dat de mensen door de gehele organisatie en in het bestuur aanmoedigt om te focussen op de rangorde van de dingen die men moet onthouden: doelen, risico's, beheersingsinstrumenten en, indien van toepassing, remedies.

Organisaties, zoals investeringsbanken, die hun risicomanagementmodellen maximaliseerden (bediend door de eerste categorie consultants) vlogen het hoogst maar daalden ook het snelst. Zij ontketenden wat

---

48 Banken konden gebruik maken van AMA en beginnen met het handelen volgens die normen, nog voordat De Nederlandsche Bank (DNB) langskwam om de boeken te controleren – om vast te stellen of het gebruik van AMA wel of niet gerechtvaardigd kon worden. Dit is in tegenovergestelde, *fait accompli*, richting, wat het zeer lastig, zo niet onmogelijk maakt om alles terug te draaien indien dat niet zo was.

49 Onder Basel I was het normale percentage van het kapitaal dat in het bezit moet zijn 8 procent. Maar succesvolle AMA-kandidaten konden dit verlagen naar 4 tot 5 procent of zelfs nog minder.

50 We zullen ons niet begeven in de discussie of Basel II deels een oorzaak was van de crisis.

51 De titel refereert aan de documentaire uit 2005, *Enron: The Smartest Guys in the Room*, welke weer gebaseerd was op het boek, *The Smartest Guys in the Room (2003)* van *Fortune* verslaggevers Beth McLean en Peter Elkind. Gelet op de datum, kwam dit boek uit *post facto*, niet tijdens de ramp bij Enron.



we nu 'de kredietcrisis' noemen. De andere organisaties, zoals in de retail, energie, maakindustrie en dienstverlening (die vooral werden bediend door de tweede categorie consultants) waren de volgende in de rij, maar werden niet zo hard geraakt. Ongetwijfeld is de eerste categorie consultants meer beschadigd dan de tweede maar dat pleit de tweede categorie nog niet vrij.

Hoe zit het met hen? Velen begonnen met een stevig vertrouwen in de juistheid van de risicomanagement-modellen en programma's als geheel. Ze bewerkstelligden niet alleen dat individuele organisaties meer winst maakten maar dat de gehele economie dit deed. Het kaf werd van het koren gescheiden: zwakkere en minder efficiënte organisaties zouden het niet redden, uiteindelijk zouden alleen de sterkste organisaties overleven en welvaren. Wat, zoals vooruitgang, alleen maar een goede zaak kan zijn. Toch?

Hebben zij dan de voortekenen en signalen niet opgemerkt om er liever vroeg dan laat achter te komen dat er iets fundamenteels ontbrak in hetgeen zij zo trots aan het promoten waren? Zouden ze vanuit een andere hoek en met een andere bril – set lenzen, zoals ze in de wetenschappelijke wereld zeggen – gemakkelijk worden gezien als onderdeel van het probleem, dan van de oplossing? Zeer pertinente vragen. Maar ook potentieel zeer pijnlijke vragen. Vragen waar de meesten van hen door in het nauw worden gedreven, en mogelijk persoonlijk en professioneel zelfs niet in staat zijn te beantwoorden, laat staan in pijnlijke diepgang of detail.

### Achter de wolken...

Achter de wolken schijnt de zon, zegt men. Is dit niet wederom zo'n op vertrouwen gebaseerde uitdrukking die bedoeld is hoop te houden en je goed te laten voelen, zoals die aan het begin van dit hoofdstuk? Of zit er een kern van waarheid in? Het antwoord is beide. Het kan gebruikt worden om zo snel mogelijk alle zorgen en fouten te vergeten en door te gaan met een schone lei naar voorspoediger tijden om uiteindelijk weer dezelfde fouten te begaan. *Plus ça change, plus c'est la même chose*. Of als een reden om te pauzeren, een kans om de pijn en het ongemakkelijke gevoel te laten bezinken, zodat ze de drijvende kracht vormen om er vervolgens echt van te leren en werkelijk naar oplossingen te zoeken, niet alleen als individu, maar ook als instituties en als maatschappij zodat we zaken anders kunnen gaan aanpakken.

Maar, waar is dan de zon achter deze bekentenis? Een die, volgens onze standaarden<sup>52</sup> waard is om naar te luisteren. Vanuit onze persoonlijke en professionele ervaring weten we waarover we praten. De lezers hebben nu meer dan een vaag beeld van wat we geleerd hebben en hoe we dat geleerd hebben. In een 'open maatschappij' is transparantie de norm en niet verduistering. Terwijl de meesten van ons getraind zijn te denken dat het aan het wankelen brengen of zelfs het verwerpen van zekerheden een zonde is en levensbedreigend kan zijn, zijn wij tot het inzicht gekomen dat juist het tegenovergestelde waar is en het bevrijdend werkt.

---

52 Omdat iedereen die iemand is – daarmee wordt bedoeld, iedereen met voldoende interesse en gezond verstand om ook maar een beetje te begrijpen wat relevant is en welke issues er zijn, om daar een zinnige mening over te vormen die wellicht ook opgevolgd wordt – betrokken is in en besmet is door de chaos waarvan het de bedoeling was dat zij dat juist onderzochten en hun mening erover vormden.



Overtuigd van eigen gelijk en vervolgens andermans ongelijk, maakt ons kribbig, zuur, zelfzuchtig, onaangenaam, humeurig en minder flexibel. Ditzelfde geldt voor overtuigingen waar we aan vasthouden, ongeacht met hoeveel argumenten en bewijzen ze onderbouwd zijn. Ergens in onze persoonlijkheid hebben we allemaal zoiets dergelijks. Maar op een gegeven moment – noem het ‘opgroeien’ of ‘wijsheid’ – beginnen sommigen in te zien dat 110 procent zekerheid net zozeer een gevangenis is als een bescherming. Dit maakt ons tot eilandjes in een oceaan vol met vergelijkbare eilandjes van mensen, die niet in staat zijn om notie te nemen of aandacht te schenken aan andere denkrichtingen of perspectieven. Dit alles helpt niet om uiting te geven aan ‘dit is wat ik denk en waarom ik dit denk’-toetsing en leidt daarmee niet tot discussie en debat.

Voor sommigen gaat het om het creëren van overeenstemming, ongeacht hoe klein, weinig en ver uiteen, en het vinden van grond voor een creatief verschil van mening, discussies en debatten – geen ‘wellesnietes’-wedstrijden. In het kort, om meer licht dan hitte te genereren. Zo kunnen we voorbij gebluf over ‘tradities’, ‘gezond verstand’, ‘het is altijd zo geweest’ en andere autoritaire stellingnames komen. We belanden dan ergens waar geen van ons ooit kwam, namelijk bij het onverwachte en het werkelijk nieuwe.

## 5 Stapje terug...

*In elk filosofisch probleem reikt de onzekerheid tot de wortels van het probleem. We moeten altijd bereid zijn om iets geheel nieuws te leren.*<sup>53</sup>

We zijn er nog steeds van overtuigd dat de meeste, zo niet alle middelgrote tot grote organisaties ofwel dringend een risicomanagementprogramma nodig hebben, of er anders zeker wel bij zullen varen. Zoals bijvoorbeeld COSO I, COSO II, of een vergelijkbaar robuust en ingebed systeem wat voortdurend naar het grotere geheel kijkt. Wij noemen dat een van onze 'leidende kernprincipes', welke zijn gebaseerd op jarenlange, zo niet decennialange praktijkervaring en uitgebreid onderzoek en leeswerk. Wij zijn ons er echter ook bewust van dat een groot deel van ons publiek er andere, of zelfs tegenovergestelde standpunten op na houdt en minder nobele benamingen zouden kunnen hanteren voor datgene wat wij denken en doen.

Momenteel is gezond, weloverwogen scepticisme – of je het nou accepteert of niet – een zeer goede zaak, we moedigen dat zeker aan. Het zou een kwaliteit moeten zijn die aangemoedigd wordt in elke maatschappij die werkelijk open, vrij, opgeleid en democratisch beweerd te zijn. We zouden beter af zijn, zeker ten opzichte van waar we nu staan, als meer van ons de niet eenvoudig te verwerven eigenschappen zouden bezitten om dit daadwerkelijk toe te passen. Niet alleen in de economie, maar ook in de opvoeding van onze kinderen en onszelf, in de boeken die we graag lezen en schrijven. Maar dat gezonde scepticisme moet niet, zoals vaak gebeurt, worden verward met de hakken in het zand zetten, de armen over elkaar slaan en botweg niet meer luisteren naar, laat staan in overweging nemen, wat een ander erover te zeggen heeft.

Om te begrijpen waarom het de moeite waard is onze opvattingen in overweging te nemen, is het nuttig om, zoals de Fransen zeggen, *reculer pour mieux sauter*, een stap terug te doen. Aanschouw het grotere plaatje achter het grootste plaatje van een willekeurige onderneming: sommige karakteristieken van organisaties die je op het eerste gezicht niet meteen ziet, worden dan mogelijk zichtbaar. Afgezien van oppervlakkige en misleidende semantische discussies, organisaties zijn niet organisch. Ze ontkiemen niet uit een enkel zaadje en een enkele behoefte en hebben geen enkele vooraf ingebouwde overtuigende samenhang en bestaansrecht. Van nature zijn ondernemingen niet natuurlijk – en wellicht zelfs onnatuurlijk – en op elk moment van elke dag kunnen er net zoveel krachten zijn die hen uiteen drijven als krachten die hen bijeen houden.<sup>54</sup>

Op het eerste gezicht lijkt deze observatie intuïtief onjuist, of werpt deze de bestaande orde zelfs omver. Maar als je er even bij stilstaat en er nog eens goed naar kijkt, zie je hoezeer het voor de hand ligt.<sup>55</sup> Ondanks allerlei goed uitgedachte en geïmplementeerde plannen van managers is een organisatie uiteindelijk niet meer dan een collectie van nietszeggende afdelingen en algemene functies die netjes zijn geordend in een organisatiediagram. Eigenlijk zijn het verzamelingen van mensen met allerlei verschillende achter-

<sup>53</sup> Ludwig Wittgenstein, geciteerd in Marie McGinn, 'Wittgenstein's Remarks on Colour', *Philosophy*, 1991. p. 442. 'In every serious philosophical problem uncertainty extends to the very roots of the problem. We must always be prepared to learn something totally new.'

<sup>54</sup> In de geruststellende tweedelige terminologie van Isaac Newton's natuurkunde, 'net zo veel centrifugale als centripetale krachten'.

<sup>55</sup> Eerder zeiden we al iets vergelijkbaars over ratingbureaus. Zie hoofdstuk 3.



gronden, taken, arbeidsvoorwaarden en vooruitzichten. Sommigen zijn jong, gretig, maar onervaren, gedreven om zichzelf te bewijzen en de organisatorische en maatschappelijke ladder verder te beklimmen. Anderen zijn ouder en misschien wat minder gecharmeerd en misleid door wat Francis Bacon *'the idols of the marketplace'*<sup>56</sup> noemde.

Deze mensen hebben verschillende behoeften, agenda's, tempo's, waarden, stijlen en, jawel, andere ideeën over hoe de organisatie eruit ziet en in welke richting het op moet. En dan zijn er ook nog persoonlijkheden, voorkeuren, eigenaardigheden, ergernissen en wrijvingen, ego's en grotere ego's, en politiek. Aristoteles zei al dat de mens een politiek wezen is en hij had gelijk. Voeg aan deze mogelijk instabiele en zelfs vluchtige mix de dynamiek van fusies en overnames toe – concurrenten van gisteren worden de zakenpartners van morgen, en omgekeerd – internationalisering, globalisering, kostenreducties<sup>57</sup>, en reorganisaties in snel veranderende omgevingen. Dan lijken 'organisaties' minder op wat de term doet vermoeden, en meer op vloten die zijn opgebouwd uit losse verbintenissen met enkele algemene leidende principes en doelen die ze vooruit blijven duwen en op koers houden.

Zelfs zonder al deze, of een paar van deze factoren (in een ideale wereld) is er een onoverkomelijke tendens in middelgrote tot grote organisaties om eilanden te creëren, silo's van afzonderlijke activiteiten en kennis. Dus als iemand op een afdeling helder heeft welke risico's allemaal van toepassing zijn op zijn activiteiten en afdeling, betekent dat nog niet dat zo iemand weet wat er allemaal gebeurt op een ander eiland aan de andere kant van het gebouw, laat staan in een ander kantoor. En het is nauwelijks aannemelijk dat er iemand anders is die wel dit allesomvattende overzicht heeft. Zoals wij uit onze ervaring en door onderzoek weten is er in werkelijkheid eerder sprake van het tegenovergestelde.

Een van de eerste taken waar iedere risicomanagementconsultant mee zou moeten beginnen is het overtuigen van de personen die er toe doen<sup>58</sup> door ze duidelijk te maken dat enkele issues een belangrijke, of zelfs

---

56 Sir Francis Bacon, die op verschillende momenten in zijn carrière advocaat-generaal en voorzitter van het Hogerhuis in Engeland was, wordt vaak de vader van de moderne wetenschap genoemd. Gebruikmakend van geruststellend dubbelzinnige kenmerken tussen deductieve en inductieve redenering, stelde hij dat moderne filosofen meer moesten vertrouwen op de laatste. Dus in plaats van top down, zoals traditioneel gedaan werd in Aristotelische Syllogismen en wat in die tijd beschouwd werd als wetenschap, zouden ze vanaf nu het proces om moeten keren. Van feit tot feit, van waarheid tot waarheid, hypothese tot hypothese, natuurlijke wetmatigheid tot wetmatigheid. Terwijl deze gemakkelijk te begrijpen kenmerken de weg geplaveid hebben voor veel van onze westerse vooruitgang – en hebben in sterke mate onze onderwezen karakters gevormd – hebben ze meer dan nodig hun dienst bewezen en zijn ze langer gebleven dan ze welkom waren. In vergelijking, Bacon's categorisering van 'idols' (*idola*) – welke in deze dagen vrij vertaald zou worden naar 'illusions' – waren opmerkelijk vooruitstrevend en meer dan normaal scherp geformuleerd. Voor de geïnteresseerde lezers, dit zijn: "Idols of the Tribe" (*idola tribus*), welke refereren naar het volk; 'Idols of the Den' (*idola specus*), welke specifiek refereert naar het individu; 'Idols of the Marketplace' (*idola fori*), afkomstig van het onjuiste gebruik van de taal; and "Idols of the Theatre" (*idola theatri*), welke het resultaat zijn van onjuist gebruik van autoriteit. (Francis Bacon, *Novum Organum (The New Organon)*, p. 18). In de titel refereert Bacon naar het oude *organon*, dat de naam was van een serie boeken van Aristoteles.

57 Door alle ontslagen en onzekerheden over de toekomst, was er sprake van een zelfmoordgolf onder de werknemers van France Telecom (24 op het moment van schrijven van dit rapport). In de VS en in Duitsland zijn er cijfers en rapporten over ontevreden ex-werknemers die terug komen om wraak te nemen op het bedrijf. Dan vergeten we nog maar de schokkende schietpartijen op scholen in Duitsland en de VS. Dit zijn ook organisaties.

58 Daarmee worden diegenen bedoeld die in staat zijn programma's daadwerkelijk te implementeren en uit te voeren.

beslissende rol, kunnen spelen in zijn of haar organisatie. Wat alles bij elkaar nog geen sinecure is. Als dat echter eenmaal achter de rug is, is het vervolgens alleen nog maar zaak dat de juiste mensen en disciplines, zoals bijvoorbeeld human relations, information technology, logistiek, engineering, financiën, internal audit en compliance bij elkaar komen en rond de tafel gaan zitten om overeenstemming te verkrijgen over de paradigma's en uitgangspunten.

Bijvoorbeeld: 'Wat bedoel je precies met een *acceptabel risico*?' 'En jij, wat versta jij eronder?' Ervaring leert ons dat de interpretaties van deze termen aanzienlijk kunnen verschillen, zelfs binnen een en dezelfde organisatie. De een waardeert het met € 50.000, de ander met één miljoen euro. 'Wat bedoel je met acceptabele storingstijd van computersystemen?' De een vindt 2 procent acceptabel en, uitgaande van de huidige status van de middelen en uitgaven, zelfs onontkoombaar. De ander denkt dat 0 procent (of minder) de norm zou moeten zijn.

Maar het belangrijkste onderdeel van het proces is het bundelen van de potentiële risico's die zijn geïdentificeerd bij elke individuele afdeling en bepalen in hoeverre deze risico's ook andere afdelingen of het geheel raken. Als dit hier gebeurt, wat voor een effect heeft dit dan daar, en daar? Natuurlijk kunnen niet alle realistische risico's – laat staan de ergste, die neigen naar paranoïde scenario's – in kaart worden gebracht en gekwantificeerd. Maar het idee van deze hele, verre van academische, exercitie is mensen bij elkaar te brengen die normaliter niet samenwerken en ze na te laten denken en kennis te delen over wat er allemaal fout zou kunnen gaan. En: op wat voor manier kunnen fouten worden voorkomen of de impact ervan worden geminimaliseerd?

Ook moet worden bekeken of ze toegang hebben tot de juiste informatie en antwoorden, en zelfs of ze wel de juiste vragen stellen. Is er een overeenkomst tussen de strategie – waar willen ze naartoe? – en de manier waarop ze denken die uit te voeren? Ofwel, zullen ze met hun huidige beheersingsinstrumenten, methoden, systemen en mensen, hun doelen bereiken?

Aan het begin van hun carrière zijn veel van ongeduld trappelende en wellicht enigszins overenthousiaste en naïeve risicomanagementconsultants een beetje te veel onder de indruk en verblind door hun eigen modellen en de mogelijkheden om continu te verbeteren. Als nu die minder verlichte types maar niet steeds in de weg zouden staan van deze onvermijdelijke vooruitgang? Maar gaandeweg komen sommigen, zo niet allen, tot de conclusie dat risicomanagement meer gaat over mensen en, bij wijze van spreken, groepstherapie. Het gaat om het helpen van organisaties met het ontrafelen van complexe problemen die liggen verborgen in het werk van alledag, het zien van zaken die we normaal niet zien – en misschien ook wel niet willen zien – en het creëren van een sfeer van vertrouwen, respect, samenwerking en teamgeest.

Als dat is bereikt, zal veel van wat er dan nog ontbreekt in de bestaande risicomanagementmodellen zichzelf oplossen. Maar als die fundamentele basis ontbreekt, zullen zelfs de best denkbare modellen falen, ernstig falen.<sup>59</sup>

---

59 "There is no doubt that you can have the best governance processes in the world [,] but if they are carried out in a culture of greed, unethical behaviour and indisposition to challenge, they will fail." (Paul Moore, het voormalig hoofd van de Group Regulatory Risk bij de Britse bank HBOS, in zijn getuigenis die hij aflegde voor het 'House of Commons Treasury Committee' in de verhoor over de bank crisis, *Telegraph*, 11 februari 2009)



### Met een pistool tegen het hoofd

Wanneer je risicomanagement of elk ander programma, product of dienst verkoopt, zijn er in feite twee manieren om binnen te komen. Ten eerste kan het zo zijn dat de persoon aan de andere kant er al iets vanaf weet en ervan overtuigd is dat hij je verhaal wel aan wil horen. Ten tweede: je 'forceert' de toegang, gijzelt hem, en biedt hem 'an offer he can't refuse'. Dit tweede scenario doet ons denken aan een scene uit een nog andere Amerikaanse film, *The Grand Canyon*.<sup>60</sup>

*Black Street Gang Leader: Are you askin' me a favor as a sign of respect? Or are you askin' me cos' I got the gun?*

*Black Tow Truck Driver: You don't have the gun, we ain't havin' this conversation.*

*Gang Leader: That's what I thought. No gun, no respect. That's why I always got the gun.*

Risicomanagementconsultants zijn niet op deze manier begonnen, later werd het echter een steeds vaker gebruikte tactiek. 'The gun' in de bovenstaande scene is dan 'compliance'. Ze hebben het niet uitgevonden en zijn het ook niet direct aan het toejuichen. Maar ze doen wel hun voordeel met de regels en voorschriften uit sommige corporategovernancewetgeving, denk aan Sarbanes-Oxley, Tabaksblat/Frijns of andere corporategovernanceregeling. Zo krijgen en behouden ze de aandacht van weerbarstige, en soms zelfs vijandige, bestuurders die er al vurig van overtuigd zijn dat ze alles onder controle hebben. Niet bepaald een veelbelovend begin om een sfeer van samenwerking, respect en vertrouwen te creëren.

36

Er is ook wel iets te zeggen voor deze 'geen interesse, moet je niet verder'-houding, maar niet als ze zeggen dat ze alles al onder controle hebben. Omdat we al tot de conclusie waren gekomen dat het idee van alles 'onder controle' hebben nog wel eens grondig zal moeten worden heroverwogen. Wat bedoel je precies met 'alles onder controle' en hoe weten we dat we in die situatie verkeren, of niet net zo goed binnenkort in een andere situatie kunnen raken? De huidige crisis bewijst hoe snel het kan verkeren.

Zoals: wat is dat nou, risicomanagement? Hoe zit het in elkaar? Uit welke onderdelen is het opgebouwd en hoe passen die samen? Welke onderdelen zijn wel van belang voor, bijvoorbeeld, een grote internationale bank, maar niet van toepassing voor een staalconglomeraat? Hoe weet je of het werkelijk werkt? Wat zijn de belangrijkste succesindicatoren? Kun je met overtuigend bewijs komen van momenten en plaatsen waar het heeft geleverd wat het beloofde? En trouwens, wat belooft het eigenlijk?

Allemaal hele goede vragen waar we samen eens stevig mee aan de slag zouden kunnen gaan. Maar wanneer het uiteindelijk aankomt op het verkopen van het product kunnen we geen van de vragen expliciet beantwoorden. In ons verweer kunnen we aanhalen dat risicomanagement nog een relatief nieuwe, premature en niet volledig gepatenteerde techniek is waarin nog veel ruimte is voor verbeteringen in zowel modellen, methoden als onszelf. Weerbarstige bestuurders zullen op hun beurt zeggen dat we ze komen vragen veel geld en middelen in te zetten voor iets waarvan wij denken dat het ze wellicht helpt op koers te blijven maar waar we nog niet helemaal zeker van zijn.

---

<sup>60</sup> *The Grand Canyon* (1991)

Voor beide reacties valt wat te zeggen. Prima, maar wat betreft een betekenisvolle dialoog, een waarin men bereid is informatie en meningen met elkaar te delen en de houdingen en acties daarop aanpast, bevindt het proces zich nog steeds in een impasse. Beide partijen houden elkaar onder schot. De bestuurders zetten dan wel hun handtekening omdat ze min of meer verplicht zijn aan toezichthouders, aandeelhouders en het publiek te laten zien dat ze er alles aan hebben gedaan om risico's te blijven managen, maar zij hebben dan nog niet hun hart en portemonnee gegeven. Dat verklaart wel enigszins waarom risicomangers en risico-management binnen organisaties zo'n lage status hebben.

