

# Non-financial risk is meer dan ORM



Matthias Geerse



Govert van Koningsveld

februari 2018

In onze adviespraktijk zien wij de afgelopen jaren een verschuiving in vraagstukken van financial- naar non-financial risk (NFR). In dit artikel schetsen wij enkele externe ontwikkelingen die naar onze mening invloed hebben op deze vraagstukken en geven een oplossingsrichting hoe deze te borgen in de bedrijfsvoering.

### **Externe ontwikkelingen non-financial risk (NFR)**

Na de financiële crisis is veel aandacht geweest voor het financieel risicomangement. Hier ging het om vragen als waarom waren de risico's onvoldoende in de prijs verwerkt, hoe robuust zijn de gehanteerde modellen en zijn de gehanteerde kapitaalbuffers toereikend? Mede door aanscherping van de regelgeving (o.a. IFRS9, AnaCredit en forbearance) staan bij de meeste financiële instellingen deze aanpassingen wel in de steigers. Nu staat bij bestuurders en toezichthouders juist non-financieel risico in de schijnwerpers. De aanleidingen hiervoor zijn divers en een aantal aspecten worden hierna beschreven.

### **Regelgeving**

Aanstaande nieuwe regelgeving zoals PSD2 en GDPR (in het Nederlands Algemene Verordening Gegevensbescherming) verhogen het NFR voor de banken. Deze verhoging komt onder andere doordat de GDPR eisen stelt aan banken waar ze mogelijk nog niet aan voldoen (compliance risk). PSD2 biedt fintech mogelijkheden de toegevoegde waarde van de dienstverlening van banken over te nemen. Het daarmee verlengen van de keten van bank naar consument brengt risico's (operationeel risico) met zich mee.

### **Technologie**

De technologische ontwikkeling geeft criminelen meer mogelijkheden om te frauderen, het identificeren en authenticeren van personen en transacties is een steeds grotere uitdaging.

Het voordeel van de nieuwe technologie voor banken is dat het ontsluiten van data en deze statistisch bewerken mogelijk wordt.

Hiermee zijn complexere analyses en daarmee het sneller en pro-actief implementeren van beheersmaatregelen mogelijk.

Door de technologische ontwikkeling verwachten - en soms eisen - consumenten betere toepassingen van hun bank. De time-to-market met nieuwe tools, om tijdig in te spelen op de gewijzigde eisen van de klant, wordt korter en daarmee verhogen banken hun risicoprofiel.

### **Uitbreiding van activiteiten binnen NFR**

Het landschap van de niet financiële risico's is door de voorgaande ontwikkelingen steeds verder uitgebreid. Waar voorheen de ORM afdeling het totaaloverzicht had, is nu een verdere groei van allerlei non-financial risk ontstaan die door verschillende afdelingen vanuit de 1e en 2e lijn worden beheerst. Denk hierbij aan Compliance, ICT, Veiligheidszaken, Juridische zaken en Tax.

### **Toenemende kosten van risicomanagement**

Een ander aandachtspunt is het reduceren van de kosten van risk. Dit gebeurt door efficiënter inrichten van de risk functie(s) en meer 'in control' komen van de organisatie. De hiervoor beschreven situatie laat zien dat steeds meer afdelingen zich bezig houden met het beheersen van risico's. De praktijk is dat de taakafbakening tussen de afdelingen niet eenduidig is en dat doublures of in het ergste geval leemtes ontstaan in de beheersing. Beide situaties leiden tot onnodige kosten.

Samenvattend is te stellen dat deze verschillende aspecten invloed hebben op het 'in control' zijn en blijven van de niet financiële risico's. Hierna geven wij onze visie om dit te realiseren.

### **Visie op het borgen van NFR**

Om NFR goed te borgen is een drietal zaken van belang:

- Goede risicocultuur
- Duidelijke integrale visie op NFR
- Governance

### **Risicocultuur**

Bij een goede risicocultuur is een ieder binnen de organisatie zich ervan bewust dat het uitvoeren van werkzaamheden risico's met zich meebrengt. Er is onder andere een openheid om elkaar aan te spreken op risico's en te werken aan de beheersing van de risico's, de leiding van de organisatie ondersteunt de openheid en geeft hierin het voorbeeld. Bedrijven geven steeds meer aandacht aan Behavioral & Culture Governance om de cultuur in de gewenste richting te ontwikkelen.

### **Integrale visie**

Door de toenemende complexiteit en de verschillende afdelingen die betrokken zijn bij NFR ontstaat onduidelijkheid bij de business over nut en noodzaak. Een integrale visie is nodig om te komen tot één manier van werken zodat duidelijkheid ontstaat voor de business en taken niet dubbel of helemaal niet worden uitgevoerd. Dit is het ontwikkelen van eenduidige risk taxonomie (welke NFR onderscheiden wij en wat betekent het). Inrichten van een risk control framework bestaande uit:

- vaststellen risicobereidheid,
- identificeren risico's,
- inrichten controls uitvoeren en monitoren,
- toezicht op de uitvoering van de controls en rapportage.

Uiteraard ondersteund door de technologie voor optimale en efficiënte uitvoering. De betrokken afdelingen bij NFR spreken dan dezelfde taal en voor de business ontstaat eenduidigheid en daarmee wordt ook een efficiency slag gemaakt.

### **Governance**

Heldere governance is cruciaal voor een goede borging van NFR. In de markt wordt de beheersing van risico steeds nadrukkelijker bij de 1e lijn belegd. Bij sommige financiële instellingen zie je een staf afdeling risk in de 1e lijn ontstaan. Door de beschikbaarheid van

de technologie is het mogelijk om vanuit de 2e lijn meer op tactisch/strategisch niveau toezicht te houden op de beheersing van de risico's. Niet alleen leidt dit tot kostenreductie het maakt ook de verdeling van verantwoordelijkheid en taken tussen 1e en 2e lijn duidelijk. Bovendien zorgt dit ook voor een zuivere uitvoering van het three lines of defence model.

Alleen als organisaties non-financial risk op deze integrale manier aanpakken, blijven zij ook naar de toekomst toe 'in control'.

***Matthias Geerse** heeft ruim 12 jaar consultancy ervaring binnen de financiële sector met een duidelijk profiel in risk & compliance gedreven verandertrajecten. Matthias is een echte sparring partner voor de opdrachtgever en leunt daarbij graag op sector kennis – waarbij vernieuwing en verandering in de markt en bij toezichthouders de boventoon voert. Matthias is werkzaam als Managing Consultant Finance & Risk bij Solid Professionals.*

***Govert van Koningsveld** is Associate Partner bij Solid Professionals en expert op het gebied van (bancaire) strategie en bedrijfsvoering, beleid, risicomanagement, en productontwikkeling. Govert, registeraccountant van opleiding, was onder andere werkzaam bij ABN AMRO Bank, ABN AMRO Risk Advisory Services en PwC. Bij PwC was hij partner en droeg hij de verantwoordelijkheid voor de competentie groep Governance Risk & Compliance binnen Advisory Financial Service (banken en verzekeraars). Ook is hij als docent betrokken geweest bij de Nyenrode Business Universiteit, voor onder andere de vakken Corporate Governance en Bestuurlijke Informatie Voorziening.*