



# Is corporate risk management zelf een risico?

**Allerhande pogingen worden gedaan om door te dringen tot de oorzaken van de huidige crisis. Adviesbureaus en beroepsorganisaties op het gebied van strategie, compliance, riskmanagement en auditing doen onderzoek of organiseren congressen. Ook de Tweede Kamer laat zich niet onbetuigd; de Commissie De Wit hoort de iconen van de Nederlandse financiële wereld. De centrale thema's zijn steeds extern toezicht en de beheersing van risico's. Wat het laatste betreft wordt niet alleen met de beschuldigende vinger richting riskmanagement gewezen; risicomanagement wordt ook als oplossing van de kwaal gezien.**

We beperken ons tot het thema risicomanagement. Dat afficheren we als inzicht in en toezicht op de risico's die de doelstellingsrealisatie kunnen ondermijnen. Twee 'partijen' staan daarbij centraal; de verantwoordelijke lijnfunctionarissen en de staf die tekent voor analyse, advies, nalevingtoezicht en ondersteuning.

De commissie Maas en het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA) concentreren zich in hun advies vooral op de verantwoordelijkheid van bestuur en management voor het beheren van de risico's. Andere onderzoeken gaan vooral in op de methodiek van identificatie en analyse van risico's, alsmede op de rol van risk management. Het was een interessante gedachte om een aantal riskmanagers van vooraanstaande organisaties in Nederland te vragen naar hun uitdagingen voor 2010, zoals onlangs gebeurde in Soest (bijeenkomst Auditmatch). Veel kennis en kunde was verzameld om gezamenlijk pijnpunten te bespreken en perspectief te ontwikkelen. Waarneming door uw scribent van de discussies leverde boeiende constatering op; meer dan methodiek en aanpak kwam het element cultuur aan de orde.

Het meest opmerkelijke was wel dat er een kloof blijkt te bestaan tussen de verwachtingen van lijnmanagement en

die van riskmanagers over elkaars taken en verantwoordelijkheden. Voor lijnmanagement lijkt het voldoende als riskmanagement nauwgezet de vragenlijsten 'afvinkt'. Met name spreekt men dan over die checklists, die aan toezichthouders zijn ontleend. Het vervolgens opnemen van de reviewresultaten in 'in control statements' leidt uiteindelijk tot integratie van het risicobeheer in de rapportages aan externe toezichthouders. Een logisch verantwoordingsproces waarbij aan de gedachte van window dressing niet valt te ontkomen. De risicomanagers ontkennen niet dat het 'inspecteren' met behulp van vragenlijsten een belangrijke functie heeft, doch ervaren dat als een onderwaarding van hun eigen kunnen. Zij zijn van mening dat hier feitelijk sprake is van interne controle, maatregelen die de lijn zelf zou moeten toepassen.

Het bovenstaande illustreert volgens de risicomanagers dat het thema risicomanagement nog niet echt op de agenda van de board staat en dat corporate risk management haar zaakjes niet op orde heeft. De 'echte' toegevoegde waarde van de riskmanagers wordt niet gezien. Men wordt in de rol van controleur geplaatst; met het schrijven van incidentenrapportages als grootste verdienste. Riskmanagers voelen zich niet uitgedaagd in het conceptuele en inno-

vatieve denken; men wordt miskend in de kwaliteiten waarover men beschikt. De 'second line of defense' zou juist op gebieden als risico-identificatie, risk-appetite en risk-awareness haar toegevoegde waarde moeten bewijzen. Kortom: geaccepteerd worden als businesspartner door zowel de lijn als corporate risk management (CRM).

Natuurlijk werd er ook aan zelfreflectie gedaan. Veel vragen over eigen competenties en het kunnen uitoefenen van invloed. Moeten we niet eerst de communicatie met CRM verbeteren? Waarom acteert CRM vooral rule-based? Zouden we niet over een eigen beroepsorganisatie moeten beschikken? Hebben we werkelijk die kennis en kunde om, als regisseur, het proces van riskmanagement binnen de organisatie te kunnen initiëren en faciliteren? Zijn we in staat de organisatie tot een hogere graad van risk-awareness te bewegen? Kunnen wij dan echt staan voor het onverwachte en de organisatie voor een crisis behoeden?

Waar leidde dat alles toe? Geoefend in Obama-like speeches verlieten de risk managers met opgeheven hoofd en open vizier de bijeenkomst; vast van plan hun voornemens voor 2010 te gaan realiseren. Voornemens die zouden moeten leiden tot zelfbewust, effectief en 'aansprekelijk' optreden. Met als resultaat een professionele invulling van de adviserende en coachende rol voor de riskmanager binnen een door CRM ontwikkelde en door het topmanagement gedragen en geïnternaliseerde aanpak van risicomanagement! Maar nu eerst een 'plek aan de tafel' bij corporate... —C