*The pressure on the risk department to keep up and approve transactions was immense... At the root of it all, however, was - and still is - a deeply ingrained flaw in the decision-making process. In contrast to the law, where two sides make an equal and opposite argument that is fairly judged, in banks there is always a bias towards one side of the argument. The business line was more focused on getting a transaction approved than on identifying the risks in what it was proposing. The risk factors were a small part of the presentation and always 'mitigated'. This made it hard to discourage transactions. If a risk manager said no, he was immediately on a collision course with the business line. The risk thinking therefore leaned towards giving the benefit of the doubt to the risk-takers.<sup>61</sup>*

---

<sup>61</sup> Gary Neil, 'Confessions of a Risk Manager', *The Economist*, 7 augustus 2008. In dezelfde gedachtegang, 'We relied on internal risk management models; but nobody listened to risk managers when the risk takers were making all the profits in the banks' (Nouriel Roubini, in 'The Crisis and How to Deal with It', *The New York Review of Books*, 11 juni 2009) Het zou erg interessant zijn de voormalig risk manager van Lehman Brothers te interviewen.







## 6 Survey: de stand van zaken in Nederland

### Introductie

Uiteindelijk zijn we nu aanbeld bij hetgeen waar ons onderzoek mee begon, namelijk de follow-up van ons onderzoek uit 2004. Het doel was om te vergelijken en verschillen te analyseren om na te gaan of er de laatste vijf jaar in Nederland vorderingen zijn gemaakt op het terrein van de 'awareness' en met de toepassing van risicomanagement.

Het korte antwoord is ja. Er is vooruitgang geboekt maar niet bepaald genoeg om over op te scheppen en zeker niet zoveel als we hadden gehoopt. De basis daarvoor vonden we in de invoering van corporate-governanceregeling. In de VS de Sarbanes Oxley wet, in Nederland Tabaksblat/Frijns bij bedrijven en VBTB<sup>62</sup> bij de overheid. Risicomanagement staat zichtbaar al enige jaren op de agenda maar de resultaten tonen aan dat we in veel opzichten nog maar aan het begin staan.

Hiervoor zijn vele mogelijke verklaringen. Het is niet ondenkbaar dat, zoals zo vaak, de praktijk van risicomanagement toch wat weerbarstiger is dan de theorie. Op papier lijkt het eenvoudig maar een begrip als risicotolerantie (en het kwantificeren daarvan) is nog niet zo simpel. Het is ook zeer de vraag of de risicotolerantie van een organisatie wel in één getal is uit te drukken. Werken met 'risico-indicatoren' klinkt ook als aan te bevelen, maar zoals banken weten is het vinden van die belangrijke indicatoren bepaald geen sinecure. Banken werken er al jaren aan; ze weten inmiddels zeker dat het inderdaad een zoektocht naar een 'steen der wijzen' is. Kortom, geen enkele organisatie hoeft zich te schamen als die steen nog steeds niet is gevonden.

Ondanks alle mogelijke verklaringen vormen zij niet het hele verhaal. Het grotere plaatje dient te omvatten hoe risicomanagement is geïnterpreteerd en toegepast. Aan de ene kant onderscheiden we risicomanagement als techniek of tool en aan de andere kant staan diegenen die ze toepassen. Zoals hiervoor opgemerkt is er verbetering mogelijk voor de een en zoals hierna zal blijken ook voor de ander.

### Methodologie

Het onderzoek had primair een inventariserend karakter. Daarnaast hebben we een conceptueel model ontwikkeld (zie voor een schematisch overzicht bijlage I): daarmee konden we een aantal verbanden leggen en veronderstellingen toetsen. Voor het ontwikkelen van het conceptueel model zijn (wetenschappelijke) literatuur en onderzoeksresultaten bestudeerd en zijn interviews met deskundigen uit theorie en praktijk gehouden. In bijlage II is een overzicht van de bestudeerde literatuur opgenomen. Bijlage III geeft een overzicht van de gehouden interviews.

Het conceptueel model is ons raamwerk. Dat was mede richtinggevend voor de op te nemen vragen. Sommige eerdere studies zochten naar verbanden tussen bepalende factoren voor risicomanagement. Andere studies onderzochten het verband tussen de kenmerken van organisaties en het stadium waarin risicomanagement zich bevindt. Onze survey was gericht op beide. Daarnaast hebben wij een scoreleidraad ontwikkeld om zelfstandig te kunnen bepalen hoe goed een organisatie scoort op risicomanagement.

---

62 Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording



## Scoreleidraad

Voor de scoreleidraad hebben we uitgangspunten geformuleerd waaraan een adequaat risicomanagement-systeem volgens ons zou moeten voldoen. Deze zijn ontleend aan een aantal breed geaccepteerde standaarden van risicomanagement zoals COSO ERM, AS/NZS 4360 2004 en ISO 31000. Ook spelen inzichten opgedaan op grond van praktijkervaringen, onderzoek en interviews een rol.

De scoreleidraad kent daarmee diverse subjectieve elementen die voor discussie vatbaar zijn. Wij juichen discussie toe; wij menen dat dit het risicomanagement ten goede zal komen.

Wij zijn uitgegaan van de volgende zeven principes voor adequaat risicomanagement:

1. De periodiciteit/frequentie waarmee risicomanagement wordt toegepast;
2. Het integrale karakter ervan (reikwijdte, type risico's);
3. Bedrijfsbrede toepassing (tot op welk niveau in de organisatie doorgevoerd);
4. De mate van proactiviteit;
5. Het expliciete karakter;
6. De mate van gestructureerdheid (methodische karakter);
7. Het periodiek intern dan wel extern rapporteren over risico's en risicomanagement.

Deze uitgangspunten zijn uitgewerkt in 44 vragen. Vervolgens is per principe een aantal punten toegekend. Wij verwijzen voor de verdere detaillering van deze puntentoekening naar de bijgevoegde vragenlijst (bijlage IV) waarin per vraag het bijbehorende principe en het maximaal aantal te behalen punten is weergegeven.

Wij hebben de voor wetenschappers bekende statistische toetsen uitgevoerd zoals onder andere multicollineariteit, ANOVA ('analysis of variance'), heteroscedasticiteit, normaal verdeelde residuen en onafhankelijke waarnemingen. Waar relevant hebben wij de resultaten meegenomen in dit rapport.

## Conceptueel model

De resultaten van onze survey zijn geanalyseerd met behulp van een bekend statistisch programma, SPSS. Dit programma stelde ons in staat na te gaan hoe sterk verbanden zijn en of resultaten statistisch significant en dus het vermelden waard zijn. Een van de manieren is het meten van de betrouwbaarheid van de resultaten met behulp van 'Cronbach Alpha'. Deze toets leverde een vrij hoge score op en geeft ons het vertrouwen dat onze scoreleidraad behoorlijk goed is.

Wij hebben een aantal verbanden getoetst:

**Grootte.** De grootte van organisaties hebben wij in de survey gemeten door te vragen naar de omzet/budget van organisaties en naar het aantal werknemers (in fte's). In de literatuur bestaat een aantal studies die concluderen dat grotere organisaties meer aan risicomanagement doen dan kleinere (Beasley e.a. (2005); Hoyt (2008)).

**Branche.** Beasley e.a. (2005) concluderen dat bepaalde branches (banken, onderwijs en verzekeraars) verder gevorderd zijn met risicomanagement. Mogelijke oorzaak hiervoor is dat toezichthouders en regelgeving in deze branches eisen stellen aan bepaalde vormen van risicomanagement. Banken zijn

bijvoorbeeld onderhevig aan verplichte standaarden zoals Basel II. Een ander onderscheid in branches dat wij maken is die tussen profit- en non-profitorganisaties (inclusief gezondheidszorg). Wij verwachten dat profitorganisaties gemiddeld genomen beter zullen scoren op risicomanagement dan non-profitorganisaties.

**Corporate governance.** Kleffner e.a. (2003) hebben onderzoek gedaan naar risicomanagement in Canada en concluderen dat onderhevig zijn aan een corporategovernancecode een van de redenen is voor het implementeren van 'Enterprise Risk Management' (ERM). In Nederland is de Code Tabaksblat van toepassing voor beursgenoteerde ondernemingen. Bovendien zijn in veel sectoren vergelijkbare codes ingevoerd. Wij verwachten daarom ook dat een dergelijke code positief van invloed is op risicomanagement. Verder verwachten wij ook dat organisaties die onderworpen zijn aan dergelijke codes meer zullen rapporteren.

Wij verwachten ook dat **beursgenoteerde** organisaties meer aan risicomanagement doen dan niet-beursgenoteerde organisaties. Ook de druk van aandeelhouders zou ertoe kunnen leiden dat meer aandacht wordt besteed aan risicomanagement. Uit de studie van Kleffner e.a. (2003) blijkt echter dat er op dit gebied geen significant verschil bestaat tussen organisaties die staan genoteerd aan de Toronto Stock Exchange (TSE) en niet-beursgenoteerde organisaties.

**Institutioneel eigendom.** Hoyt (2008) concludeert dat het gebruik van ERM positief verbonden is met institutioneel eigendom. De druk van institutionele eigenaren kan dus ook een belangrijke factor zijn voor de toepassing van risicomanagement.

**Multinationals.** Hoyt (2008) geeft ook aan dat organisaties die in verscheidene landen actief zijn ook meer aandacht besteden aan risicomanagement. De veronderstelling is dat het over grenzen heen opereren meer aandacht vraagt voor risicomanagement.

**Chief Risk Officer.** Beasley e.a. (2005) en Liebenberg and Hoyt (2003) stellen dat de aanwezigheid van een Chief Risk Officer (CRO) van invloed is op de mate waarin risicomanagement wordt toegepast.

**Auditcommissie.** Wij verwachten dat de Auditcommissie, als onderdeel van de Raad van Commissarissen, zich actief bezighoudt met het bespreken van de belangrijkste risico's en op welke wijze de Raad van Bestuur en de gehele organisatie daarmee omgaat. Brown et al. (2009) stelt dat de Auditcommissies traditioneel verantwoordelijk zijn voor het toezicht op en audit van de financiële systemen en risicomanagement in relatie tot financiële verslaggeving. Daarom is ook te verwachten dat als zo'n commissie aanwezig is, er meer werk wordt gemaakt van risicomanagement. Hoewel wij geen onderzoek kennen naar de exacte invloed van een Auditcommissie op risicomanagement, verwachten wij een soortgelijk verband als wordt verondersteld met een corporategovernancecode (Kleffner e.a. 2003). Daarom verwachten wij een positieve invloed van de aanwezigheid van een Auditcommissie op de score van risicomanagement

**Big Four accountantskantoor.** Beasley e.a. (2005) concluderen dat de controle van de jaarrekening door een 'Big Four'-accountantskantoor een factor van invloed is voor de implementatie van ERM. Big Four-accountantskantoren zouden wellicht meer nadruk leggen op de implementatie van een ERM-systeem omdat zij daar ook zelf een belang bij hebben: het zal de interne beheersing van een organisatie verbeteren.



**Leverage.** Pagach (2007) geeft aan dat organisaties die een hogere 'leverage' hebben – dat wil zeggen relatief meer vreemd vermogen ten opzichte van eigen vermogen – meer belang hebben bij risicomanagement. Hoyt (2008) daarentegen vindt een tegengesteld verband. Wij hebben deze factor meegenomen om een verdere bijdrage te leveren aan de discussie over de invloed van de leverage.

**Volatiliteit resultaten.** Pagach (2007) geeft aan dat organisaties waarin zich hoge schommelingen in de resultaten voordoen meer aan risicomanagement zouden doen dan in organisaties waar de schommelingen gering zijn.

**Volatiliteit aandelenkoers.** Hoe hoger de beweeglijkheid (volatiliteit) van de aandelenkoers, hoe groter de onzekerheid is voor aandeelhouders. Aandeelhouders prefereren stabiele koersen en zouden dus meer aandringen op risicomanagement (Pagach, 2007).

De survey is in mei 2009 uitgestuurd naar organisaties waarvan de adressen zijn verkregen uit het databestand van 'company.info'. In totaal zijn er 9.579 surveys verstuurd, waarvan er 240 retour zijn gekomen vanwege faillissementen of foute adressering. Dit heeft uiteindelijk geleid tot 928 bruikbare surveys. De respons van 9,9 procent is vrij hoog voor een dergelijke survey. Een mogelijke verklaring voor die hoge respons is dat we hebben toegezegd een kopie van het rapport en de score op basis van de door ons ontwikkelde scoreleidraad toe te sturen. Daarnaast is de betrokkenheid van de opdrachtgevers een mogelijke reden voor de hoge respons. De opdrachtgevers zijn PwC, het NIVRA, Nyenrode Business Universiteit en de RuG. Tot slot is het onze overtuiging dat dit onderzoek op een goed moment kwam. De huidige crisis lijkt een 'ideale' voedingsbodem voor een onderzoek naar risicomanagement.

### Profiel van de respondenten

Tabel 1 toont de functie van de respondenten.

Functie	Aantal	Percentage
Raad van Bestuur / Directie	268	29,7
Chief Financial Officer (CFO)	230	25,5
Controller	185	25,5
Chief Risk Officer (CRO)	19	2,1
Manager	120	13,3
Overig	80	8,9
<b>Totaal</b>	<b>902</b>	<b>100</b>

Tabel 1: Respondenten naar functie

De meerderheid van de respondenten (55,2 procent) waren directieleden. We hebben CFO's – zoals gebruikelijk is – gerekend tot de categorie directieleden. Dit is belangrijk aangezien risicomanagement uiteindelijk een verantwoordelijkheid is van de directie. Van de respondenten zit 46 procent in een financiële functie (CFO en Controller), wat de algemene gedachtegang ondersteunt dat risicomanagement vaak wordt gestuurd door de financiële functie.

Tabel 2 presenteert de branches waarin de respondenten opereren.

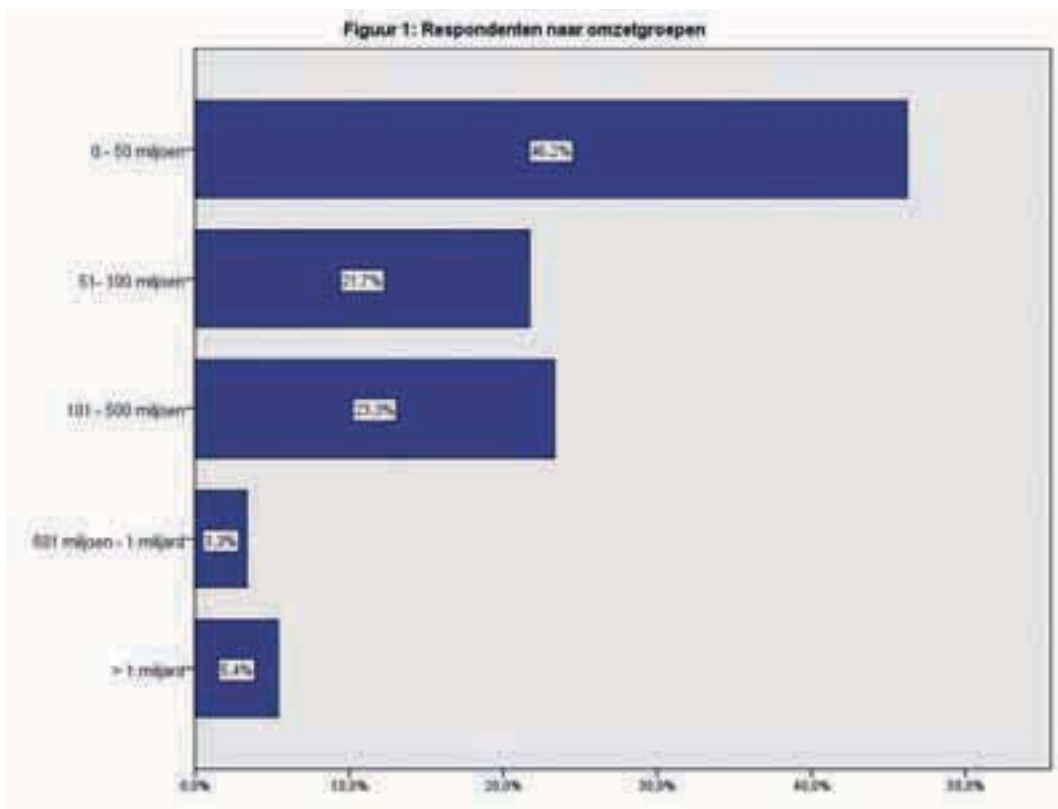
Sector	Aantal	Percentage
Handel	123	13,4
Transport & logistiek	45	4,9
Productie	153	16,7
Financiële dienstverlening	64	7,0
Zakelijke dienstverlening	99	10,8
Telecommunicatie, informatietechnologie en entertainment	36	3,9
Energie & utilities	30	3,3
Gezondheidszorg	104	11,3
Overheid / Non-profit	264	28,8
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100</b>

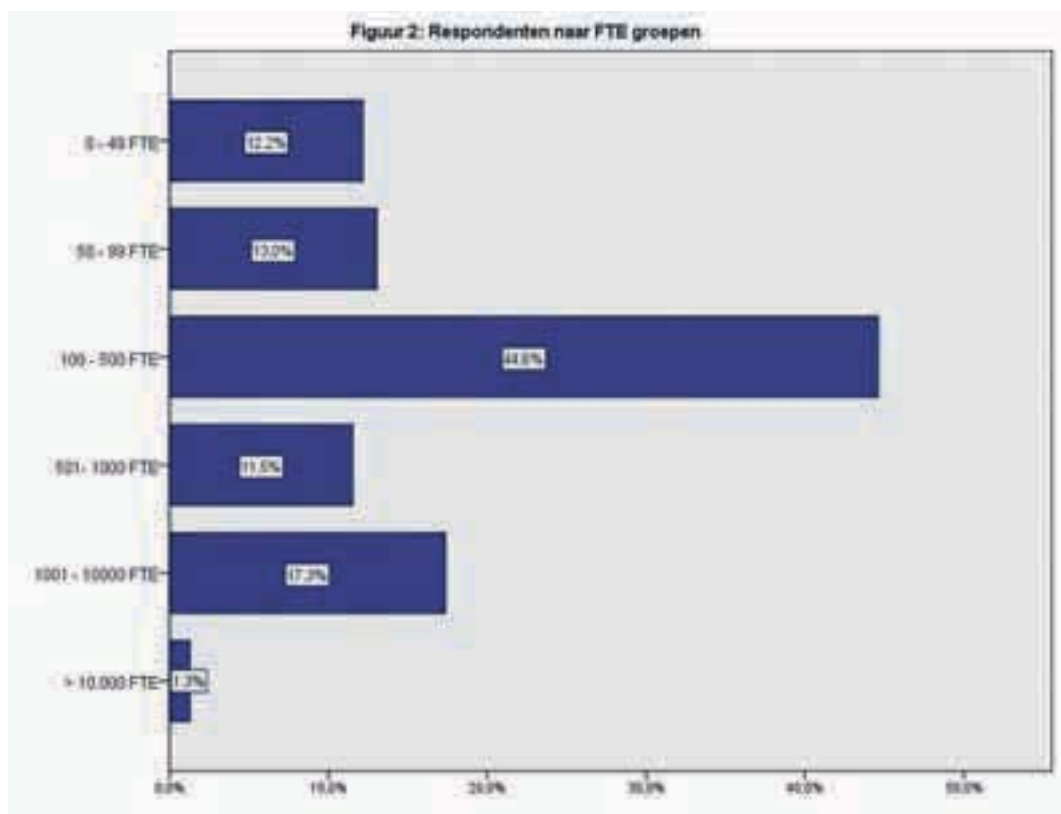
Tabel 2: Respondenten naar branche

In totaal opereert 40,1 procent van de organisaties in de gezondheidszorg en de non-profitsector. Om een betere vergelijking te kunnen maken tussen profit en non-profit, hebben we gezondheidszorg en non-profit samengevoegd tot één groep non-profit.

43

Figuur 1 en 2 geven een overzicht van de grootte van de organisaties in omzet of budget en full time equivalenten (fte).





Tabel 3 presenteert aandeleneigendomsstructuren. Het blijkt dat bijna de helft van de organisaties geen eigendom is van één van de categorieën. Dit zullen naar alle waarschijnlijkheid non-profitorganisaties (40,1 procent) en een aantal andere organisaties uit andere branches zijn. Verder is 9 procent van de respondenten beursgenoteerd en is 65,4 procent actief in meer dan drie landen.

Eigendom	Percentage
Niet van toepassing	46,2
Anonieme aandeelhouders	4,5
Aantal institutionele beleggers	11,3
Eén of meerdere families	14,4
Administratiekantoor	2,5
(Directeur) groot aandeelhouder	15,4
Dochter van moedermaatschappij	5,7

Tabel 3: Eigendomsstructuur

Corporategovernanceregeling is bij 62 procent van toepassing; 47,8 procent hebben een Auditcommissie geïnstalleerd. Een opmerkelijk hoog percentage is de 18,7 van de respondenten die een CRO heeft aangesteld (of een vergelijkbare functie) die verantwoordelijk is voor risicomanagement.

Het gemiddelde percentage vreemd vermogen is 55,9. Voor non-profitorganisaties is dit 59,1 procent.

Opmerkelijk is dat de financiële dienstverlening een percentage van 47,7 kent. Dit is opmerkelijk omdat de financiële dienstverlening – vooral banken – bekend staat om een relatief hoge schuldbelasting.

De groeipercentages van omzet/budget zijn de laatste jaren marginaal. We hebben drie klassen onderkend: minder dan 10 procent groei, tussen 10 en 25 procent, en meer dan 25 procent. In de categorie tot 10 valt 69,7 procent. Tussen 10 en 25 hoort 25,9 procent. Slechts 4,4 procent past in de categorie met een groei van meer dan 25 procent.

De vraag over de volatiliteit van de aandelprijs over de laatste drie jaar werd door 185 (19,9 procent) respondenten beantwoord. Ongeveer bij eenderde (33,5 procent) was de volatiliteit 30 procent of meer. De jaarrekening wordt in 77,1 procent van de gevallen gecontroleerd door een 'Big Four'-accountantskantoor.

### Rapportcijfers voor risicomanagement

We vroegen de respondenten hun eigen risicomanagementsysteem te waarderen op een schaal van 1 tot 10 (1= zeer slecht, 10 = uitstekend). Het gemiddelde rapportcijfer is een 6,48 met een standaard afwijking van 1,42 (zie bijlage V voor de verdeling van de rapportcijfers). Bovendien vindt ongeveer 80 procent van de respondenten met een score van een 6 of hoger hun risicomanagementsysteem voldoende. Organisaties voelen zich blijkbaar vrij zeker over de kwaliteit van hun eigen risicomanagementsysteem.

Het is niet verrassend dat de score, volgens onze leidraad, een stuk lager uitvalt. We komen tot een gemiddelde van 4,53 (standaarddeviatie van 2,03), wat dus bijna 2 punten ligt onder de gemiddelde score van de respondenten zelf.

45

In tabel 4 vindt u de resultaten per sector van de eigen score (rapportcijfer), onze (survey-)score en het verschil.

Branche	Aantal	Gemiddeld rapportcijfer (zelfevaluatie)	Gemiddelde survey-score	Vershil
Handel	121	7,03	3,99	3,04
Transport & logistiek	45	6,34	4,40	1,94
Productie	148	6,73	4,35	2,28
Financiële dienstverlening	63	6,80	6,08	0,72
Zakelijke dienstverlening	98	6,68	4,59	2,09
Telecommunicatie, informatie-technologie, media en entertainment	35	6,78	4,93	1,85
Energie & utilities	28	7,14	5,05	2,09
Gezondheidszorg	103	5,96	4,41	1,55
Overheid / Non-profit	261	6,05	4,50	1,55
<b>Totaal</b>	<b>902</b>	<b>6,48</b>	<b>4,54</b>	<b>1,94</b>

Tabel 4: Vergelijking rapportcijfers per branche



De gezondheidszorg scoort in beide gevallen het laagst, de non-profitsector bevindt zich daar net boven. Dat zijn ook de twee sectoren die significant lager scoren dan alle andere sectoren. Energie & utilities waardeert zichzelf gemiddeld met een 7,14, handel met een 7,03. De financiële dienstverlening waardeert zichzelf met een 6,8, terwijl velen mogelijk zouden verwachten dat deze sector verder is op het gebied van risicomanagement.

Gebaseerd op ons model, scoort financiële dienstverlening het hoogst en handel het laagst. Het grootste beoordelingsverschil treffen we bij handel aan. De non-profitsector scoort niet significant lager ten opzichte van de andere sectoren, met uitzondering van de financiële dienstverlening en energie & utilities.

Uit statistische toetsen blijkt dat de sector financiële dienstverlening als enige significant hoger te scoren dan alle andere sectoren met uitzondering van energie & utilities. Hetzelfde is het geval bij het *risk maturity* model. Financiële dienstverlening en energie & utilities zijn goed in staat zichzelf de maat te nemen en zijn ook 'zware gebruikers' van risicomanagementmethoden en -technieken. Helaas heeft dat ons en de financiële sector in het licht van de huidige crisis niet erg geholpen. De huidige crisis is met name ontstaan in deze sector; de sector heeft ons jarenlang getracht te overtuigen dat de risico's onder controle waren en goed werden gemanaged. De werkelijkheid bleek helaas anders.

In de volgende tabellen (5 en 6) vindt u een weergave van onze survey-scores naar omzet en fte's.

46

Omzetgroep in €	Aantal	Gemiddeld	Standaarddeviatie
0 - 50 miljoen	418	4,16	1,99
51- 100 miljoen	198	4,22	1,88
101 - 500 miljoen	215	4,81	1,95
501 miljoen - 1 miljard	29	6,09	1,78
> 1 miljard	50	6,92	1,19
<b>Totaal</b>	<b>910</b>	<b>4,54</b>	<b>2,04</b>

Tabel 5: Risicomanagement score per omzetgroep

Hoe groter de organisatie, in omzet/budget, des te hoger de score op risicomanagement.

Fte-groep	Aantal	Gemiddeld	Standaarddeviatie
0 - 49 fte	110	4,42	2,08
50 - 99 fte	120	4,15	1,97
100 - 500 fte	404	4,22	1,95
501- 1.000 fte	107	4,75	2,06
1.001 – 10.000 fte	159	5,37	1,97
> 10.000 fte	12	7,06	0,74
<b>Totaal</b>	<b>912</b>	<b>4,54</b>	<b>0,74</b>

Tabel 6: Risicomanagement score per fte-groep



Hoe groter de organisaties in fte's, des te hoger de score op risicomangement. Er is één uitzondering op die regel, en dat is de kleinste categorie, met een score van 4,42. Zij scoren hoger dan de volgende twee categorieën.

We benadrukken nogmaals dat ons model is gebaseerd is op onze ervaringen en onderzoek. Discussie hierover is mogelijk. Desalniettemin, zijn we niet helemaal verrast door deze resultaten.

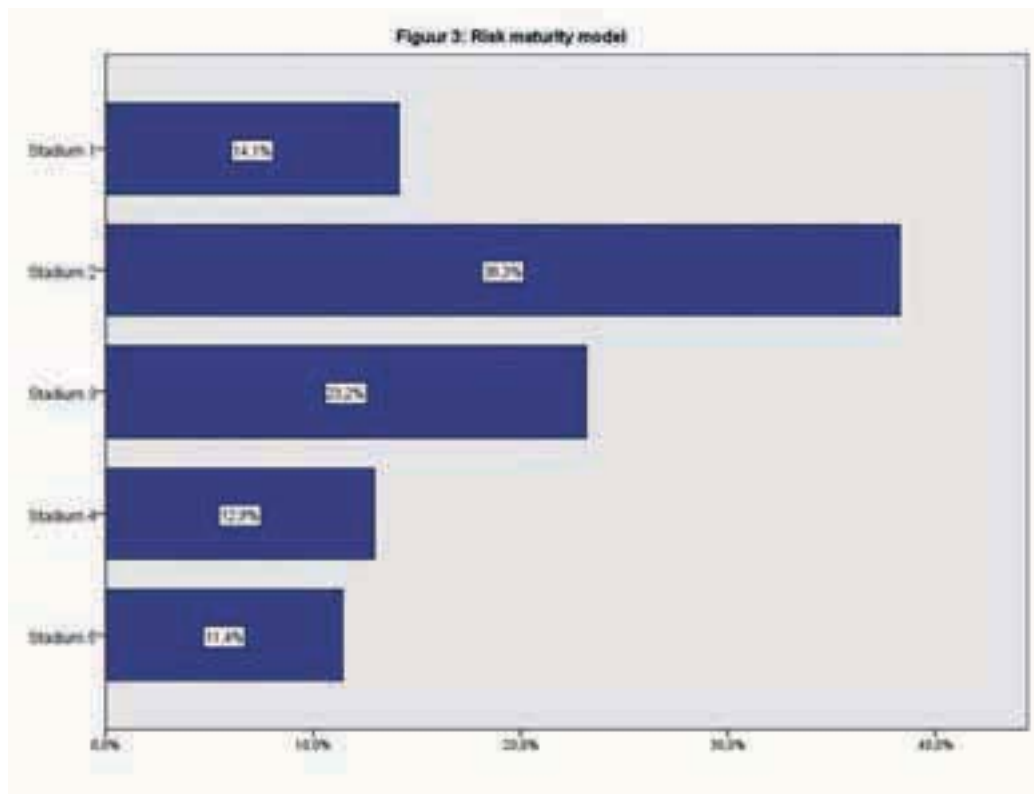
We hebben geanalyseerd of er een significante samenhang bestaat tussen onze scores en de eigen scores van de respondenten en zien dat dit het geval is. Dit betekent dat als respondenten zichzelf hoger beoordelen, ook wij uitkomen op hogere (survey-)scores. Deze samenhang werd bewezen in 40 procent van de gevallen. Hoewel dat percentage misschien laag lijkt, is dat toch respectabel voor een dergelijk onderzoek. Uit dezelfde vergelijking met het maturity-model (zie hieronder) blijkt zelfs een sterkere samenhang. Bijna 60 procent van de scores gebaseerd op ons model en de uitkomsten van het maturity-model komt overeen.

### Risk maturity

We vroegen ook aan de respondenten hun eigen organisatie in te delen aan de hand van een maturity-model. Dit model gebruikt vijf stadia van ontwikkeling (zie vraag 36 in de survey bijlage IV). Hoe hoger het getal hoe volwassener risicomangement. Dit type maturity-model is eerder toegepast in studies van Beasley e.a. (2005) en Ward (2003). Zeker, de beschrijving is generiek en is daarom natuurlijk subjectief en voor verschil in interpretatie vatbaar.

47

In figuur 3 is de verdeling van de respondenten naar stadium te zien. Bijna 25 procent kwam uit op het maturity-stadium 4 of 5. Als we stadium 3 meetellen, stijgt dit percentage tot 47,5. Wederom voelen organisaties zich blijkbaar vrij zeker over hun risicomangementsysteem.



### Conceptueel model en onze resultaten

Uit onze statistische analyses is gebleken dat grootte (gemeten in omzet/budget en fte's) een positieve invloed heeft op de kwaliteit van risicomanagement. Grotere organisaties scoren beter op onze eigen score en maturity.

Het blijkt ook dat een beursnotering positief verband houdt met de hoogte van de score op risicomanagement. Dat betekent dat beursgenoteerde ondernemingen inderdaad hoger scoren op risicomanagement en zich in een hoger ontwikkelstadium bevinden. Dit wordt nogmaals bevestigd: ook organisaties met anonieme aandeelhouders of institutioneel eigendom scoren hoger en bevinden zich in een hoger stadium in vergelijking tot andere vormen van eigenaarschap. In zekere zin is dit ook te verwachten omdat anonieme aandeelhouders en institutionele beleggers thuishoren bij beursgenoteerde ondernemingen. Deze bevestiging sterkt ons in de overtuiging dat ons model adequaat is.

Er is geen statistisch verband vast te stellen tussen multinationalaal opereren en de hoogte van de score op risicomanagement. Daarmee lijkt ons onderzoek de resultaten van Hoyt (2008) tegen te spreken. Kennelijk leidt multinationalaal opereren niet noodzakelijkerwijs tot een grotere behoefte aan risicomanagement.

Corporategovernanceregels en een Auditcommissie hebben allebei wel een positieve invloed op zowel het cijfer als het stadium waarin risicomanagement zich bevindt. Dit is in overeenstemming met eerder onderzoek en toont nogmaals aan dat dergelijke regels dus een positief effect hebben. Ook het installeren van een Auditcommissie heeft een positieve invloed, ongetwijfeld omdat leden van zo'n commissie in de regel deskundig en veeleisend zijn.

De aanwezigheid van een CRO (Chief Risk Officer) is ook positief van invloed op zowel de score als het stadium van risicomanagement. Dat betekent dat organisaties die een CRO hebben aangesteld hoger scoren en in een hoger stadium zitten dan organisaties zonder een CRO.

Verder blijkt dat organisaties die door Big Four-accountantskantoren worden gecontroleerd hoger scoren dan degenen die niet door zo'n accountantsorganisatie worden gecontroleerd. Het trekken van een conclusie is echter lastig. Immers, het kan zijn dat Big Four-kantoren grotere organisaties controleren. Grotere organisaties hebben op grond van ons onderzoek al een hogere score en dat hoeft niet direct een verband te houden met de aanwezigheid van een Big Four-auditor. Aan de andere kant is het niet ondenkbaar dat Big Four-kantoren meer eisen stellen en sneller adviseren de interne organisatie te verbeteren en daarmee dus ook risicomanagement door te voeren.

De vermogensverhouding, het groeipercentage en de volatiliteit van de resultaten zijn alle niet statistisch significant van invloed op de scores en het stadium van risicomanagement. Fluctuatie van de beurskoers is verrassend genoeg negatief van invloed op de score en het stadium van risicomanagement. Dat betekent dat organisaties met een gemiddelde fluctuatie van de beurskoers van 30 procent of meer lager scoren dan organisaties zonder die fluctuatie. Deze uitkomst ligt niet in de lijn met de verwachting dat een hogere volatiliteit meer onzekerheid veroorzaakt en daarom een katalysator voor risicomanagement zou kunnen zijn.

Op grond van uitgevoerde statistische testen blijken respondenten consistent te scoren. Een hoger cijfer correspondeert met een hogere score op de volwassenheidschaal.

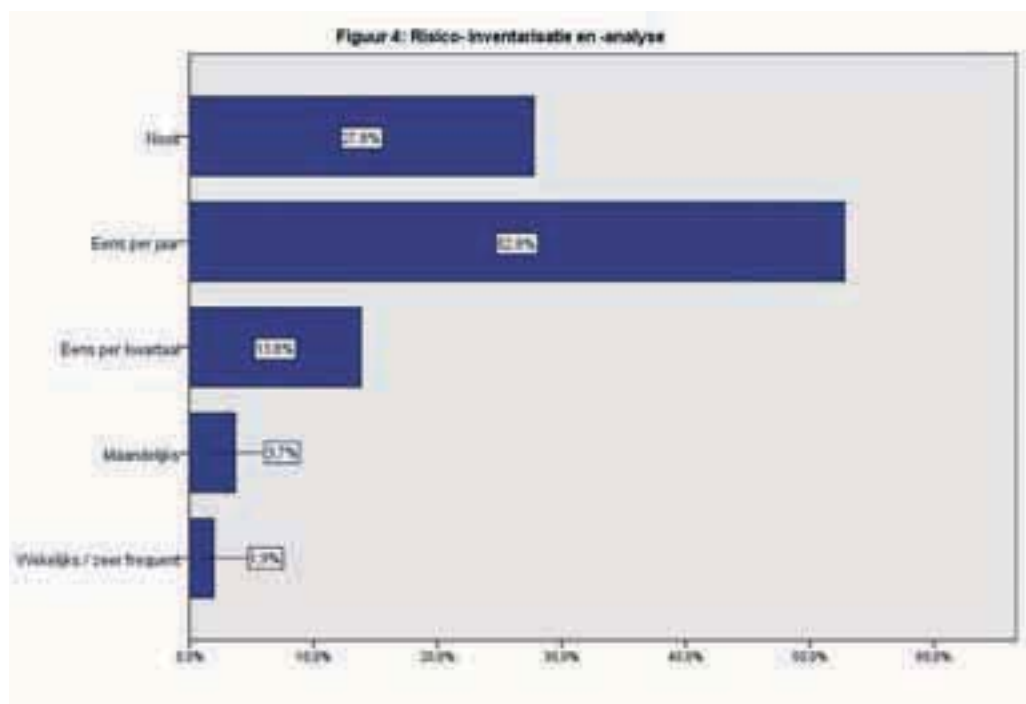
De vragenlijst die we hebben gebruikt is te verdelen in vier aandachtsgebieden.

- Vragen met betrekking tot risico-inventarisatie en -analyse.
- Vragen met betrekking tot risicomanagementrapportage en -monitoring.
- Vragen met betrekking tot risicomanagement en -organisatie.
- Vragen met betrekking tot de economische crisis.

## Risico-inventarisatie en -analyse

### Hoe vaak wordt in de organisatie een integrale en bedrijfsbrede risico-inventarisatie en -analyse uitgevoerd?

Risicomanagement staat of valt bij een helder en gemeenschappelijk beeld van de relevante risico's voor de organisatie, hun karakteristieken en hun prioriteiten. Een risicoanalyse is hierbij instrumenteel. Het spreekt voor zich dat in een snel veranderende omgeving het regelmatig bijstellen van het risicoprofiel een vereiste is om tijdig en effectief hierop te kunnen inspelen. Zie voor de uitkomsten figuur 4.



49

Het is daarom des te opvallender dat 52,8 procent van de respondenten niet meer dan éénmaal per jaar een dergelijke analyse uitvoert en dat zelfs 27,8 procent in zijn geheel géén inventarisatie en analyse uitvoert. Dit laatste wil waarschijnlijk niet zeggen dat er in zijn geheel niet aan risicomanagement wordt gedaan, maar het doet wel vraagtekens rijzen.



Desgevraagd geven managers vaak aan dat het managen van risico's hun dagelijkse werk is. Dit gebeurt dan echter vaak impliciet, of dat toereikend is, is de vraag. Dit beeld sluit aan bij het beeld dat we hebben vanuit de praktijk dat als men aan risico-inventarisatie en -analyse doet dit vrij instrumenteel eenmaal per jaar gebeurt vlak voor of na het begin van een nieuw planjaar.

Een analyse naar het verschil tussen profit- en non-profitorganisaties dan wel per branche leverde geen belangrijke verschillen op. Hoewel dat op zichzelf acceptabel lijkt, is het ook wel weer opvallend. De verwachting is immers dat in sterk gereguleerde sectoren als Financiële dienstverlening risicomanagement meer gemeengoed zou zijn en dat er dus vaker een dergelijke analyse wordt uitgevoerd. Ook van profit-ondernemingen zou mogen worden verwacht dat vanwege de competitieve omgeving vaker een analyse wordt uitgevoerd dan in de non-profitsector.

Tot slot is nog een analyse gemaakt op basis van omvang van de organisatie in termen van omzet/budget en aantallen fte's, aangezien wij veronderstellen dat de grootte van de organisatie invloed heeft op het institutionele karakter van risicomanagement en daarmee ook de frequentie van risicoanalyses. Alle organisaties met een omzet/budget groter dan € 1 miljard blijken inderdaad significant vaker een risico-inventarisatie uit te voeren.

#### Wanneer wordt de risico-inventarisatie en -analyse uitgevoerd?

In tabel 7 treft u de resultaten op deze vraag aan.

50

Wanneer?	Gemiddeld	Profit (N=548)	Non-profit (N=368)
Planning & Control cyclus	60,1	56,9	65,5
Bij acquisities/investeringen/desinvesteringen	15,9	19,9	10,3
Bij belangrijke projecten/ontwikkelingen	24,3	24,3	24,7
Bij strategische beslissingen	22,5	27,0	16,0
Na belangrijke incidenten	11,7	13,1	9,8

Tabel 7: Moment van risico- inventarisatie en -analyse (in %)

Wij vinden het belangrijk dat regelmatig risico's worden geïnventariseerd, dat daarbij een relatie met strategie en doelen van de organisatie wordt gelegd en dat risicomanagementactiviteiten zoveel als mogelijk worden geïntegreerd met bestaande managementactiviteiten. Je zou daarom verwachten dat een risico-inventarisatie/analyse ten minste is opgenomen in de Planning & Control (P&C) cyclus.

Uit de resultaten blijkt dat in 60 procent van de gevallen de P&C-cyclus wordt gebruikt om de risico-inventarisatie en -analyse uit te voeren. Het valt ons op dat non-profitorganisaties dit meer doen dan profitorganisaties (65 versus 57 procent). Deze percentages zijn wat lager ten opzichte van het onderzoek uit 2004. Daar bleek circa 80 procent van de geënquêteerden het proces van risicomanagement in de P&C-cyclus te hebben geïncorporeerd. Het feit dat de survey toen bijna uitsluitend door controllers werd ingevuld kan dat getal uiteraard hebben beïnvloed.

Omdat risico's zich niet laten dicteren door het ritme van de cyclus, is het ook wenselijk bij belangrijke veranderingen, intern dan wel extern, het risicoprofiel weer te analyseren. Die verwachting wordt echter gelogenstraft door de survey. De hoogste score is 27 procent voor de profitsector, bij strategische beslissingen. Dit vinden wij al een erg laag percentage. Immers, strategische beslissingen zijn van groot belang voor elke organisatie en een risico-inventarisatie zou daar op zijn plaats zijn. In alle overige gevallen gebeurt dit nog minder: dat is verontrustend.

### Welke risico's worden in kaart gebracht?

Risico	Gemiddeld	Profit (N=550)	Non-profit (N=368)
Strategisch	49,4	49,8	49,2
Financieel	69,1	67,6	71,5
Operationeel	59,9	62,7	56,5
(Financiële) Rapportage-risico's	23,2	26,1	15,9
Compliance	26,8	29,2	20,5

Tabel 8: Soorten risico's (in %)

In tabel 8 komt (het gebrek aan) het integrale karakter voor het managen van risico's aan bod. Wij vinden het belangrijk dat alle risico's worden meegenomen. Hoewel focus op (financiële) rapportagerisico's logisch zou zijn gezien de aandacht hiervoor van met name corporategovernanceregeling, is uit ander onderzoek<sup>63</sup> gebleken dat operationele risico's (en meer nog strategische risico's) uiteindelijk de grootste bedreiging vormen en de grootste consequenties met zich meebrengen. Wij constateren echter dat compliance- en financiële rapportage-risico's laag scoren. Dit is dus vreemd in het licht van de 62 procent van de respondenten die corporategovernancecodes dient na te leven.

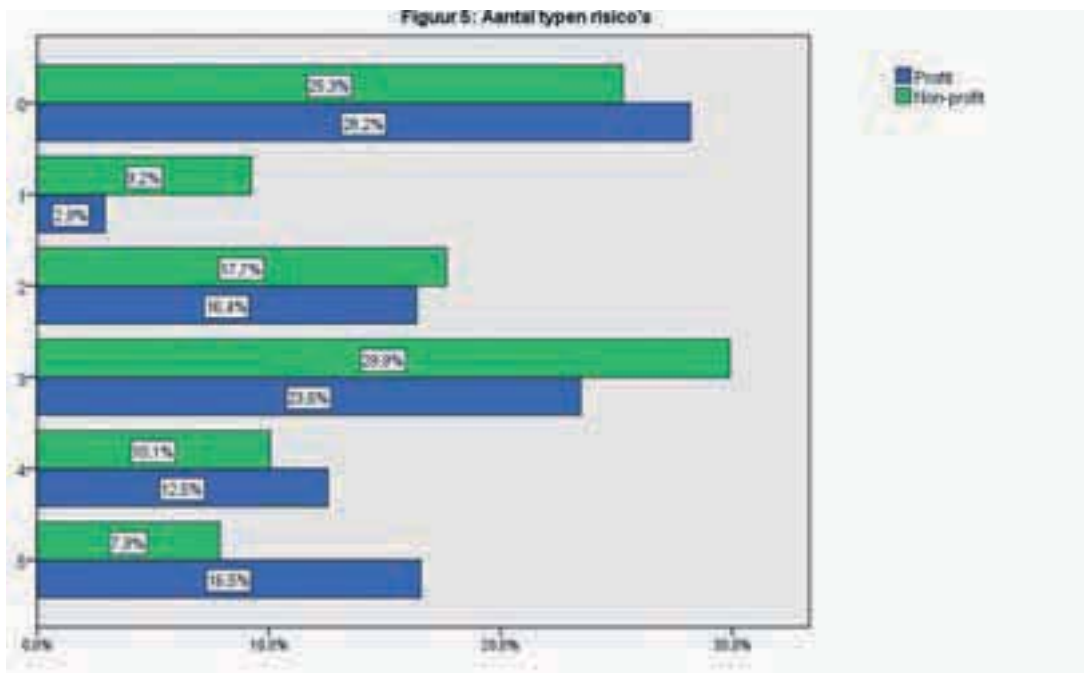
51

De non-profitsector scoort in bijna alle gevallen lager dan de profitsector, met uitzondering van financiële risico's. Opvallend daarbij is dat compliance, financiële rapportage, maar ook operationele risico's een geringere rol lijken te spelen dan bij profitorganisaties.

Het integrale karakter – of het gebrek daaraan - blijkt vooral uit figuur 5. Hierin wordt zichtbaar hoeveel verschillende typen risico's door respondenten worden meegenomen. We hebben een onderscheid gemaakt tussen profit en non-profit. Alle vijf typen risico's worden in profitorganisaties maar in 16,5 procent van de gevallen in ogenschouw genomen. Non-profitorganisaties doen dit nog minder, namelijk in 8 procent van de gevallen. Hetzelfde beeld is zichtbaar bij vier typen risico's. Drie risicocategorieën is het meest gebruikelijk. Ruim een kwart van de ondervraagden neemt geen enkele risicocategorie in overweging. Dat strookt uiteraard met de 27,8 procent die niet aan risico-inventarisatie doet (zie figuur 4).

63 PricewaterhouseCoopers Advisory, Internal Audit, "An opportunity for transformation", 2008.





#### Op welke managementniveaus worden de risico's in kaart gebracht?

52

Risico-inventarisatie managementniveau	Percentage
Hoogste managementlaag	54,5
Tweede managementlaag	41,0
Derde managementlaag	23,2
Vierde managementlaag	14,0
Meer dan vier managementlagen	2,3

Tabel 9: Risico-inventarisatie managementniveau

Het bedrijfsbrede karakter van risicomanagement wordt onder andere gerepresenteerd door het aantal managementniveaus dat is betrokken bij de risico-inventarisatie en -analyse. Wij vinden het wenselijk dat alle lagen van de organisatie betrokken zijn. Hoewel we niet hebben gevraagd naar het aantal aanwezige managementlagen, valt het op (zie tabel 9) dat bij minder dan de helft van de respondenten de tweede laag het risicoprofiel in kaart brengt. Rekening houdend met de bijna 55 procent betrokkenheid van het hoogste managementniveau misschien niet verwonderlijk, maar gezien het gewenste bedrijfsbrede karakter toch wel opvallend. Daarmee is de 'diepte' waarmee risicomanagement in organisaties wordt uitgevoerd gering.

We hebben vastgesteld dat er een significant verband bestaat tussen omzet en het aantal managementlagen, maar zelfs bij bedrijven met een omzet groter dan 1 miljard euro is de participatie van de vierde managementlaag nog steeds beperkt. Slechts bij eenderde van de totale populatie binnen die omzetgroep is dat het geval.

## Welke technieken worden gebruikt bij risico-inventarisatie en -analyse ?

Tabel 10 toont het gebruik van technieken voor het inventariseren van risico's.

Techniek	Gemiddeld	Financiële dienstverlening (N=64)	Profit (N=549)	Non-profit (N=368)
Documentenstudie	38,6	39,1	34,3	44,3
Interviews	42,2	57,8	42,1	42,4
Workshop	17,4	34,4	17,2	17,9
Vragenlijsten / Checklist	36,8	56,3	37,7	35,3
Incidentenregistratie	24,7	42,2	27,3	20,9
Scenarioanalyse	31,0	48,4	33,6	27,7
Sensitiviteitsanalyse	19,3	34,4	22,4	14,9
Simulaties	9,6	15,6	10,9	7,6
Stresstest	5,4	31,3	8,2	1,1
Value at Risk	8,7	32,8	11,1	5,2
Economic capital	5,7	29,7	7,5	3,3

53

Tabel 10: Gebruik techniek per branche (in %)

Er zijn vele technieken mogelijk waarmee de risico-inventarisatie en -analyse kunnen worden uitgevoerd. De kwaliteit van de analyse wordt uiteraard niet alleen bepaald door de kwaliteit van de techniek maar ook door de mensen en de gebruikte bronnen. Het is daarom belangrijk en zinvol zo veel mogelijk mensen te betrekken en verscheidene technieken simultaan te gebruiken om die bronnen van informatie zo effectief mogelijk te kunnen ontsluiten. Daarnaast is een aantal technieken specifiek voor bepaalde sectoren; bijvoorbeeld de meer kwantitatieve technieken worden vooral gebruikt in de financiële- en energiesector. Dit blijkt ook uit de resultaten.

Interviews, documentenstudie en vragenlijsten blijken de meest gebruikte technieken te zijn, allemaal schommelend rond de 40 procent. Dit percentage is vrij constant gebleven ten opzichte van de survey uit 2004. Opvallend is het geringe gebruik van workshops: slechts 17 procent. In onze ogen is een goede dialoog over (de achtergronden van) risico's en hoe er mee om te gaan nog belangrijker dan het vaststellen van een risicoprofiel. Het proces is belangrijker dan de uitkomst. Een workshop kan een belangrijke bijdrage leveren aan het faciliteren van die dialoog. In dat opzicht verrast ons de uitkomst. Het is opvallend dat dit percentage ten opzichte van het onderzoek van 2004 significant is afgenomen van 27 tot 17 procent. Een andere opvallende uitkomst is dat minder dan eenderde van de respondenten gebruik maakt van scenarioanalyse.

Voor alle uitkomsten geldt dat de resultaten nauwelijks onderscheidend zijn tussen profit- en non-profit. Meer gereguleerde sectoren zoals financiële dienstverlening en de energiesector onderscheiden zich in positieve zin ten opzichte van het gemiddelde.



### Welke beheersmaatregelen of beheerssystemen worden gebruikt, en hoe wordt de effectiviteit beoordeeld?

Uit tabel 11 blijkt dat de meer traditionele beheerssystemen de overhand hebben en ook hoog worden gewaardeerd op hun effectiviteit. In de tabel blijkt uit de kolom 'totaal gebruik' hoe vaak een bepaalde maatregel wordt gebruikt. Het maximale aantal was 928. De tabel is gegroepeerd van hoge effectiviteit naar de laagste score op effectiviteit. Opvallend is dat naarmate het aantal 'gebruikers' afneemt in grote lijnen ook de effectiviteitscore afneemt. Naarmate de effectiviteitscore lager wordt, neemt ook de standaarddeviatie toe.

Maatregelen/systemen die lager dan een 3 scoren qua effectiviteit worden dus ook weinig gebruikt. Dit kan betekenen dat ze hun nut nog niet bewezen hebben, maar ook dat ze mogelijk te 'exotisch' zijn en daarvoor relatief beperkt effectief worden geacht. Opvallend is in elk geval dat de maatregelen die direct met risicomanagement worden geassocieerd (zoals risico-inventarisatie, scenarioplanning en key risk indicators) in de onderste helft van de lijst voorkomen.

54

Beheersmaatregelen	Totaal aantal gebruik	Gemiddelde effectiviteit waardering (1-5)	Standaard afwijking
Planning & Control cyclus	886	3,93	0,74
Bevoegdhedenregister/procuratie/mandaten	845	3,70	0,86
Periodieke managementreviews	745	3,64	0,88
Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht	664	3,63	0,98
Strategie/missie/visie	857	3,55	0,87
Klachtensysteem	823	3,55	0,85
Internal audit	694	3,55	0,95
Veiligheidssysteem	665	3,53	0,97
Key Performance Indicators	721	3,51	0,10
Kwaliteitsmanagement	764	3,50	0,90
Gedragscode	777	3,45	0,91
Investeringsanalyse	722	3,41	0,95
Procedurehandboek/handboek AO/IC	828	3,36	0,97
Risico-inventarisatie en –analyse	787	3,32	0,90
Letter of representation/in control-verklaring	652	3,13	1,12
Milieuzorgsysteem	556	3,12	1,01
Scenarioplanning/analyse	574	2,98	0,98
Key Risk Indicators	480	2,95	1,11
Business Continuity Planning	439	2,93	1,11
Compliance officer	385	2,91	1,23
Ideeënsysteem	531	2,66	1,01

Tabel 11: Gebruik en effectiviteit beheersmaatregelen



## Risicomanagementrapportage en -monitoring

### Hoe vaak wordt intern gerapporteerd over risico's?

Een belangrijk element van risicomanagement is het intern rapporteren over risico's. Voor het hogere management van een organisatie is het zinvol een goed inzicht te hebben in de aard en de omvang van de risico's die in de diverse organisatieonderdelen worden gelopen. Alleen als dat inzicht bestaat, kunnen de financiële prestaties van een organisatie ook op waarde worden geschat. Het geeft antwoord op de vraag hoeveel risico men loopt om de gerapporteerde financiële resultaten te realiseren. Tevens biedt de interne rapportage het hogere management inzicht in de zaken die lager in de organisatie spelen en hoe het betreffende management daarmee omgaat. Hierbij mag worden verondersteld dat de interne rapportage periodiek plaatsvindt (bij voorkeur maandelijks, maar in elk geval in het ritme van de P&C-cyclus), maar ook op ad-hocbasis indien de specifieke situatie dit vereist.

Frequentie	Percentage
Niet van toepassing	11
Incidenteel/ad hoc	29
Wekelijks	4
Maandelijks	23
Per kwartaal	38
Jaarlijks	31

Tabel 12: Frequentie interne rapportage over risico's

Tabel 12 presenteert de uitkomsten van deze vraag. Slechts bij 11 procent van de respondenten wordt intern niet gerapporteerd over risico's. Bij die organisaties is risicomanagement waarschijnlijk nog nauwelijks aan de orde. Het uitvoeren van risicoanalyses zonder interne rapportages is in onze ogen weinig zinvol. Zonder rapportages is het managen van risico's in onze ogen nauwelijks mogelijk.

Bij de 89 procent van de respondenten die wel interne rapportages kennen, valt op dat ruim 30 procent niet frequenter dan één keer per jaar over risico's rapporteert. Wij vinden dit aan de lage kant aangezien in de huidige dynamiek risico's snel kunnen wijzigen. Indien we differentiëren naar omvang, dan blijkt dit percentage tot onze verrassing nog hoger uit te vallen bij organisaties met een jaaromzet/budget groter dan € 1 miljard.

Van de respondenten rapporteert 38 procent intern elk kwartaal en 23 procent elke maand over risico's. Met name in de financiële sector wordt door bijna de helft van de respondenten maandelijks gerapporteerd. Dit is conform onze verwachtingen, gelet op de rapportagevereisten vanuit toezichthouders als DNB. Ook de energiesector blijkt veelvuldig op maandelijkse basis te rapporteren over risico's. De antwoordmogelijkheid 'wekelijks' is slechts door een kleine groep (4 procent) gekozen. Bovendien heeft 29 procent aangegeven dat zij (ook) incidenteel/ad hoc intern rapporteren over risico's. Opvallend is verder dat de sector Transport met bijna 50 procent ruim boven het gemiddelde uitstijgt en dus kennelijk gewend is frequent te rapporteren. De redenen daarvoor zijn ons niet bekend.



### Waarover wordt in de interne risicorapportages gerapporteerd?

Rapporteren over risico's heeft slechts zin als het toegesneden is op de doelgroep. Het stelt de ontvanger in staat op basis hiervan zijn taken en verantwoordelijkheden uit te voeren en besluiten te nemen, actie te nemen en waar nodig bij te sturen. Daarom verwachten wij minimaal de belangrijkste risico's, de status van de belangrijkste beheersmaatregelen, de ontwikkeling van risico's en de status van verbeteracties in rapportages terug te vinden.

In tabel 13 is weergegeven waarover wordt gerapporteerd.

Raportage over:	Percentage
De belangrijkste risico's	65,8
De status van de belangrijkste beheersmaatregelen	37,4
Kritieke risico-indicatoren	16,4
De ontwikkeling/wijziging van risico's	41,0
Incidenten die zich hebben voorgedaan	46,5
Belangrijke interne veranderingen en de gevolgen daarvan voor de organisatie	29,9
Belangrijke externe veranderingen en de gevolgen daarvan voor de organisatie	31,8
De status van verbeteracties	37,9

Tabel 13: Interne rapportage onderwerpen

Ongeveer tweederde blijkt intern te rapporteren over de belangrijkste risico's. Over incidenten blijkt ook vaak te worden gerapporteerd. Dat is begrijpelijk: van fouten kun je leren, en het risicoprofiel kan worden aangescherpt. Uit de overige scores blijkt dat er op dit terrein nog veel kan worden verbeterd. Kritieke risico-indicatoren worden nauwelijks gebruikt. We hebben al eerder opgemerkt dat het ook niet zo eenvoudig is om die te bepalen.

### Wanneer worden de risico's besproken?

De essentie van deze vraag is dat het wenselijk is risicomanagement zo veel mogelijk in te bedden in de reguliere managementactiviteiten, in het bijzonder de P&C-cyclus. Immers, risicomanagement is, in onze ogen, niets anders dan gewoon management.

In tabel 14 vindt u het overzicht in hoeverre dit inderdaad het geval is.

Bespreking	Percentage
Als onderdeel van MT-vergaderingen	66,0
Als onderdeel van Business Reviews/bespreking voortgang businessplannen	28,4
Als onderdeel van interne en externe audit-rapportagebesprekingen	43,7
Als onderdeel van Auditcommissie/Raad van Commissarissen-vergaderingen	45,9
Als onderdeel van budget/begrotingsbesprekingen	46,1
Ad hoc/bij incidenten/grote veranderingen	48,2
Als onderdeel van project(voortgangs)besprekingen	31,2

Tabel 14: Bespreking van risico's

Het blijkt dat de bespreking van de risico's vaak plaatsvindt tijdens regulier intern overleg: management-teamvergaderingen en budget/begrotingsbesprekingen. Ook wordt op ad-hocbasis frequent over risico's gesproken. Bij 46 procent worden de risico's besproken als onderdeel van vergaderingen van de Auditcommissie/Raad van Commissarissen.

Als we de antwoorden op deze vraag nader analyseren, blijkt dat bij slechts 62 procent van de organisaties met een Auditcommissie in vergaderingen met deze commissie wordt gesproken over de risico's. Wij vinden dit een laag percentage. Wij gaan ervan uit dat in alle Auditcommissies periodiek zou moeten worden gesproken over risico's, al was het maar omdat dit een 'best practice' is en een eis die in veel corporategovernancecodes is opgenomen. Blijkbaar is dit nog niet overal doorgedrongen<sup>64</sup>.

57

### Wordt er binnen de organisatie (intern) gewerkt met een verklaring van het verantwoordelijke management dat hun organisatiedeel 'in control' is?

Het expliciete karakter van risicomanagement wordt nog eens bevestigd door de zogenaamde 'in control'-verklaring. Het karakter van zo'n verklaring kan een stimulans zijn om de kwaliteit van de onderliggende informatie en risicomanagement te bevorderen. Voor het hoogste management dat zo'n verklaring afgeeft, is het aan te bevelen dat degenen die intern verantwoording aan hen afleggen ook een interne 'in control'-verklaring afgeven. Aangezien een toenemend aantal organisaties, al dan niet onder invloed van corporategovernancecodes als de Code Tabaksblat/ Frijns, extern een 'in control'-verklaring af dienen te geven, verlangen veel organisaties de laatste jaren dergelijke verklaringen ook van lagere managementlagen. Bijna 70 procent van de respondenten doet dit echter niet. Van de resterende 30 procent geeft 21 procent een 'in control'-verklaring over de financiële rapportage risico's; slechts bij een kleine 10 procent heeft de interne verklaring betrekking op alle risicogebieden (strategisch, financieel, operationeel, financiële rapportage alsmede compliance). Dit percentage is niet bepaald hoog, maar sluit wel aan op ons beeld van de situatie in Nederland.

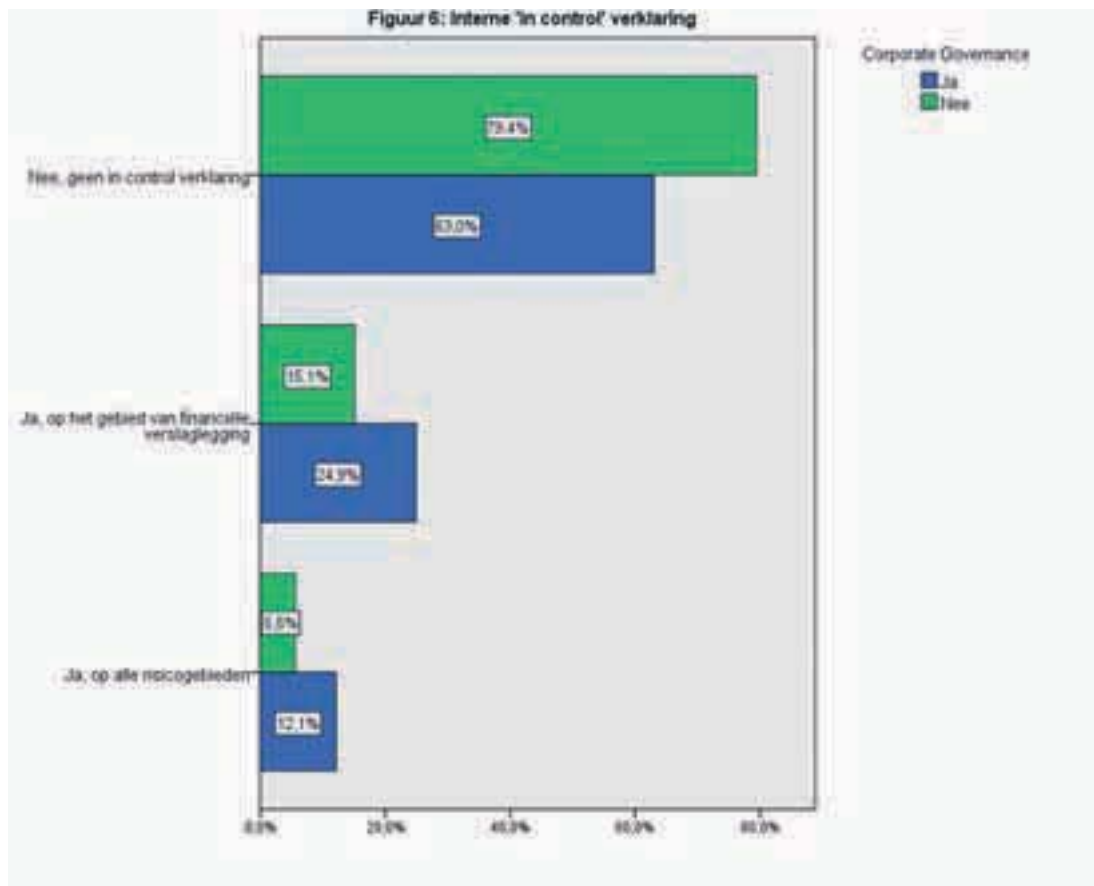
De 31 procent die aangeeft een dergelijke verklaring te gebruiken voor enkel de financiële verslaggeving-risico's blijken verhoudingsgewijs vooral organisaties te zijn die zijn onderworpen aan corporategovernanceregels en/of om organisaties in de profitsector.

64 In de recent door de NVB gepubliceerde Code Banken wordt de risicocommissie geïntroduceerd als subcommissie van de RvC.

Dergelijke commissies besteden aandacht aan het risicobeheer van de banken maar komen in Nederland nog niet veel voor.



Uit onderstaande figuur blijkt dat er een positief verband bestaat tussen de aanwezigheid van corporate-governanceregels en het gebruik van interne 'in control'-verklaringen.



58

**Als er met een 'in control'-verklaring wordt gewerkt, voor welke organisatielagen geldt dit dan?**

Het bedrijfsbrede karakter van risicomanagement wordt nog eens bevestigd door het aantal managementlagen dat is betrokken bij het (intern) afgeven van een 'in control'-verklaring. Hoe dieper in de organisatie, hoe meer, in onze ogen, het expliciete karakter van risicomanagement is doorgedrongen in de haarvaten van de organisatie; hoe beter de mogelijkheden zijn om risicomanagement goed te kunnen uitvoeren.

In tabel 15 is geduid hoe diep in de organisatie dergelijke verklaringen worden gebruikt.

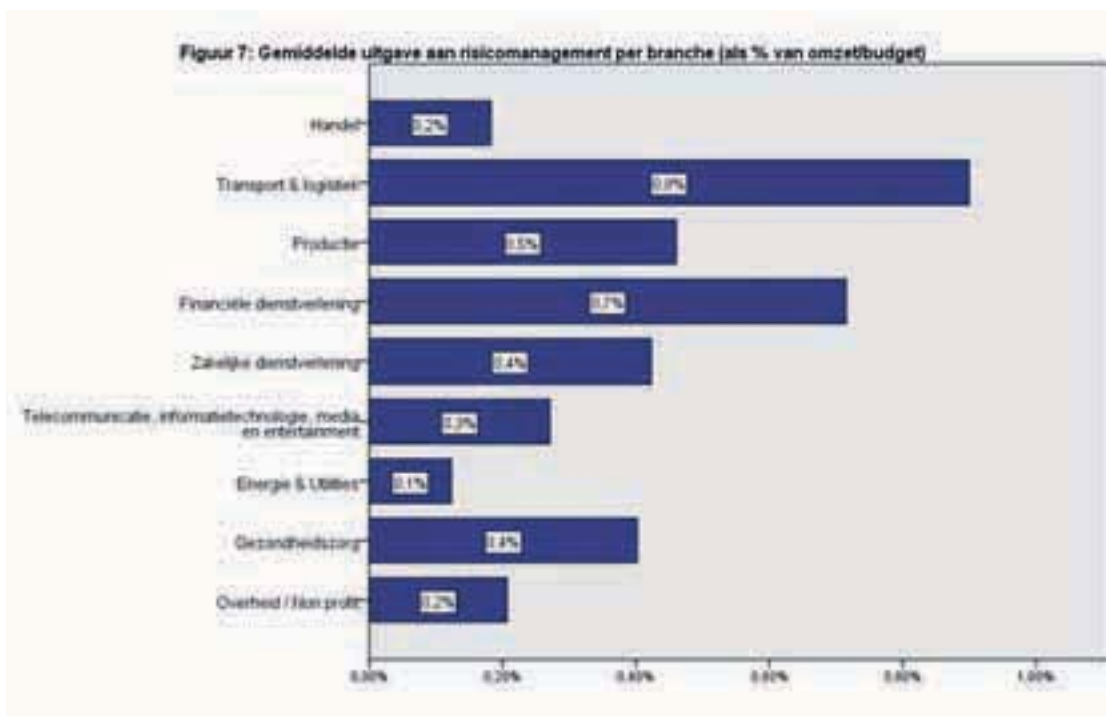
In control-verklaring per organisatielaag	Percentage
In control-verklaring van de hoogste laag	22,1
In control-verklaring van de tweede laag	14,4
In control-verklaring van de derde laag	8,1
In control-verklaring van de vierde laag	3,2
In control-verklaring van meer dan vier managementlagen	1,4

Tabel 15: 'In control'-verklaring per organisatielaag

Zoals viel te verwachten, neemt het percentage af naarmate we dieper in de organisatie afdalen. Opvallend genoeg wordt slechts bij 22 procent van de respondenten een verklaring door de hoogste management-laag afgegeven. Bij de vorige vraag zagen we dat bij 31 procent wordt gewerkt met een interne 'in control'-verklaring. Mogelijk heeft een deel van de respondenten gemeend deze vraag niet met 'ja' te kunnen beantwoorden omdat zij alleen een externe verklaring afgeven.

## Risicomanagement en organisatie

**Wat is het totale bedrag dat door de organisatie naar schatting jaarlijks wordt uitgegeven in verband met risicomanagement?**



59

Deze vraag is voor veel respondenten niet of nauwelijks te beantwoorden geweest. Van de 928 respondenten hebben er 505 deze vraag beantwoord. Het gemiddelde bedrag dat wordt besteed aan risicomanagement is 860.820 euro. Helaas is dit bedrag weinig relevant omdat de standaarddeviatie (€ 6.193.850) al duidelijk maakt dat de spreiding erg groot is.

In figuur 7 zijn de uitgaven uitgedrukt als percentage van de omzet/budget om een poging te doen de relatieve uitgaven weer te geven.

Het gemiddelde percentage is 0,38, maar ook dit zegt niet zo veel. De enige tentatieve conclusie die kan worden getrokken, is dat organisaties kennelijk de uitgaven voor risicomanagement niet bijhouden. Het is natuurlijk ook niet erg eenvoudig die kosten separaat te administreren en te volgen. Verrassend genoeg is de sector Transport koploper, gevolgd door de Financiële dienstverlening. De sector Energie & utilities, een beduidend risicovolle markt, staat onder aan de lijst.



Wanneer de relatieve uitgave aan risicomanagement wordt vergeleken met de fte-groepering (tabel 16), valt op dat kleinere organisaties relatief meer uitgeven dan andere, met uitzondering van de categorie 1001 tot 10.000 fte. Dat percentage is 0,65: significant hoger dan andere categorieën; we kunnen hiervoor geen oorzaak vinden.

FTE groep	Aantal	Gemiddeld	Standaarddeviatie
0 - 49 fte	59	0,49	1,06
50 - 99 fte	64	0,34	1,06
100 - 500 fte	239	0,34	0,74
501- 1.000 fte	58	0,27	0,49
1.001 – 10.000 fte	81	0,65	2,71
> 10.000 fte	6	0,10	0,14
<b>Totaal</b>	<b>507</b>	<b>0,38</b>	<b>1,32</b>

Tabel 16: Gemiddelde uitgave aan risicomanagement per fte-groep (in % van omzet/budget)

In tabel 17 wordt dezelfde vergelijking gemaakt met de omzetcategorieën. Wederom blijkt uit deze cijfers dat kleine organisaties relatief meer uitgeven. In dit geval zijn er geen uitzonderingen.

60

Omzetgroep in €	Aantal	Gemiddeld	Standaarddeviatie
0 - 50 miljoen	230	0,49	1,61
51- 100 miljoen	113	0,31	0,65
101 - 500 miljoen	118	0,31	1,35
501 miljoen – 1 miljard	18	0,27	0,52
> 1 miljard	27	0,21	0,66
<b>Totaal</b>	<b>506</b>	<b>0,38</b>	<b>1,32</b>

Tabel 17: Gemiddelde uitgave aan risicomanagement per omzetgroep (in % van omzet/budget)

### Heeft de organisatie bepaald hoeveel risico acceptabel is?

In onze ogen is helderheid over risicotolerantie belangrijk voor het adequaat managen van risico's. Zonder een eenduidige en expliciete risicotolerantie is het lastig om te kunnen spreken van geïntegreerd en bedrijfsbreed risicomanagement.

Hoewel deze vraag eenvoudiger is te beantwoorden omdat er slechts met 'ja' of 'nee' kon worden geantwoord, gaf slechts 31,8 procent aan dat dit was gebeurd. Dit percentage kan zowel als laag als hoog worden bestempeld. De score kan als laag opgevat worden omdat het COSO-model – als vaak gebruikt model – pleit voor het vaststellen van de risicotolerantie. Vanuit een meer theoretisch perspectief zou dit gedaan moeten worden om in staat te zijn risico's te managen en indien nodig risico's te modelleren. Aan de

andere kant kan het percentage ook als hoog worden beschouwd omdat het vaststellen van risicotolerantie relatief nieuw is en het ook geen simpel en éénduidig begrip is. In dat licht bezien vinden wij de uitkomst hoopvol.

### Als is bepaald hoeveel risico acceptabel is, is dan de risicotolerantie gekwantificeerd?

We vroegen ook of de risicotolerantie is gekwantificeerd, wat bij 171 van de respondenten het geval is. Dit is 66 procent van organisaties die ook de risicotolerantie heeft bepaald. Uit deze cijfers blijkt dat wanneer een organisatie bereid is de risicotolerantie te bepalen, dat in de meeste gevallen ook kwantificeert.

De verschillen per branche staan in tabel 18.

Branche	Aantal	Percentage (ja)
Handel	28	70,0
Transport & logistiek	6	66,7
Productie	23	65,7
Financiële dienstverlening	20	54,1
Zakelijke dienstverlening	16	55,2
Telecommunicatie, informatietechnologie, media en entertainment	5	45,5
Energie & utilities	9	81,8
Gezondheidszorg	9	75,0
Overheid/Non-profit	55	74,3
<b>Totaal</b>	<b>171</b>	<b>66,3</b>

Tabel 18: Kwantificering risicotolerantie (ja/nee) per branche

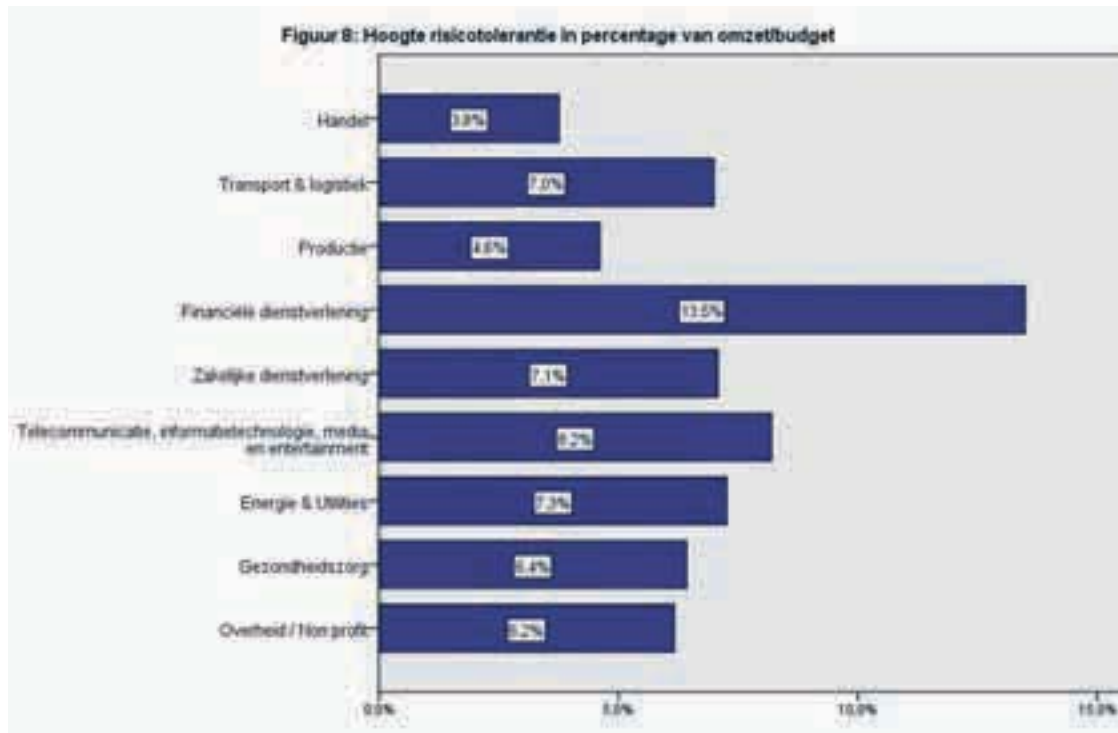
Opmerkelijk is dat de financiële dienstverlening een zeer laag percentage heeft en de energiesector een zeer hoog percentage. Het werkelijke aantal respondenten dat hun risicotolerantie bepaalt, is echter beperkt. We moeten dus terughoudend zijn met conclusies hieruit te trekken.

### Hoe hoog is de risicotolerantie als percentage van omzet/budget?

Deze vraag werd beantwoord door 142 respondenten met een gemiddelde risicotolerantie van 6,4 procent.



De gemiddelden vindt u in figuur 8. De financiële dienstverlening heeft, zoals verwacht, het hoogste percentage. Handel en productie staan onder aan de lijst.



62

Statistische analyses onthulden dat de financiële dienstverlening een gemiddeld significant hogere risicotolerantie heeft dan andere sectoren zoals handel, productie, zakelijke dienstverlening, gezondheidszorg en non-profit. Nogmaals, dit was te verwachten en daarmee wordt duidelijk dat ook vanuit dat perspectief de financiële dienstverlening dus risicovoller is dan andere branches.

#### Wie coördineren de activiteiten in het kader van risicomanagement?

In onze ogen is het wenselijk dat er één eindverantwoordelijke is voor risicomanagement: dat is uiteraard het management zelf. Wel zien wij een rol weggelegd voor een coördinator, veelal een staffunctionaris die faciliterend optreedt. Wij verwachten dan ook een rol voor, bij voorkeur, een stafafdeling.

Deze vraag heeft lange discussies binnen het team teweeggebracht. Coördinatie kan worden uitgevoerd door verscheidene afdelingen en functies. Het woord coördinatie kan verwarring veroorzaken omdat het verschillend kan worden geïnterpreteerd. Sommigen stellen dat een situatie met meerdere coördinerende functies problemen kan veroorzaken. Anderen stellen dat hoe meer functies betrokken zijn bij risico's, des te beter risico's worden gemanaged. Een overzicht van de antwoorden wordt gegeven in tabel 19.



Functie	Percentage
Een verbijzonderde risicomanagementfunctie	12,8
Een verbijzonderde commissie (risicomanagementcomité, etc.)	6,0
Het lijnmanagement	33,9
De financiële functie	64,1
De verzekeringsafdeling	5,0
Internal audit/interne accountantsdienst	17,7
De compliance afdeling	7,4
De kwaliteitsafdeling	18,7
Niet georganiseerd	6,7

Tabel 19: Coördinatie risicomanagement

Niet verassend: de financiële functie is koploper met 64,1 procent. Een gespecialiseerde (risico)commissie lijkt in een zeer beperkt aantal van de organisaties aanwezig te zijn.

Omdat sommigen van mening waren dat meer dan één coördinerende functie of afdeling moet worden vermeden hebben wij het aantal coördinatoren berekend. De meeste organisaties (47 procent) hebben slechts één coördinerende functie, 27 procent heeft er twee, en 19 procent heeft drie of meer coördinerende functies.

63

### Welke standaarden hanteren organisaties bij de inrichting van risicomanagement en interne beheersing?

In onze ogen is het gebruik van een breed erkende standaard een best practice. Soms kunnen er ook specifieke standaarden bestaan voor functionele deelgebieden zoals bijvoorbeeld voor IT, dan wel sectoren zoals de financiële sector.

Tabel 20 geeft een overzicht van de in gebruik zijnde standaarden.

Standaard	Percentage
Geen standaard	63,2
COSO	21,2
Basel II/Solvency II	4,7
Australian/New Zealand	0,3
INK/EFQM	14,4
6Sigma	3,7
AIRMIC	0
OCEG	0
COBIT	3,4
Eigen standaard	4,1

Tabel 20: Standaard risicomanagement



Deze uitkomst kwam als een verrassing. We hadden niet verwacht dat een duizelingwekkende 63,2 procent geen standaard gebruikt. Hoewel er geen garantie bestaat dat het gebruik van een model dan ook noodzakelijk is om risico's te managen, zou enige vorm van referentie behulpzaam kunnen zijn. Het is geen verrassing dat COSO deze lijst aanvoert: naar COSO wordt vaak verwezen. De vorige survey uit 2004 onthulde dat 75 procent gebruik maakt van een standaard/model. Waar een toename in het gebruik van modellen verwacht had mogen worden, is de uitkomst van deze survey tegendraads en voor ons niet verklaarbaar.

We hebben een aantal statistische verbanden onderzocht. Het werd duidelijk dat profitorganisaties meer gebruik maken van standaarden dan non-profitorganisaties, met uitzondering van de standaard INK/EFQM. Dit model is populairder onder non-profitorganisaties. Verder blijkt dat wanneer een COSO-model wordt gebruikt, organisaties meer 'in control'-verklaringen afgeven.

### Welke software wordt gebruikt?

Het gebruik van software is niet per se noodzakelijk, maar draagt in onze ogen wel bij aan een efficiëntere manier van werken en aan de verdere professionalisering van risicomanagement. Er zijn vele mogelijkheden om het risicomanagementproces te ondersteunen. Zeker grotere en/of meer ontwikkelde organisaties op het gebied van risicomanagement zullen dergelijke software hanteren. De vraag is overigens niet door iedereen goed op waarde geschat. Zo heeft elk Enterprise Resources Planning (ERP-)pakket tegenwoordig standaard 'segregation of duties' ingebouwd. Deze categorie had in de onderstaande tabel dan ook een veel hoger percentage gekregen indien de respondenten zich daarvan bewust waren geweest. Waarschijnlijk is het topmanagement onvoldoende thuis in de IT materie.

64

We vroegen welke software organisaties gebruiken om de uitvoering van risicomanagement te ondersteunen. De uitkomsten waren enigszins teleurstellend. Er wordt geen software gebruikt in 78,2 procent van de gevallen. Vergeleken met de survey uit 2004 is dit percentage toegenomen. Slechts 1,5 procent claimde het gebruik van 'segregation of duties' software. We concluderen hieruit dat veel van de respondenten de standaardsoftware niet begrijpen – bijvoorbeeld ERP-systemen zoals die worden geleverd door SAP en andere softwareorganisaties – maar deze wel in gebruik hebben. Het percentage gebruikers van deze soort standaardsoftware is hoogst waarschijnlijk veel hoger en daarmee zou het percentage van 1,5 ook veel hoger moeten zijn.

Risicomanagement software	Percentage
Geen software	73,8
Brainstorm software	1,3
Software for voting purposes	2,7
Segregation of duties software	1,5
Data analyzing software	6,4
Risk data software	4,4
Process management software	10,2
Internal audit management software	7,7
Monitoring software	5,6
Performance management software	7,1
Spreadsheet software	1,4

Tabel 21: Gebruik software ten behoeve van risicomanagement

### Hoe ziet de externe rapportage over risicomanagement eruit?

Voor externe rapportages geldt grotendeels hetzelfde als voor interne rapportages. Helderheid over het integrale risicoprofiel, de veranderingen daarin, de manier waarop deze gemanaged worden en de belangrijkste acties zijn wat ons betreft relevant om in externe rapportages op te nemen. Bovendien wordt dankzij corporategovernancecodes extern rapporteren over risico's ook steeds meer gemeengoed. Ook veronderstellen wij dat indien extern wordt gerapporteerd dit een positieve stimulans zal zijn voor risicomanagement. Immers, om te kunnen rapporteren, zal ook een proces van dataverzameling moeten worden ingericht.



In de onderstaande tabel hebben we onderscheid gemaakt tussen organisaties die wel en die niet onderworpen zijn aan corporategovernancecodes.

Rapportage	Gemiddeld	Organisaties niet onderhevig aan corporate-governance-regelgeving (N=344)	Organisaties onderhevig aan corporate-governance-regelgeving (N=561)
De wijze waarop risicomanagement is opgezet	30,5	19,2	37,3
Effectiviteit van risicomanagement/ interne beheersing (alle risico's)	12,0	5,2	16,2
Effectiviteit van risicomanagement/ interne beheersing (financiële risico's)	13,1	9,6	15,2
De risicotolerantie in kwalitatieve zin	5,3	2,6	7,0
De risicotolerantie in kwantitatieve zin	5,2	4,4	5,7
De belangrijkste strategische risico's	36,8	29,4	40,8
De belangrijkste financiële risico's	53,8	45,6	58,6
De belangrijkste (financiële) rapportagerisico's	10,6	7,3	12,8
De belangrijkste operationele risico's	33,7	29,1	35,5
De belangrijkste compliance risico's	11,3	6,7	13,7
De belangrijkste verbeterpunten/getroffen maatregelen	27,1	20,1	31,0
De belangrijkste incidenten die zich hebben voorgedaan	19,2	14,5	22,1
De materiële gevolgen van incidenten	9,5	7,8	10,5
De belangrijkste wijzigingen in ons risicoprofiel / interne beheersingssysteem	12,4	10,8	13,2
Niets	25,4	35,5	19,4

Tabel 22: Inrichting externe rapportage risicomanagement (in %)

Zoals verwacht kon worden, leidt het onderhevig zijn aan corporategovernanceregeling tot meer externe verslaggeving. Financiële risico's worden door iets meer dan de helft van de respondenten gerapporteerd. Hoewel ongeveer alle corporategovernanceregels eisen dat organisaties ten minste rapporteren over financiële rapportage of financiële risico's, komen de uitkomsten niet in de buurt van de 100 procent. Onze conclusie: er is veel ruimte voor verbetering. Uit tabel 22 wordt verder duidelijk dat de risicotolerantie doorgaans noch in kwalitatieve noch in kwantitatieve zin wordt vermeld in externe rapportages.

## Risicomanagement en de economische crisis

Tot slot, hebben wij in de survey een aantal stellingen geponeerd. We vroegen de respondenten op de stellingen te reageren op een schaal van 1 tot 5 (1 = zeer oneens, 5 = zeer eens). De resultaten staan in tabel 23.

Stellingen	Aantal	Gemiddelde score	Standaard-deviatie
Risicomanagement heeft niet geholpen de huidige crisis te voorkomen	902	3,75	1,18
Risicomanagement heeft bijgedragen aan het beperken van de effecten van de crisis	897	2,88	1,11
De variabele beloning heeft bijgedragen aan de crisis	884	3,49	1,31
Regelgeving heeft de crisis versterkt	887	2,84	1,00
IFRS heeft de crisis beperkt	863	2,30	0,89
De crisis verzwakt de interne beheersing	894	2,37	0,97

Tabel 23: Stellingen risicomanagement en economische crisis

67

De resultaten tonen dat de respondenten in belangrijke mate van mening zijn dat risicomanagement niet geholpen heeft de huidige crisis te voorkomen. Zij zijn ook sceptisch over het idee dat het heeft bijgedragen aan het beperken van de effecten van de crisis. Er is enige overeenstemming over de stelling dat bonussen de crisis hebben versterkt, alhoewel de standaardafwijking aantoont dat de verschillen van inzicht behoorlijk zijn. International Financial Reporting Standards (IFRS) heeft de crisis niet beperkt, en we zouden hieruit kunnen opmaken dat men denkt dat IFRS de huidige crisis heeft versterkt. Gelukkig vinden de respondenten niet dat de crisis de interne beheersing verzwakt.

De laatste vraag heeft betrekking op de gevolgen van de crisis voor de toepassing van risicomanagement.

Gevolgen crisis	Percentage
Herzien risicoprofiel	17,5
Beoordeling continuïteit toeleveranciers	27,8
Beoordeling kredietwaardigheid afnemers	40,6
Aanpassing financiering	20,1
Aanpassing kredietwaardigheid	12,5
Meer focus op financiële resultaten	31,4
Meer aandacht voor risicomanagement	42,4
Afname bereidheid nemen van risico's	32,3

Tabel 24: Invloed crisis op toepassing risicomanagement



Het is duidelijk dat de crisis een significante impact heeft gehad op risicomanagement: er is vooral meer aandacht voor risicomanagement en de invloed is ook terug te zien in de beoordeling van afnemers. Het is echter verrassend dat slechts in 17,5 procent van de gevallen het risicoprofiel is herzien.

## Samenvatting en conclusies

De belangrijkste conclusies uit de survey op een rij.

In de eerste plaats valt op dat respondenten aanzienlijk overtuigder zijn over de kwaliteit van hun risicomanagement dan gerechtvaardigd is op grond van onze inschattingen. Onze scoreleidraad kent zijn beperkingen, maar toch, dit is een opvallend resultaat. Het vraagt in elk geval om een nadere discussie over de vraag welke principes en uitgangspunten opportuun zijn voor een adequaat risicomanagementsysteem en in hoeverre organisaties daar nu wel of niet aan voldoen. Het zou ernstig zijn als onze scores de waarheid dichter benaderen dan de eigen inschatting: dan zouden belangrijke vraagtekens moeten worden gezet bij de kwaliteit van risicomanagement en de interne beheersing in organisaties. De best scorende sector is de financiële dienstverlening; die organisaties haalden de hoogste score volgens onze normen, en hun eigen score benaderde onze score het beste. Cynici onder ons zouden kunnen stellen dat dit helaas weinig lijkt te hebben geholpen in het licht van de huidige crisis.

68

De vraag dient zich aan of de crisis is aangewakkerd door het gebruik van verkeerde risicomodellen. Of waren de inschattingen en veronderstellingen onjuist? De mogelijkheid dat bewust fouten zijn gemaakt, willen we overigens niet uitsluiten, zoals blijkt uit de eerdere opmerkingen die we maakten over de rating agencies.

Ook blijkt er een positieve werking uit te gaan van het feit dat organisaties die aan de beurs zijn genoteerd dan wel zijn onderworpen aan corporategovernancereggeving. Dat bevestigt ons idee dat nadere regelgeving bevordert dat meer aandacht wordt besteed aan risicomanagement. Dat is uiteindelijk in onze ogen ook goed voor de prestaties van een organisatie. Voor zover een pleidooi voor vrijwilligheid voor de toepassing van regelgeving op het terrein van risicomanagement en interne beheersing wordt gevoerd, stellen wij vast dat een verplichting ertoe leidt dat de kwaliteit van risicomanagement er door wordt bevorderd. Overigens is het nog wel markant op te merken dat in slechts 62 procent van de organisaties met een Auditcommissie, in die commissie wordt gesproken over risicomanagement.

Hoewel een goede vergelijking met de survey uit 2004 op veel punten mank gaat, hebben wij toch sterk het gevoel dat de progressie die in de afgelopen vijf jaar is gemaakt niet erg overtuigend is. Dit willen wij aantonen aan de hand van de principes voor adequaat risicomanagement die we hebben gehanteerd in onze scoreleidraad.

**Periodiciteit.** Risicoanalyses worden niet of slechts eenmaal per jaar uitgevoerd door een substantieel deel van de respondenten. Hetzelfde geldt voor het intern rapporteren over risico's.

**Integrale karakter.** Ook als het gaat om de vraag met welke diepgang en breedte risico's worden geïnventariseerd, zijn de resultaten niet erg hoopgevend. Integrale analyses – voor zowel strategische, operationele, financiële rapportage, financiële en compliance risico's – komen zeer beperkt voor. Dit geldt ook voor de integrale 'in control'-verklaring.

**Bedrijfsbrede benadering.** De betrokkenheid van verscheidene managementlagen bij risicoanalyses en het afgeven van een 'in control'-verklaring is eveneens ruim voor verbetering vatbaar.

**Proactiviteit.** Ook de momenten waarop risico's worden geïnventariseerd scoren magertjes. Het gebeurt zeer spaarzaam bij belangrijke – strategische – beslissingen of bijzondere gebeurtenissen en/of incidenten (gemiddeld niet meer dan 27 procent). Dit wordt bevestigd door het lage aantal organisaties dat het risicoprofiel heeft herzien naar aanleiding van de huidige crisis. Maar ook de lage score (minder dan de helft) voor bespreking van de risico's met Auditcommissie/Raad van Commissarissen is symptomatisch.

**Expliciete karakter.** Risicotolerantie blijft een lastig begrip; een klein deel van de respondenten heeft dit bepaald en slechts zelden gekwantificeerd.

**Gestructureerd.** Het overgrote deel van de respondenten heeft geen risicoraamwerk in gebruik. De meer traditionele beheersinstrumenten hebben de overhand en worden vrij goed gewaardeerd. Sommige beheersmaatregelen (scenarioplanning, 'business continuity planning', 'key risk indicators') worden nog nauwelijks gebruikt.

**Coördinatie.** Risicomanagement lijkt nog steeds vooral het domein te zijn van de financiële functies, aangezien in een ruime meerderheid van de gevallen zij als coördinator optreden. Het gebruik van software om risico's te managen staat nog in de kinderschoenen.

**Rapportages.** Externe rapportages over risicomanagement laten te wensen over. In onze ogen is risicomanagement pas echt effectief als het leidt tot actie. Daarom is het ook verwonderlijk dat in veel gevallen niet wordt gerapporteerd over verbeteracties.

Tot slot nog drie zaken: het begrip risico, het begrip transparantie, en een enkele opmerking over systemen en structuren.

Tijdens onze zoektocht gedurende de afgelopen maanden is gebleken dat het belangrijk is duidelijk te maken dat er een verschil is tussen onzekerheid en risico. Het verschil is dat risico gaat over gebrekkige kennis, terwijl we de waarschijnlijkheden van mogelijke uitkomsten kennen. Van onzekerheid is sprake als we die waarschijnlijkheden niet kennen. We weten het gewoonweg niet. Economen noemen dat, in navolging van Keynes, 'fundamental uncertainty' (Keynes, 1937, pp. 213-214). Omdat er altijd een mix zal zijn van risico's en onzekerheid, betekent dit dat hoe goed men risico's ook probeert te beheersen, volledige zekerheid nooit mogelijk is en verrassingen zullen blijven optreden. Sommigen verklaren de huidige crisis ook vanuit het perspectief van die 'fundamental uncertainty'.



Wij zijn van mening dat dit een te simpele voorstelling van zaken is. Dergelijke woorden zijn (net als woorden als 'systeemcrisis' en 'acts of God') in onze ogen een poging de schuldvraag te omzeilen en het probleem bij abstracties neer te leggen. Wij denken dat een dergelijke benadering een goede analyse eerder in de weg staat dan bevordert.

Er is een grote maatschappelijke roep om transparantie. Transparantie suggereert een meer volledig inzicht en biedt daarmee de illusie van zekerheid. Echter, de kwaliteit van de informatie en de relevantie ervan is sterk bepalend voor de daaraan te ontleen zekerheid. De reflex bij een probleem is veelal: verzamel meer informatie. Dat helpt ons helaas lang niet altijd. Gezien de onzekerheden en de menselijke beperkingen is de waarde van transparantie ook vaak beperkt. In onze ogen is relevantie van informatie dan ook veel belangrijker dan transparantie per se.

Mensen zijn naar zekerheid zoekende wezens. Ze proberen dit door systemen en structuren op enigerlei wijze te vergroten. Daardoor wordt het middel risicomanagement soms tot doel verheven en krijgt dat dan vaak een te technocratisch karakter, terwijl het een manier van denken en handelen moet zijn. Wie een systematiek heeft en die onvoorwaardelijk toepast, denkt risico's in te kunnen tomen en zekerheid te verkrijgen. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat risicomanagement nog erg instrumenteel wordt toegepast en meer als schaamlap functioneert dan dat het al ver is doorgevoerd en ingebed is in de dagelijkse bedrijfsvoering. Werk aan de winkel dus.

70

Tot slot willen wij nog enkele aanbevelingen doen voor verder onderzoek. We denken daarbij aan:

- De wijze van rapporteren over risico's. Momenteel moeten beursgenoteerde ondernemingen in overeenstemming met de code Tabaksblat rapporteren over hun risicomanagement en beheersingssysteem. Verder onderzoek kan zich richten op de mate van effectiviteit van deze wijze van rapportering. In het verlengde daarvan ligt de 'in control'-verklaring. Voorziet die uitspraak in een waarde waar de gebruiker iets aan heeft? Bekend is het "ticking- the boxes-gedrag" om tot die verklaring te komen. Het nut en noodzaak van deze verklaring dient verder te worden onderzocht.
- De relatie tussen de financiële crisis en risicomanagement is nog lang niet helder. De grootste gebruikers – en best scorende sector – bevinden zich in de financiële sector, die echter in belangrijke mate de crisis heeft helpen veroorzaken. Was dat dankzij of ondanks het gebruik van risicomanagement?
- Vaak wordt transparantie over risico's gezien als een groot goed. Het lijkt er echter op dat volledige transparantie ook ongewenste gevolgen kan hebben. In hoeverre is transparantie noodzakelijk/wenselijk?
- Er is een discrepantie gesignaleerd tussen de score die organisaties zichzelf geven en de onze. Is er sprake van een zekere mate van zelfgenoegzaamheid dat het risicomanagement voldoende adequaat is, of heeft het management onvoldoende zicht op de aard van de problematiek wat zou kunnen leiden tot het niet adequaat inschatten van risico's?



## 7 Een Hamer of een nog grotere Hamer?

*In a richer and larger cultural life, however, existence rests on a thousand premises which the single individual cannot trace and verify to their roots at all, but must take on faith. Our modern life is based to a much larger extent than is usually realized upon the faith in the honesty of the other. Examples are our economy, which becomes more and more a credit economy, or our science, in which most scholars must use innumerable results of other scientists which they cannot examine. We base our gravest decisions on a complex system of conceptions, most of which presuppose the confidence that we will not be betrayed. Under modern conditions, the lie, therefore, becomes something much more devastating than it was earlier, something which questions the very foundations of our life... modern life is a "credit economy" in a much broader than a strictly economic sense.<sup>65</sup>*

### Spoedcursus

Er is een gezegde, 'de waarheid zal u vrij maken'<sup>66</sup>. De meeste van ons beweren dit te geloven, of geven niet openlijk toe dat ze het niet geloven. Maar zoals veel, zo niet alle dingen die doorgaan voor algemene kennis, boerenverstand, heilige geschriften of natuurwetten staan we er vrijwel nooit bij stil wat ze nu eigenlijk betekenen. Noch in theorie, noch in de praktijk. Waar bevrijdt de waarheid ons van? Op deze wijze geformuleerd, dient het antwoord zich vanzelf aan en lijkt bijna voor de hand liggend. Vrij van leugens, misvattingen, bedrog, verwarring, oplichterij en geruïneerde levens – persoonlijk en collectief. Vrij om onszelf en de wereld te zien zoals we zijn, niet zoals we ze doorgaans verbeelden te zijn.

71

In dit rapport hebben we een aantal waarheden benadrukt, die op het eerste, en tweede gezicht niet echt een bevrijdend, goed gevoel geven. Sterker nog, ze lijken een slechte situatie erger te maken en doen ons ontwakken in onze ergste nachtmerries – wat ook wel de 'duistere kant' wordt genoemd. En we zijn nog niet klaar. Om eerlijk te zijn, zijn we nog maar net begonnen. Één van de nieuwe waarheden in dit laatste hoofdstuk is een uitbreiding van wat we al eerder hebben benoemd. Namelijk dat wat voor organisaties geldt – 'ze ontkiemen niet uit een enkel zaadje en enkele vraag, en hebben geen enkele ingebouwde overtuigende samenhang en bestaansrecht – is ook van toepassing voor andere gemeenschapsvormen.<sup>67</sup>

Gemeenschappen – voor zover men kan beweren dat ze uit meer bestaan dan administratieve overeenkomsten en wettelijke ficties – zijn bijeen geraapte verbanden van conflicterende, zelfs tegengestelde behoeften, agenda's, ideeën, gevoelens, codes, geboden en voorwaarden. Op elk moment van elke dag kunnen er net

---

<sup>65</sup> Georg Simmel, "The Secret and the Secret Society", in *The Sociology of Georg Simmel*, p. 313. Het verloop van de geschiedenis is tamelijk amusant. Tijdens de Middeleeuwen werd er een belangrijk onderscheid gemaakt tussen geloof (*fides*) en rede (*ratio*), overtuiging en kennis. Een van de belangrijkste, waarde toevoegende voorwaarden en beloften van de wetenschappelijke revolutie (mensen zoals Bacon en Newton), de Verlichting (mensen zoals Diderot en Voltaire) en modern onderwijs (mensen zoals wij) was, en is, het afwijzen van geloof en overtuiging en de wereld en wat we doen bouwen op rede en kennis. En daar komen Simmel en mensen zoals hij om zand in de machine te gooien. In feite bewerende dat alles wat we heden ten dage 'rede' noemen eigenlijk gebouwd is op een grote, wankelende berg geloof.

<sup>66</sup> "...dan zult u de waarheid leren kennen, en de waarheid zal u vrij maken!" *Johannes 8:32*

<sup>67</sup> derived from the Latin *socii* (partners), and *societas* (partnership)



zoveel krachten zijn die hen uiteendrijven als krachten die hen bijeenhouden. Dit is zeker zo in moeilijke tijden en wordt nog moeilijker indien gemeenschapsleden moeten concurreren om een beperkt aantal banen, huizen en middelen. Met andere woorden, ondanks alle goedbedoelde maar weinig inhoud hebbende tegenargumenten, bestaat er, ondanks dat we allemaal in hetzelfde schuitje zitten, geen algemeen geldend 'wij'-begrip waar we de vinger op kunnen leggen en kunnen definiëren.

Wat geldt voor gemeenschappen geldt ook voor degenen die hun weg daarin, doorheen of omheen moeten vinden. Vooral wanneer zij zich bedreigd en in het nauw gedreven voelen en de toekomst er minder rooskleurig uitziet. Kortom: de lezers en schrijvers van dit rapport, subgroepen van verschillende grootte, en 'individuen'<sup>68</sup> die van de ene onverenigbare rol in de andere vallen. Aldus is er ook geen vastomlijnd 'ik' die in de loop der jaren, decennia of zelfs op een enkele dag altijd het één denkt, voelt en doet en nooit het andere denkt, voelt en doet. Dat is één van de redenen waarom wij zoveel conflicterende geloofsbelijdenissen, karakteristieken en belangen hebben. Het ene moment bijvoorbeeld, zweren wij ten overstaan van God tot in de eeuwigheid onze naasten, en zelfs onze vijanden lief te hebben, zoals wij onszelf liefhebben. En het volgende moment zetten we onszelf op de eerste plaats, ongeacht de schadelijke consequenties die dat zou kunnen hebben voor de ander. Waarom kunnen we een duidelijke ja en nee eisen van hen die ons misleiden terwijl we zelf doodleuk vasthouden aan onze rechten om te stamelen, even de keel te schrapen, van onderwerp te veranderen en zich op het zwijgrecht te beroepen?

72

Al die inherente sociale en psychologische instabiliteit – 'volatiliteit' desnoods – is ook één van de redenen waarom het zo verdraaid moeilijk is te bepalen waar externe overreding en druk ophoudt en innerlijke overtuiging en weerstand begint. Waarom worden we toch zo bepaald door onze directe omgeving en zijn we sociale kameleons die onze kleuren en toon laten afhangen van het gezelschap waarin we verkeren en de bedrijven waarvoor wij werken.<sup>69</sup> Wat dus uitleg en verklaring behoeft, is dus niet waarom bijna iedereen meegaat met datgene wat iedereen doet, maar waarom er zo nu en dan mensen zijn die hun leven en levensonderhoud riskeren door op te staan, de stem te verheffen en in te gaan tegen algemene kennis en 'boerenverstand'.

Hoewel we niet pretenderen deel uit te maken van dit verheven gezelschap – uiteindelijk zijn we doodgewone academici en accountants, geen helden of schurken – kunnen we wel zeggen dat het ons, tijdens het doorzoeken van de puinhopen van de recente ineenstorting van vertrouwen en geloofwaardigheid, concentratie en moed heeft gekost om ons kwetsbaar op te stellen en zelfs nog een stapje verder te gaan. Door belangrijke, basale paradigma's die worden gekoesterd door vele van onze collega's – modellen, methoden, metaforen en mantra's die ons voorheen ook aan het hart gingen – in twijfel te trekken. We hebben dit niet gedaan omdat we er genoeg in scheppen vervelend en provocerend te zijn of uit professionele zelfvernietigingsdrang, maar omdat het alternatief zo veel erger is.

---

68 'Individu' betekent, letterlijk, ondeelbaar.

69 Wij hebben deze thema's voortdurend aangehaald in dit rapport. Éénieder die hier meer over wil weten verwijzen wij naar het werk van Stanley Milgram (voetnoot 47) en diegenen die in zijn voetsporen zijn getreden.

Net zoals de waarheid ons vrij zal maken, houden halve waarheden, nanowaarheden, nobele en niet zo nobele leugens ons gevangen. Gevangen in wat Hindoes karma noemen, oftewel het wiel. Wat wij in het Westen de manisch depressieve cycli van de hoog- en laagconjunctuur noemen. De beweging van overmoedig vertrouwen naar duisternis en wanhoop. Van de situatie waar we alles onder controle hebben en onze dromen uit kunnen komen naar de situatie waar iedereen niet alleen achter het stuur in slaap is gevallen, maar er geen stuur is om achter te slapen. Illusies worden afgewisseld met desillusies, opbouwen wordt gevolgd door ineenstorting. Keer op keer maken we dezelfde fouten, ongeacht hoe goed we de geschiedenis bestuderen en pretenderen er van geleerd te hebben. Waarom zouden we anders de geschiedenis bestuderen?

### Kapitalisme met een menselijk gezicht?

Zonder volledig te hebben onderzocht, of te begrijpen, hoe we in deze mallemlen zijn beland, hebben velen zich gehaast te schrijven over wat er moet worden gedaan om er uit te komen. Met andere woorden, alvorens tot een deugdelijke en grondige diagnose van de ziekte te komen, stellen zij al een behandeling voor ter genezing en hervorming. Wat volledig is te begrijpen, we zijn tenslotte echte mensen die de pijn nu voelen en ons zorgen maken over de toekomst en die van onze kinderen.<sup>70</sup>

Voor het grootste deel bestaan deze maatregelen uit een brede aanpak die reddingsoperaties, stimulansen en het drukken van geld en nog meer geld omvat, naast woedende argumenten voor een totale revisie van regelgeving en regelgevende instanties. In *A Failure Of Capitalism* heeft Judge Richard Posner, sinds lange tijd een aanhanger van de vrije markt, benadrukt dat hij het bankiers niet aanrekent dat zij de schadelijke effecten die hun steeds riskantere praktijken in bredere zin op de economie zouden kunnen hebben, niet eerder hebben gevoeld.<sup>71</sup> Sterker nog, dat het ze geen moer kan schelen dat het iemand anders probleem is. 'Als je tegen een bankier zegt: "Als alle banken failliet gaan, krijgt de economie een klap"', zullen zij antwoorden: "Wat kan ik doen? Als ik op zeker speel dan nemen mijn concurrenten mijn business over."

Aangezien de vrije markt ondernemers aanmoedigt – eigenlijk zo goed als dwingt – op eigenbelang gericht te zijn en winst te maximaliseren, schreef Posner, slaat het nergens op om ze te vragen het totaalplaatje in de gaten te houden. 'Daarom heb je regelgeving nodig.' Hij is ook kritisch over het huidige systeem van regelgeving, waarin talloze nationale instanties worden gefinancierd door banken en instellingen die ze dienen te reguleren. Dit is het inmiddels bekende waarom-heb-je-daar-niet-eerder-aan-gedacht-liedje. Wat er dus volgens Posner, en velen met hem, nodig is, is meer regelgeving en toezichthouders en een heldere en duidelijke afgrenzing tussen de politie en potentiële rovers. Dat is de hamer.

Er zou in wezen niets mis zijn met deze oplossing als de hele troep alleen verband zou houden met riskante financiële instrumenten – zoals derivaten, CDO's <sup>72</sup>, MBS'en <sup>73</sup> – en de vraag waar we al die giftige activa

70 Volgens de laatste schattingen van het IMF is het waardeverlies als gevolg van de crisis \$11.000 miljard. Vorig jaar was de schatting \$1.000 miljard.

71 The Huffington Post, 21 April, 2009

72 Collateralized debt obligation

73 Mortgage backed securities



gaan dumpen. Oftewel, investeringsbanken en bankiers die zich hebben misdragen. Maar er gaan andere stemmen op, die vastbesloten zijn minder vergevingsgezind te zijn en het kapitalistisch systeem zelf te lijf willen gaan, van top tot teen, van A tot Z. Ze verstoppen zich niet allemaal in de grotten ergens tussen Kabul en Peshawar. Sommigen slapen in heerlijk warme en zachte bedden en verkeren in de bekende ‘hoge kringen’.

In een encycliek die afgelopen zomer werd uitgevaardigd door het Vaticaan, schreef Paus Benedictus XVI: ‘Winst is nuttig als het een zeker doel dient. Op het moment dat het een doel op zich wordt, als het met oneigenlijke middelen wordt verkregen en zonder het gemeenschappelijk belang als doel te hebben, bestaat het risico dat het welvaart vernietigt en armoede creëert’. Benedictus veroordeelde openlijk het ‘speculatieve gebruik van financiële middelen waarbij toegegeven wordt aan de verleiding van het enkel en alleen zoeken van kortetermijnwinsten, zonder de continuïteit op de lange termijn van de onderneming in ogenschouw te nemen en de bijdrage aan de werkelijke economie.’<sup>74</sup>

De essentie van het artikel waarin deze woorden verschenen was dat het systeem het leeuwendeel van de Amerikanen gigantisch had misleid. ‘Na bijna twee decennia hoog- en laagconjuncturen die weinig economisch gewin hebben opgeleverd voor het gemiddelde Amerikaanse huishouden, hebben Amerikanen een diepgeworteld wantrouwen jegens markten, financiers, grote bedrijven en de kapitalistische ethos.’<sup>75</sup> Harde woorden voor in de normale media, maar nog niets in vergelijking tot de rauwe uitbarsting van verontwaardiging van de uitgebuite, buitengesloten en regelrechte ‘losers’ op de blogs op het net, de *banlieue* van Parijs, en de vluchtelingenkampen en barakken in Calais, Zuid-Europa en Noord-Afrika. Voor velen van hen is de huidige crisis een bevestiging van wat ze allang dachten en zeiden, en een soort wraak. ‘De interne tegenstellingen van het kapitalisme’<sup>76</sup> komen uiteindelijk aan de oppervlakte, en het hele kaartenhuis stort ineen onder het gewicht van zijn eigen hypocrisie, corruptie en onrecht. Arrogante, hooggeplaatste lieden worden op hun knieën gedwongen in het volle zicht van een niet al te vriendelijke wereld en moeten wennen aan een leven op een doodlopende straat.

In die stemmen zouden sommigen de geschiedenis kunnen horen weergalmen. Om precies te zijn, twintig jaar geleden, in november 1989, toen gewone burgers met zo goed als geen aandeel in de gevestigde orde, massaal met spandoeken – *Wir sind das Volk*<sup>77</sup> – de straten van Leipzig in marcheerden en doortrokken naar het beest zelf, de Berlijnse Muur, en er op in begonnen te hakken. Waarna als een domino-effect het ene na het andere communistische regime omviel. Dat waren onstuimige dagen in het Westen, waar iedereen die maar een mening had de loftrumpet stak over de ultieme triomf van ‘onze aanpak’ omdat het beter en meer in overeenstemming is met de menselijke waardigheid, waarden en vrijheid. En hun intellectuele, economische, emotionele en morele bankroet, omdat het vernederend is en simpelweg niet werkt. Maar aan de andere kant van De Muur, voor de elite in het Oosten, was het het einde van de beschaving zoals zij die kenden. Nu knelt de schoen aan de andere voet. Dat is de schaduw van de veel grotere hamer.<sup>78</sup>

74 Steven Pearlstein, ‘Rethinking Capitalism: How Very Enterprising’, *The Washington Post*, 2 oktober, 2009

75 Er moet iets in zitten. Want waar komen anders al die ‘ninjas’ (zie voetnoot 29) vandaan?

76 Karl Marx.

77 Karl Marx. Wij zijn het volk. Met de luid en duidelijke ondertitel, ‘Jullie, de overheid, zijn dat niet.’

78 In zijn magistrale *A Study of History*, concludeert de Engelse historicus Arnold Toynbee dat beschavingen ineenstorten wanneer de elite zijn charme verliest.

Tijdens ons onderzoek en in discussies vroeg men ons naar onze ideeën hoe verder te gaan. Wat is ons wondermiddel of gouden tip? Het antwoord was, en is nog steeds, 'Dat hebben we niet. We weten het niet.' We zijn geen Nobelprijswinnaars en gaan er niet van uit zo veel gewicht in de schaal te kunnen leggen. Maar sommige dingen lijken zelfs ons evident. Aangezien alles is zoals het is, doordat het geworden is wat het is, begint de weg naar de oplossing met het vinden van de weg er naar toe. Dat zal meer vastberaden, diepgravend en breed onderzoek vereisen. En het vragen om en daadwerkelijk luisteren naar meer stemmen en perspectieven – niet alleen van de 'usual suspects'. Het zal niet alleen andere hokjes vereisen, en manieren om daarbinnen en daarbuiten te denken. Het zal ook het lastig te verkrijgen vermogen vereisen om onszelf te zien zoals anderen ons zien, en net zo belangrijk, om anderen te zien zoals we onszelf zien.

Onze doelstellingen in dit onderzoek en rapport zijn aanvankelijk echter veel bescheidener geweest. We wilden de rol van risicomanagement onderzoeken in het licht van de huidige kredietcrisis. Heeft het die bedrijven, die solide programma's hadden ingericht, geholpen de gevolgen van de ravage volledig te vermijden of substantieel te verminderen? Of heeft het de zaken eerder verergerd? Helaas voor risicomanagementconsultants, vooral diegenen in de eerste categorie<sup>79</sup>, zetten wij ons geld op de tweede vraag. Om de één of andere reden voelden bankiers dat ze de zaken erdoor onder controle hadden, ongeacht hun bizarre en achteraf bezien belachelijke en zelfvernietigende gedrag dat ze aan de dag legden.

Risicomanagementconsultants hebben hen ofwel verteld dat hun nieuwe, verbeterde product het Zwitserse zakmes voor de financiële sector was en dat het ook bij windkracht 10 alles kon oplossen. Of ze zijn (al of niet met opzet) vergeten erbij te zeggen dat het om een prototype ging dat nog in ontwikkeling was en dat er een bijzonder gedetailleerde gebruiksaanwijzing bij zat, te negeren op eigen risico.

Bankiers verzekerden ratingbureaus, toezichhouders en de media dat ze precies wisten wat ze deden en dat ze alles hadden ingedeekt. Omdat ze zo zeker van hun zaak leken, voelde de rest zich ook zeker. Deze mensen waren tenslotte de beste en slimste die je maar kon vinden. En hoe wisten ze dat? Omdat ze allemaal aan de top stonden en rijk waren. Waarom zou je verder vragen in een wereld die gebaseerd is op *survival of the fittest*? Dat alles is een verzameling veronderstellingen, geen bewijs, en we vragen niemand om het maar te geloven. Maar als je er iets van meeneemt ter overweging, dan is het de volgende stap te bekijken hoe groot de rol van risicomanagement in de huidige crisis is geweest.

In onze pogingen om met een juiste analyse op de proppen te komen werden we herinnerd aan een verhaal wat vaak wordt verteld in India. Een olifant steekt een krakkemikkige touwbrug over. Op zijn rug zit een muis. Het is een moeizame tocht. De brug kraakt en piept, steunt en zucht, heftig schuddend van links naar rechts. Maar uiteindelijk halen de olifant en de muis veilig de overkant. De muis fluistert de olifant in zijn oor: 'We hebben die brug goed laten schudden!' De 'usual' en 'unusual suspects'; het klimaat van de heersende verwachtingen en structuren is de olifant, risicomanagement is de muis.

---

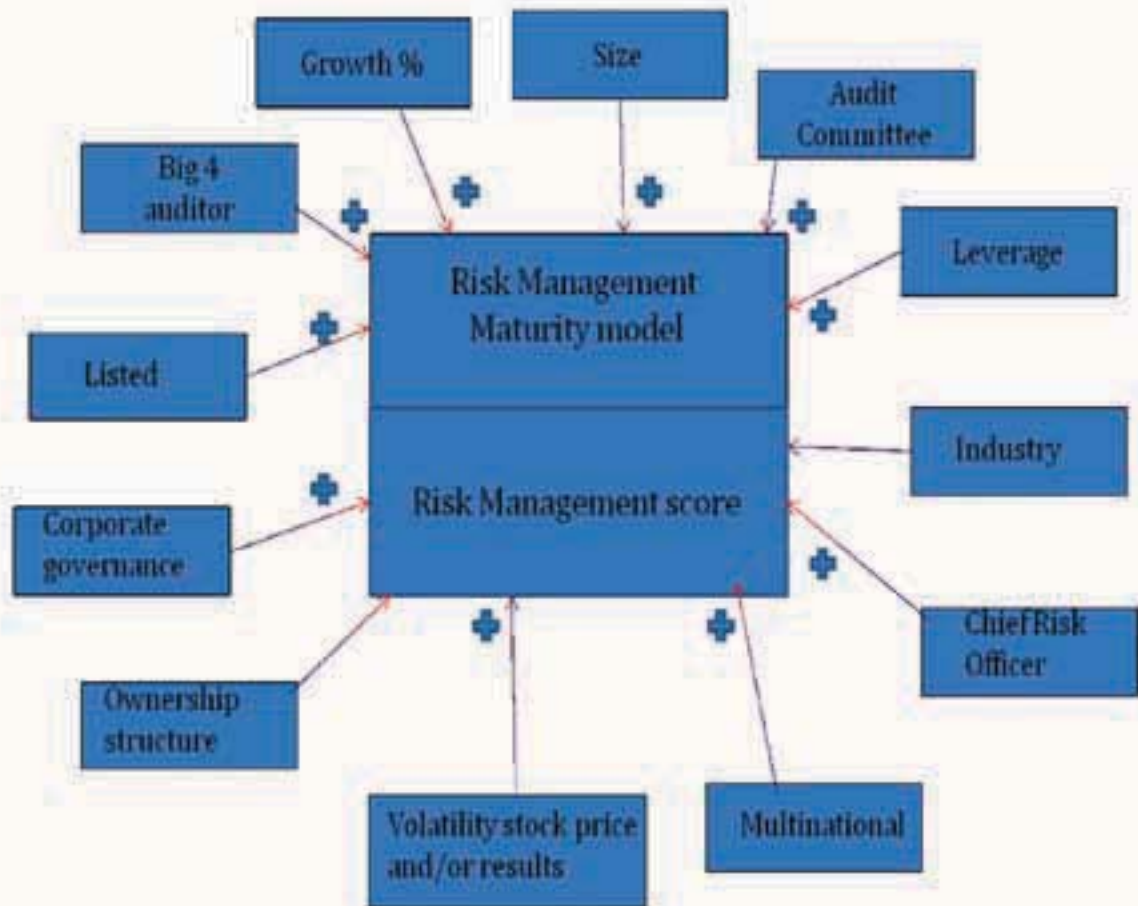
79 De verschillen tussen risicomanagementconsultants van de eerste en tweede categorie zijn besproken in hoofdstuk 4.





# Bijlage I Conceptueel model

Determinants of an ERM's maturity and score







## Bijlage II Literatuurlijst

### Artikelen, rapporten en papers

Abrams, C., Känel, J., Müller, S., Pfitzmann, B. en S. Ruschka-Taylor, 2007, Optimized enterprise risk management, *IBM systems journal*, 46 (2), 219-234.

Adviescommissie Toekomst Banken, April 2009, Naar herstel van vertrouwen.

AIRMIC, 1999, A Guide to Integrated Risk Management (London: Integrated Risk Management Special Interest Group)

Akkemans, D, van Ees, H., Hermes, N., Hooghiemstra, R., van der Laan, G., Postma, T. en A. van Witteloostuijn, 2007, Corporate governance in the Netherlands: an overview of the application of the Tabaksblat code in 2004, *Corporate governance*, 15 (6), 1106-1118.

Alaszewski, A. en K. Coxon, The everyday experience of living with risk and uncertainty, *Health risk and Society*, 10 (5), 413-420.

Alexander, C., 2005, The present and future of financial risk management, *Journal of financial econometrics*, 3 (1), 3-25.

Allan, N., Yin, Y. en N. Cantele, 2008, Modelling the interconnectivity of risks in ERM, *School of Management; University of Bath, The Actuary Magazine*—February/March 2009 Volume 6 Issue 1, 1-18.

Andersen, T.J., 2008, Multinational performance and risk management, *SMG working paper*, 8, 1-23.

Andersen, R., 2009, Corporate risk management, *Independent governance risk & assurance*, 1-54.

Aragonés, J.R. en R. Blanco, 2008, Incorporating correlation regimes in an integrated stressed risk modeling process, *Journal of Economics and Finance*, 32, 148-157.

Arjoon, S., 2006, Striking a balance between rules and principles-based approaches for effective governance: A risk-based approach; *Journal of business ethics*, 68, 53-82.

Arnold, V., Benford, T., Canada, J. en S.G. Sutton, 2009, The role of enterprise risk management and organizational strategic flexibility in easing new regulatory compliance, <http://ssrn.com/abstract=1371231>, 1-45.

Aven, T. and O. Renn, 2008, The Role of Quantitative Risk Assessments for Characterizing Risk and Uncertainty and Delineating Appropriate Risk Management Options with Special Emphasis on Terrorism Risk, *Risk analysis*, 29 (4), 587-600.



Aven, T. and O. Ortwin, 2009, On risk defined as an event where the outcome is uncertain, *Journal of risk research*, 12 (1), 1-11.

Baker, N., December 2008, Real-world ERM, *Internal Auditor*, 33-37.

Bao, Y., Lee, T.H. en B. Saltoglu, 2006, Evaluating predictive performance of value-at-risk models in emerging markets: a reality check; *Journal of Forecasting*, 25(2), 1-21.

Bartam, S.M., 2004, Corporate risk management as a lever for shareholder value creation, *EconWPA Finance*, 1-69.

Barton, T.L., 2008, Managing the unthinkable event, *Financial Executive*, 24-29.

Beasley, M.S., Clune, R., en D.R. Hermanson, 2005, Enterprise Risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation, *Journal of accounting and public policy*, 24, 521-531.

Beasley, M.S., Clune, R. en D.R. Hermanson, 2008, The impact of enterprise risk management on the Internal Audit Function, *Journal of Forensic Accounting*, 9, 1-22.

80

Bebbington, J., Larrinaga, C. en J.M. Moneva, 2008, Corporate social reporting and reputation risk management, *Accounting Auditing and accountability journal*, 21 (3), 337-361.

Berry, A.J., Coad, A.F., Harris, D.T. en C. Stringer, 2009, Emerging themes in management control: a review of recent literature; *The British accounting review*, 41, 2-20.

Bhattacharyya, M., September 2008, Contemporary financial risk management: The role of value at risk models, *IIMB Management Review*, 292-296.

Bhimani, A., 2009, Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies, *Management accounting research*, 20, 2-5.

Böcker, K. en M. Hillebrand, 2007, Interaction of Market and Credit Risk: An Analysis of InterRisk Correlation and Risk Aggregation, *PRMIA*, 1-29.

Bronson, S.N., 2009, Are fully independent audit committees really necessary?, *Journal accounting public policy*, 28, 265-280.

Brown, I., Steen, A. en J. Foreman, 2009, Risk management in Corporate Governance: A Review and Proposal; *Corporate Governance: An International Review*; 17 (5), 546-558.

Buehler, K., Freeman, A. en R. Hulme, 2008, the new arsenal of risk management, *Harvard business review*, 93-100.

Ciorciari, M. and P. Blattner, Enterprise risk management maturity-level assessment tool, Society of Actuaries, 1-28.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, Enterprise Risk Management Integrated Framework.

Corbett, R.B., 2004, A view of the future of risk management, Risk management: An international journal, 6 (3), 51-56.

Cox, L.A.T., 2008, What's wrong with Risk matrices, Risk Analysis, 28 (2), 497-512.

Cox, L.A.T, Brown, G.C. and S.M. Pollock, 2008, When is uncertainty about uncertainty worth characterizing?, Interfaces, 38 (6), 465-468.

Crotty, J., 2008, Structural causes of the global financial crisis: critical assessment of the new financial architecture; Political Economy Research Institute Working Series, 1-61.

Dewing, I.P., Russel, P.O., 2008, The individualization of corporate governance, Accounting, Auditing & Accountability journal, 21 (7), 978-1000.

Doodian, J.J., Knot, J. en J.E. Rech, 2008, ERM and other considerations related to a principles-based approach, The Society of Actuaries 1-18.

Drew, A., Kelly, P.C., and T. Kendrick, 2006, CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk, Business Horizons, 49, 127-138.

Deumes, R.W.J., 2005, Reporting on Risk and Control, Universitaire Pers Maastricht.

Economist Intelligence Unit, Best practice in Risk management, 2007.

Economist Intelligence Unit, Enterprise risk management in financial services organizations, 2008.

Ericson, R. and M. Leslie, 2008, The architecture of risk management, Economy and society, 37 (4), 613-624.

Ernst & Young, A new balanced scorecard measuring performance and risk, 2009.

Ernst & Young, Opportunities in adversity Responding to the crisis, 2009.

Ernst & Young, The future of risk, 2009.

Ernst & Young, Building risk resilience, 2009.

Francis, S. and B. Paladino, 2008, Enterprise risk management: A best practice approach; The journal of corporate accounting & finance, March/April, 19-33.



Fraser, I. and W. Henry, 2007a, Embedding risk management: structures and approaches; *Managerial auditing journal*, 22 (4), 392-409.

Fraser, J.R.S., One, H. en B.J. Simkins, 2007b, Ten common misconceptions about risk management, *Journal of applied corporate finance*, 19 (4), 75-81.

Fraser, J.R.S., Schoening-Thiessen, K. and B.J. Simkins, 2008, Who reads what most often? A survey of enterprise risk management literature read by risk executives; *Journal of applied Finance*, 73-91.

Garleanu, N. en L.H. Pedersen, 2007, Liquidity and risk management, *AEA papers and proceedings*, 193-197.

Global Audit Information Network, 2008, ERM Benchmarking survey, Executive Summary; IIA Inc, Altamonte Springs, Florida, USA

Goodhart, C.A.E., 2008, The regulatory response to the financial crisis, *Journal of Financial Stability*, 4, 351-358.

Gordon, A.L., Loeb, M.P. en C.Y. Tseng, 2009, Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective; *Journal Accounting Public Policy*, 28, 301-372.

Grundke, P., 2008, Top-down versus bottom-up approaches, <http://ssrn.com/abstract=1282098>, 1-36.

HM treasury, 2004, The orange book- management of risk- principles and concepts, 1-50.

HM treasury, 2005, Managing risk to the public- appraisal guidance, 1-58.

House of Commons, Treasury Committee,; Banking Crisis: Dealing with the failure of the UK banks, Seventh report of Session 2008-09, April 21, 2009

House of Commons, Treasury Committee,; Banking Crisis: Reforming corporate governance and pay in the City, Ninth report of Session 2008-09, May 12, 2009

Hoyt, R.E. en A.P. Liebenberg, 2008, The value of enterprise risk management: evidence from the U.S. insurance industry, <http://ssrn.com/abstract=1440947>, 1-40.

The Institute for Risk Management (IRM), 2002, A Risk Management Standard, 1-14.

Kallberg, J., 2008, Some thoughts on financial crises and risk management, *Journal of Corporate Treasury Management*, 2 (2), 99-101.

Kamiya, S., Shi, P., Schmit, J. and M. Rosenberg, 2007, Risk management terms, University of Wisconsin-Madison, 1-36.

- Kimball, R.C., 2000, Failures in risk management, New England economic review, January/February, 1-10.
- Kleffner, A.E., Lee, R.B. en B. McGannon, 2003, The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: evidence from Canada; Risk management and insurance review, 6 (1), 53-73.
- Klimczak, K.M., 2007, Risk management theory: A comprehensive empirical assessment; Kozminski working paper series, 1, 2-20.
- KPMG, the evolving role of the head of risk, 2009.
- KPMG, Risk management in banking beyond the credit crisis, 2009.
- Kretzchnar, G.L., McNeill, A.J. en A. Kirchner, 2009, Economic capital principles- integrated asset and risk factor stress testing & capital management, University of Edinburgh, 1-36.
- Kuhn, J.R. Jr. en S.G. Sutton, 2006, Learning from WorldCom: Implications for fraud detection through continuous assurance; Journal of emerging technologies in accounting, 3, 61-80.
- Liebenberg, A.P. en R.E. Hoyt, 2003, The determinants of enterprise risk management: evidence from the appointment of chief risk officers, risk management and insurance review, 6 (1), 37-52.
- MacKay, P. and S.B. Moeller, 2007, The value of corporate risk management, The Journal of Finance, 62 (3) 1379-1419.
- Martin, D and M. Power, 2007, The end of enterprise risk management, 1-11.
- Mikes, A., 2005, Enterprise Risk Management in action, London School of Economics, Department of Accounting and Finance, Centre for the analysis of risk and regulation, 1-44.
- Mikes, A., 2008a, Risk management at crunch time: are chief risk officers compliance champions or business partners, Journal of risk management in financial institutions, 2(1), 7-25.
- Mikes, A., 2008b, Counting risk and making risk count: the organizational significance of risk management, Management accounting section Harvard business school, 1-44.
- Mikes, A, 2009, Risk management and calculative cultures, Management accounting research, 20, 18-40.
- Millo, Y. en D. MacKenzie, 2008, The usefulness of inaccurate models: Towards an understanding of the emerge of financial risk management; Accounting, Organisations and Society, 1-16.
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code, 2007, derde rapport over de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code.



Mu, J., Peng, G en D.L. MacLachlan, 2009, Effect of risk management strategy on NPD performance, 29, 170-180.

Nam, J., Wang, J. en G. Zhang, 2008, Managerial career concerns and risk management, The Journal of Risk and Insurance, 75 (3), 785-809.

De Nederlandse bank, Visie toezicht 2006-2010.

Nocco, B.W., Stulz, R.M., 2006, Enterprise risk management: Theory and practice, <http://ssrn.com/abstract=9214>, 1-32.

OCEG, 2005, Foundation guidelines "red book".

Okoroh, M.I., Ilozor, B.D. en P.P. Gombera, 2006, Modelling of risk management in health care facilities, Facilities, 24 (5/6), 197-210.

Pagach, D., Warr, R., 2007, An empirical investigation of the characteristics of firms adopting enterprise risk management, <http://ssrn.com/abstract=1010200>, 1-32.

Pagach, D., Warr, R., 2008, The effects of enterprise risk management on firm performance, North Carolina state university, <http://ssrn.com/abstract=1155218>. 1-29.

Power, M.K., 2003a. Enterprise risk management and the organization of uncertainty in financial institutions, Oxford University Press, 250-268.

Power, M.K., 2003b. The Invention of Operational Risk. London School of Economics and Political Science, 1-23.

Power, M.K., 2009, The risk management of nothing; Accounting, organizations and society, 34, 849-855.

PricewaterhouseCoopers, Protecting the brand, 2006.

PricewaterhouseCoopers, Aligning risk and finance, 2007.

PricewaterhouseCoopers, Realising Return from risk management, 2007 .

PricewaterhouseCoopers, CSFI, insurance banana skins, 2007.

PricewaterhouseCoopers, Effective risk management in financial services, 2007.

PricewaterhouseCoopers, CSFI, Banking banana skins, 2008.

PricewaterhouseCoopers, Does ERM matter? 2008.

PricewaterhouseCoopers, The day after tomorrow, 2009.

PricewaterhouseCoopers, Extending Enterprise Risk Management (ERM) to address emerging risks, 2009.

PricewaterhouseCoopers, Seizing opportunity; linking risk and performance, 2009.

Purnanandam, A., 2008, Financial distress and corporate risk management: Theory and evidence, Journal of financial economics, 87, 706-736.

Ramamoorti, S., Weidenmier Watson, M. and M. Zabel, 2008, Engineering value into ERM, Internal Auditor, October, 53-59.

Ratnovski, L., 2007, Liquidity and transparency in bank risk management, Bank of England, 1-29.

Raz, T. and D Hillson, 2005, A comparative review of risk management standards, Risk management: An international journal, 7 (4), 53-56.

Risk and Insurance Management Society (RIMS), 2008, The 2008 financial crisis; a wake-up call for enterprise risk management.

Robbin, I, Ostasweski, K., Horowitz, B., Chatzivasiloglou, J., Fytros, C. En P. Conlin, 2009, Risk management and the financial crisis: why weren't we protected?, Risk management: the current financial crisis, lessons learned and future implications, 1-104.

Roberts, J. and M. Jones, 2009, Accounting for self interest in de credit crisis; Accounting, organizations and society, 34, 856-867.

Rogers, M.D., 2001, Scientific and technological uncertainty, the precautionary principle, scenarios, and risk management, Journal of risk research, 4 (1), 1-15.

Rosenberg, J.V., 2005, A general approach to integrated risk management with skewed, fat tailed risk; Federal Reserve Bank of New York; 1-49.

Rush, M., Vednere, G, 2008, Calming the data storm: A risk management model for mitigating risks, Information Management Journal, 42 (4), 48-54.

Simkins, B., 2008, Enterprise risk management: current initiatives and issues, journal of applied finance roundtable, spring/summer, 115-132.

Standard & Poor's, 2008/2009, ERM: Standard & Poor's to apply enterprise risk analysis to corporate ratings.

Staveren, van M., 2009, Risk, Innovation & Change, Proefschrift.



Stulz, R.M., 2008, Risk Management failures: what are they and when do they happen?, Fisher college of business working paper series, 1-23.

Stulz, R.M., 2009, 6 ways companies mismanage risk, Harvard business review, March, 86-94.

Teuten, P., 2005, Enterprise Risk Management: its evolution and where it stands today, The John liner review, 19 (3), 1-13.

The Risk Programme, 2004, Risk management assessment framework.

Tonello, M., 2007, Emerging governance practices in enterprise risk management, the conference board, 1-98.

Venter, G.G., 2009, ERM for strategic management – status report, 1-25.

Wahlström, G., 2009, Risk management versus operational action: Basel II in a Swedish context, Management Accounting Research, 20, 53-68.

Ward, S., 2003, Approaches to integrated risk management: a multi-dimensional framework; Risk management: An International Journal, 7-23.

Went, P., 2009, How will the credit crisis change risk management, GARP research center.

Winter, P., 2007, Managerial risk accounting and control- a German perspective, University Mannheim, 1-24.

Woods, M., 2009, A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council, Management accounting research, 20, 69-81.

Yiannaki, S.M., 2008, Bank risk regulation and the credit crunch, European university Cyprus, 1-15.

Zinn, J. O., 2008, Heading into the unknown: Everyday strategies for managing risk and uncertainty, Health Risk and Society, 10 (5), 439-450.



## Scripties

Kok, F.A., februari 2008, Onderzoek naar de verantwoording van risico's en risicomanagement door ziekenhuizen

Dulk, den F., juni 2008, Risicoverslaggeving bij banken, in het licht van de kredietcrisis.

Groot, T., januari 2008, "in control" or "risk aware"; De structuur van van het risicoprofiel in de jaarverslaggeving van beursgenoteerden

Linthorst, R., 2008, Organisatiecultuur binnen risicomanagementsystemen  
Een onderzoek onder AEX-organisaties

Steenoven, R., 2009, Rapportage over risico's: informatie of slechts een gegeven?

## Boeken

Bernstein, P.L. en P. Bernstein, 1996, Against the Gods, John Wiley & Sons, New York.

Claes, P.F., 2004, Risicomanagement, Noordhoff Uitgevers B.V.

Cohan, W.D., House of Cards, Knopf Doubleday Publishing Group.

Crouchy, M., Galai, D. en R. Mark, 2007, Essentials of risk management, The McGraw-Hill Companies.

Ewijk, C. van en C. Teulings, 2009, De Grote Recessie, Uitgeverij Balans.

Friedman, M. en A.J. Schwartz, 2008, The Great Contraction 1929-1933, University Presses of California, Columbia and Princeton.

Gardner, D., 2008, Risk: The Science and Politics of Fear; Virgin Publishing.

Harford, T., 2008, Waarom we doen wat we doen, Business Contact.

Huffington, A., 2003, Pigs at the trough, Crown Publishers, New York.

Layard, R., 2005, Happiness, The Penguin Press HC.

Partnoy, F., 2003, Infectious Greed, Times Books.

Power, M.K., 2004, The Risk Management of Everything, Demos, Londen.



Power, M.K., 2007, Organized Uncertainty - Designing a World of Risk Management, Oxford University Press, Oxford.

Smit, J., 2008, De Prooi, Uitgeverij Prometheus.

Reus, T. de, en L. Bovenberg, De Balans van Bovenberg – Economie en geloof en crisistijd, Uitgeverij Kok.

Taleb, N.N., 2007, The Black Swan, Random House.

Taleb, N.N., 2001, Fooled by Randomness, W. W. Norton & Company.

### Films en documentaires

BBC, 2009, The Love of Money.

BBC, 2009, The last days of Lehman Brothers.

Enron: The Smartest Guys in the Room, 2005.

## Bijlage III Lijst van geïnterviewden

1. Drs. R. Abma Directeur Eumedion
2. R.J.M. van Beekum RA Senior manager Corporate risk management Royal DSM
3. Prof. dr. ir. A. Bruggink CFO Rabobank Nederland
4. Prof. dr. L.H. Hoogduin Directeur DNB
5. Prof. dr. R.J.M. Jeurissen Hoogleraar Nyenrode Business Universiteit
6. Mr. C.J.A. van Lede Ex-ceo Akzo Nobel, diverse commissariaten
7. Drs. J.W. Muis RA oud-voorzitter E&Y, oud vice-president Wereldbank, oud Directeur-Generaal Europese Commissie
8. Prof. dr. A. Schilder RA oud directeur DNB, Voorzitter IAASB
9. Drs. J. Streppel oud CFO Aegon, Voorzitter Monitoring commissie Corporate Governance code
10. Dr. Ir. J. de Swart Director quantitative analysis PricewaterhouseCoopers
11. A.J. van der Veer RA Chief Risk Officer Reed Elsevier
12. Drs. D. Vierstra CFO en CRO Nuon Energy

Wij zijn de geïnterviewden zeer erkentelijk voor hun tijd en inzichten en we willen hen graag op deze plaats nogmaals dank zeggen.





# Bijlage IV Vragenlijst Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland 2009<sup>80</sup>

Wij verzoeken u bij de meerkeuze vragen de juiste antwoorden aan te kruisen met een pen of potlood. Bij de 'Ja / Nee' vragen verzoeken wij u door te krassen wat niet van toepassing is of het juiste antwoord te omcirkelen. Bij de schaalvragen kunt u omcirkelen wat van toepassing is. U heeft tot **19 juni** de tijd om deze enquête te retourneren via de bijgevoegde portvrije retourenveloppe. Wij dank u bij voorbaat zeer voor uw medewerking.

## Algemene vragen

1. **Mijn functie is:** .....
2. **In welke branche is uw organisatie voornamelijk actief? (kies er één)**
  - Handel
  - Transport en logistiek
  - Productie
  - Financiële dienstverlening
  - Zakelijke dienstverlening
  - Telecommunicatie, informatietechnologie, media en entertainment
  - Energie en utiliteit
  - Gezondheidszorg
  - Overheid/not for profit
3. **Wat is de omzet/het budget van uw onderneming/organisatie per einde laatste boekjaar?**  
..... €
4. **Wat is het totale aantal medewerkers werkzaam in uw organisatie per einde laatste boekjaar?**  
..... Fte
5. **Onze organisatie is actief in meer dan 3 verschillende landen.** J / N
6. **Is uw organisatie beursgenoteerd?** J / N

91

<sup>80</sup> In deze vragenlijst is daar waar relevant het aantal te behalen punten ten behoeve van onze scoreleidraad toegevoegd. In de aan respondenten toegezonden vragenlijst waren die uiteraard niet vermeld.



7. **Onze aandelen zijn vooral in het bezit van: (kies er één)**
- Niet van toepassing
  - Anonieme aandeelhouders
  - Een aantal institutionele beleggers
  - Één of meerdere families
  - Administratiekantoor (certificaten van aandelen)
  - Banken
  - (Directeur) Grootaandeelhouder
  - Anders, namelijk .....
8. **Is voor uw organisatie corporategovernanceregelgeving (regels voor goed bestuur) van toepassing?**  
J / N
9. **Is er een Audit committee/Auditcommissie geïnstalleerd?** J / N
10. **Is binnen uw Raad van Bestuur/Directie een afzonderlijke 'Chief Risk Officer' (of vergelijkbare functionaris) aangesteld die eindverantwoordelijke is voor risicomanagement?** J / N
11. **Wat is per einde van het laatste boekjaar de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen voor uw onderneming/organisatie?** ..... % EV / ..... % VV
12. **Wat is het jaarlijkse gemiddelde groeipercentage van de omzet/het budget van uw onderneming/organisatie gedurende de laatste 3 jaar?**
- Minder dan 10%
  - Tussen de 10 en 25%
  - Meer dan 25%
13. **De financiële resultaten van onze organisatie fluctueerden de laatste 3 jaren soms met meer dan 30% (van jaar op jaar)** J / N
14. **De beurskoers (indien van toepassing) van onze organisatie fluctueerde de laatste jaren gemiddeld soms met meer dan 30% (van jaar op jaar)** J/N
15. **Door welke accountantsfirma wordt uw jaarverslag gecontroleerd?**  
.....
16. **Welk rapportcijfer geeft u aan het risicomanagementsysteem van uw organisatie: (schaal 1 – 10, waarbij 1 de laagste score is en 10 de hoogste)**
- 1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

## Vragen inzake risico-inventarisatie en -analyse

**17. Hoe vaak wordt in uw organisatie een integrale en bedrijfsbrede risico-inventarisatie en -analyse uitgevoerd?** *Periodiek, maximaal 8 punten*

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 punten | Nooit (ga verder met vraag 22) |
| <input type="checkbox"/> 2 punten | Eens per jaar                  |
| <input type="checkbox"/> 4 punten | Eens per kwartaal              |
| <input type="checkbox"/> 8 punten | Maandelijks                    |
| <input type="checkbox"/> 8 punten | Wekelijks/zeer frequent        |

**18. Wanneer wordt de risico-inventarisatie en -analyse uitgevoerd?** *(meerdere antwoorden mogelijk)*

*Pro actief, maximaal 7 punten*

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 3 punten | Als onderdeel van de (jaarlijkse) planning & control cyclus |
| <input type="checkbox"/> 2 punten | Bij acquisities/investeringen/desinvesteringen              |
| <input type="checkbox"/> 2 punten | Bij belangrijke projecten/ontwikkelingen                    |
| <input type="checkbox"/> 2 punten | Bij strategische beslissingen                               |
| <input type="checkbox"/> 2 punten | Na belangrijke incidenten                                   |
| <input type="checkbox"/> 2 punten | Anders, namelijk .....                                      |

**19. Welke risico's worden daarbij in kaart gebracht?** *(meerdere antwoorden mogelijk)*

*Integraal, maximaal 15 punten, 3 punten per antwoord*

- Strategische risico's
- Financiële risico's
- Operationele risico's
- (Financiële) rapporteringrisico's
- Compliance risico's

**20. Op welke managementniveaus worden de risico's uit vraag 19 in kaart gebracht?**

*(meerdere antwoorden mogelijk) Bedrijfsbreed, maximaal 10 punten*

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 0 punten | Niet van toepassing                                      |
| <input type="checkbox"/> 3 punten | De hoogste managementlaag (bijv. raad van bestuur)       |
| <input type="checkbox"/> 4 punten | De tweede managementlaag (bijv. de divisieleiding)       |
| <input type="checkbox"/> 2 punten | De derde managementlaag (bijv. business unit management) |
| <input type="checkbox"/> 1 punt   | De vierde managementlaag (bijv. afdelingsmanagement)     |
| <input type="checkbox"/> 0 punten | Meer dan vier management lagen                           |



**21. Welke technieken worden gebruikt bij risico-inventarisatie en -analyse? (meerdere antwoorden mogelijk)**

*Gestructureerd/methodisch, maximaal 3 punten*

- 1 punt Documentenstudie
- 1 punt Interviews
- 2 punten Workshops
- 1 punt Vragenlijsten/checklists
- 1 punt Incidentenregistraties
- 1 punt Scenarioanalyse
- 1 punt Gevoeligheidsanalyses
- 1 punt Simulaties
- 0,5 punt Stress testing
- 0,5 punt Value at Risk
- 0,5 punt Economic capital
- 1 punt Andere, namelijk .....

**22. Welke beheersmaatregelen of beheerssystemen zijn in uw organisatie in gebruik en hoe beoordeelt u de effectiviteit? (meerdere antwoorden mogelijk)**

*Gestructureerd/ methodisch maximaal 3 punten , maximaal halve punt per antwoord rekening houdend met ingevulde score voor effectiviteit : 1 = 0,1, 2 = 0,2, 3 = 0,3, 4 = 0,4 en 5 is 0,5 punt.*

Effectiviteit (1= niet, 5= zeer effectief)

	1	2	3	4	5	nvt
Strategie/missie/visie						
Gedragscode						
Planning en controlcyclus						
Compliance officer						
Periodieke managementreviews						
Key performance indicators						
Key risk indicators						
Investeringsanalyse						
Procedurehandboek/handboek AO/IC						
Bevoegdhedenregister/procuratie/mandaten						
Risico-inventarisatie en -analyse						
Kwaliteitsmanagement						
Scenarioplanning/analyse						
Business Continuity Planning						
Letter of representation/in control verklaring						
Milieuzorgsysteem						
Veiligheidssysteem						
Klachtensysteem						
Ideeënsysteem						
Internal audit						
Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht						
Anders, namelijk .....						



## Vragen inzake risicomanagementrapportage en -monitoring

### 23. Hoe vaak wordt intern gerapporteerd over risico's? (meerdere antwoorden mogelijk)

Periodiek, maximaal 6 punten

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 0 punten | Niet van toepassing (ga verder met vraag 25) |
| <input type="checkbox"/> 6 punten | Wekelijks                                    |
| <input type="checkbox"/> 6 punten | Maandelijks                                  |
| <input type="checkbox"/> 4 punten | Per kwartaal                                 |
| <input type="checkbox"/> 2 punten | Jaarlijks                                    |
| <input type="checkbox"/> 1 punt   | Incidenteel/ad hoc                           |
| <input type="checkbox"/> 1 punt   | Andere, namelijk.....                        |

### 24. Waarover wordt in de interne risicorapportages gerapporteerd? (meerdere antwoorden mogelijk)

Rapportages, maximaal 7 punten; 1 punt per antwoord

- De belangrijkste risico's
- De status van de belangrijkste beheersmaatregelen
- Kritieke risico indicatoren (KRI's)
- De ontwikkeling/wijzigingen van onze risico's
- Incidenten die zich hebben voorgedaan
- Belangrijke interne veranderingen en de gevolgen daarvan voor de organisatie
- Belangrijke externe veranderingen en de gevolgen daarvan voor de organisatie
- De status van verbeteracties
- Anders, namelijk.....

### 25. Wanneer bespreekt u uw risico's? (meerdere antwoorden mogelijk)

Pro actief maximaal 7 punten, 2 punten per antwoord

- Als onderdeel van Management Team meetings
- Als onderdeel van Business Reviews/bespreking voortgang businessplannen
- Als onderdeel van interne en externe audit-rapportagebesprekingen
- Als onderdeel van Auditcommissie/Raad van Commissarissen vergaderingen
- Als onderdeel van budget/begrotingsbesprekingen
- Ad hoc/ bij incidenten/ grote veranderingen
- Als onderdeel van project(voortgangs)besprekingen
- Anders, namelijk.....

### 26. Wordt er binnen uw organisatie (intern) gewerkt met een verklaring van het verantwoordelijke management dat hun organisatiedeel 'in control' is?

Expliciet maximaal 5 punten

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 0 punten | Nee, geen 'in control' verklaring (ga verder met vraag 28)  |
| <input type="checkbox"/> 2 punten | Ja, op het gebied van financiële verslaggeving  |
| <input type="checkbox"/> 5 punten | Ja, op alle risicogebieden (strategisch, operationeel, financiële verslaggeving, wet- en regelgeving) |



**27. Indien ja, voor welke organisatielagen geldt dit dan?**

*(meerdere antwoorden mogelijk) Bedrijfsbreed, maximaal 4 punten*

- 1 punt In control verklaring van de hoogste laag (bijvoorbeeld raad van bestuur)
- 2 punten In control verklaring van de tweede laag (bijvoorbeeld, de divisieleiding)
- 1 punt In control verklaring van de derde laag (bijvoorbeeld business unit management)
- 0 punten In control verklaring van de vierde laag (bijvoorbeeld afdelingsmanagement)
- 0 punten In control verklaring van meer dan vier managementlagen

**Vragen inzake risicomanagement en -organisatie**

**28. Wat is het totale bedrag dat door uw organisatie naar schatting jaarlijks wordt uitgegeven in verband met risicomanagement? NVT**

..... €

**29. Heeft uw organisatie bepaald hoeveel risico acceptabel is (risicotolerantie)?** J / N

*Expliciet 4 punten bij J*

**30. Zo ja, is de risicotolerantie gekwantificeerd?** J / N

*Expliciet, 5 punten bij J*

**31. Zo ja, hoe hoog is de risicotolerantie als percentage van uw omzet/budget?**

..... % NVT

**32. Wie coördineert de activiteiten in het kader van risicomanagement in uw organisatie?**

*(meerdere antwoorden mogelijk) Gestructureerd/methodisch maximaal 3 punten, indien 1 afdeling coördineert : 3 punten, indien 2 afdelingen coördineren: 2 punten, indien 3 afdelingen coördineren: 1 punt; bij meer dan 3 afdelingen: 0 punten.*

- Een verbijzonderde risicomanagement functie
- Een verbijzonderde commissie (risicomanagement comité, etc.)
- Het lijnmanagement
- De financiële functie
- De verzekeringsafdeling
- Internal audit/interne accountantsdienst
- De compliance afdeling
- De kwaliteitsafdeling
- Anders, namelijk .....
- Niet georganiseerd

**33. Welke standaard hanteert u bij de inrichting van uw risicomanagement en interne beheersing?**

*(meerdere antwoorden mogelijk) Gestructureerd/ methodisch, maximaal 3 punten*

- 0 punten                      Geen
- 3 punten                      COSO/COSO ERM
- 1 punt                          Basel II/Solvency II
- 3 punten                      Australian/New Zealand Framework
- 2 punten                      INK/EFQM model
- 1 punt                          OCEG
- 1 punt                          6Sigma
- 3 punten                      AIRMIC
- 1 punt                          COBIT
- 2 punt                          Andere, namelijk.....

**34. Welke software gebruikt uw organisatie om risicomanagement te ondersteunen?**

*(meerdere antwoorden mogelijk) Gestructureerd/methodisch, maximaal 3 punten, 3 punten per antwoord (met uitzondering van antwoord: Geen)*

- Geen
- Brainstorm software
- Voting software
- SoD (segregation of duties) software
- Data-analyzing software
- Risicodata management software
- Procesmanagement software
- Internal audit management software
- Monitoring software
- Performance management software
- Anders, namelijk.....

**35. Wat rapporteert uw organisatie over risicomanagement extern, bijvoorbeeld in uw jaarverslag?**

*(meerdere antwoorden mogelijk) Rapportages, maximaal 7 punten, 1 punt per antwoord.*

- De wijze waarop risicomanagement is opgezet
- Effectiviteit van risicomanagement/interne beheersing in volle omvang (rapportage heeft betrekking op alle risico's)
- Effectiviteit van risicomanagement/interne beheersing inzake financiële risico's (rapportage heeft alleen betrekking op financiële risico's)
- De risicotolerantie in kwalitatieve zin
- De risicotolerantie in kwantitatieve zin
- De belangrijkste strategische risico's
- De belangrijkste financiële risico's
- De belangrijkste (financiële) rapporteringrisico's
- De belangrijkste operationele risico's
- De belangrijkste compliance risico's
- De belangrijkste verbeterpunten/getroffen maatregelen



- De belangrijkste incidenten die zich hebben voorgedaan
- De materiële gevolgen van incidenten
- De belangrijkste wijzigingen in ons risicoprofiel /interne beheersingssysteem
- Niets

**36. Ons risicomanagementsysteem is volgens onderstaande criteria in te delen in:**

*(slechts één aankruisen)*

- Stadium 1: Risico's worden op basis van incidenten vooral reactief gemanaged en er is nog geen enkele aanzet om te komen tot een integraal risicomanagementsysteem
- Stadium 2: Risico's worden op deelgebieden (veiligheid, financieel, etc.) preventief beheerst en we denken na over een organisatiebreed risicomanagementsysteem
- Stadium 3: Risico's worden op deelgebieden proactief geïnventariseerd, in kaart gebracht en beheerst. We zijn van plan een organisatiebreed risicomanagement-systeem in te voeren
- Stadium 4: Alle risico's (strategisch, financieel, operationeel, compliance) worden proactief geïnventariseerd, in kaart gebracht en beheerst. We zijn bezig een organisatiebreed risicomanagementsysteem in te voeren.
- Stadium 5: Alle risico's (strategisch, financieel, operationeel, compliance) worden proactief geïnventariseerd, in kaart gebracht en beheerst. Doelen worden aan risico's gekoppeld en risicomanagement is integraal onderdeel van de (strategische) planning & control cyclus.

98

**Overige vragen en stellingen met betrekking tot risicomanagement en de huidige economische crisis** *Schaal 1 - 5 (1= zeer oneens, 5= zeer eens)*

**37. Risicomanagement heeft niet geholpen om de huidige crisis te voorkomen**

1      2      3      4      5

**38. Risicomanagement heeft bijgedragen aan het beperken van de effecten van de crisis**

1      2      3      4      5

**39. De variabele beloning heeft bijgedragen aan de crisis (bonussen etc.)**

1      2      3      4      5

**40. Regelgeving heeft de crisis versterkt**

1      2      3      4      5

**41. IFRS heeft de crisis beperkt**

1      2      3      4      5

**42. De crisis verzwakt de interne beheersing**

1      2      3      4      5

**43. De crisis heeft de volgende invloed gehad op de toepassing van risicomanagement?**

*(meerdere antwoorden mogelijk)*

- We hebben ons risicoprofiel herzien
- We beoordelen de continuïteit van toeleveranciers beter
- Afnemers worden meer op kredietwaardigheid beoordeeld
- De financiering van de organisatie is aangepast
- Onze kredietwaardigheid is aangepast (bijv. door de bank of credit rating agen-cy)
- Er wordt meer gekeken naar behaalde financiële resultaten
- Er wordt meer aandacht besteed aan risicomanagement
- Er is minder bereidheid tot het nemen van risico's
- Anders, namelijk .....

**44. Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van deze enquête?**

.....  
.....  
.....

Indien u prijs stelt op ontvangst van het rapport alsmede de score van uw risicomanagement ten opzichte van de totale populatie verzoeken wij u uw adresgegevens hieronder te vermelden. U kunt ook uw visitekaartje meesturen.

Organisatie: .....

Uw naam: .....

Uw functie: .....

Adres: .....

Postcode/woonplaats: .....

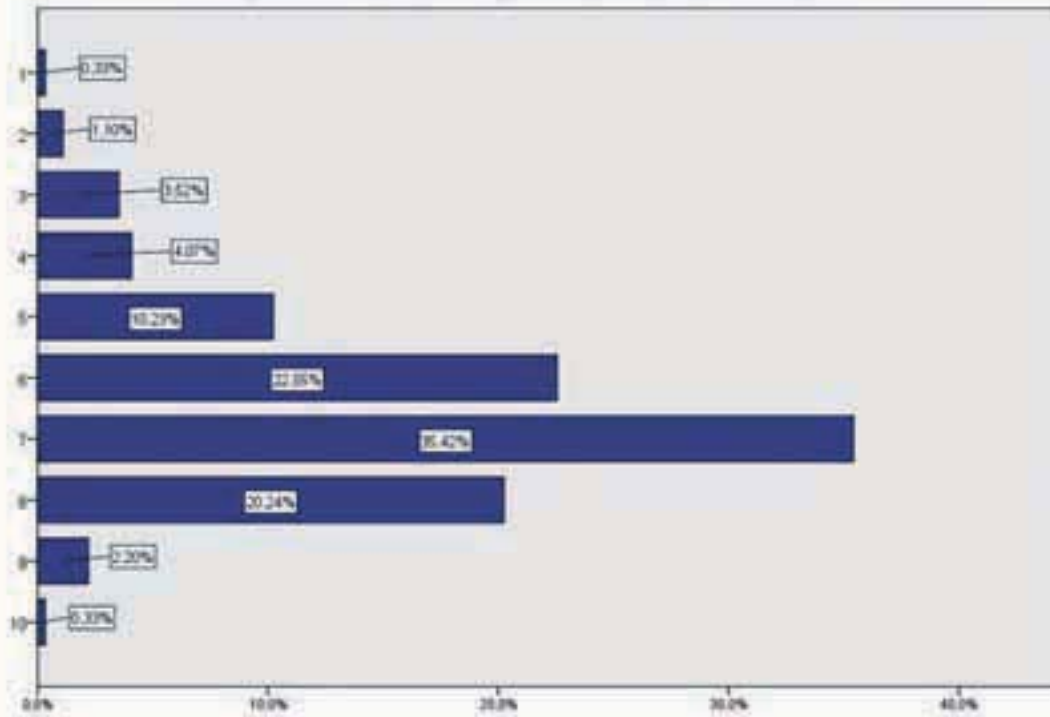
Uw e-mailadres: .....



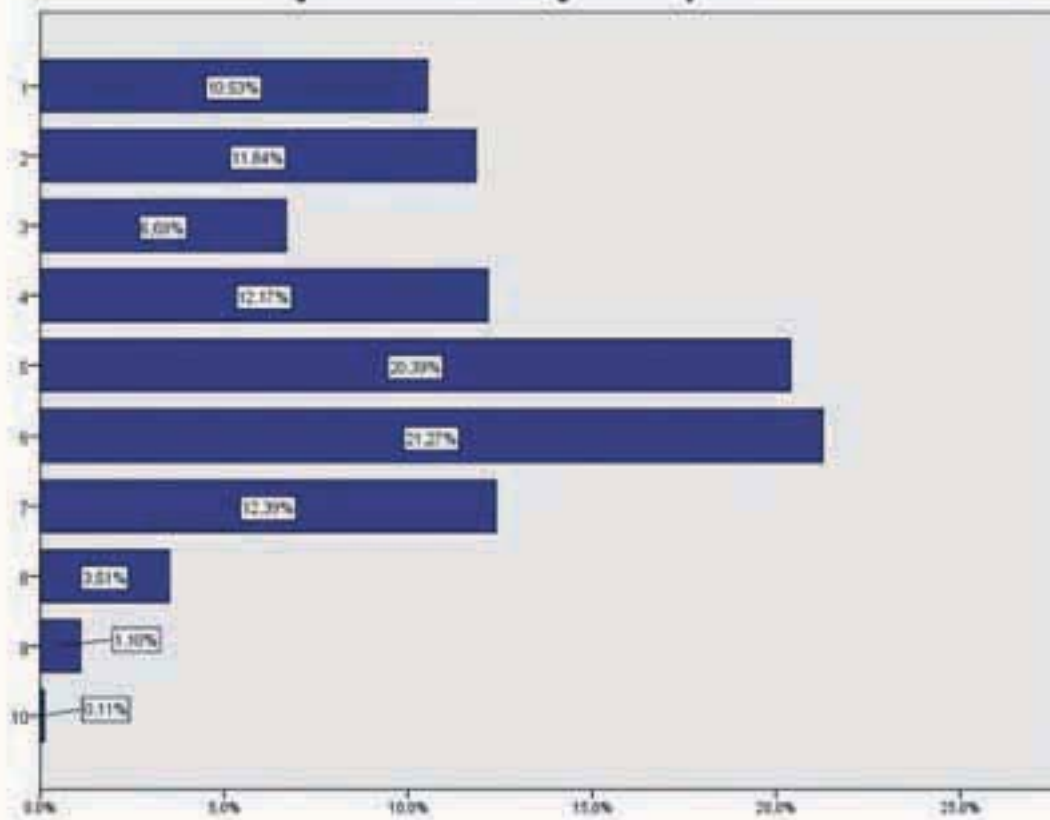


## Bijlage V Enkele aanvullende figuren

Figuur Va: Percentuele verdeling van de rapportcijfers (zelfevaluatie)



Figuur Vb: Percentuele verdeling van de surveyscores



Antonio Vivaldistraat 2-8  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam  
**T** 020 301 03 01  
**F** 020 301 03 02  
**E** [nivra@nivra.nl](mailto:nivra@nivra.nl)  
**I** [www.nivra.nl](http://www.nivra.nl)