

Risicomanagement

FLEXIBELE AANPAK VAN NON-CORE RISICO'S

Van professionele (risico)managers, compliance officers en internal auditors mag verwacht worden dat zij inzicht hebben in en ervaring hebben met de interne bedrijfsprocessen en de hiermee samenhangende interne risico's. Tegelijkertijd mag niet van hen verwacht worden, aldus de auteur, dat zij ook alles weten over allerlei 'non-core' risico's, zoals sanctiewetgeving, financieel-economische criminaliteit, cybercriminaliteit of onvoorspelbaar gedrag van medewerkers. Organisaties krijgen steeds vaker met dit soort risico's te maken – risico's waarvoor traditioneel risicomanagement geen oplossingen biedt.

DOOR FRANK ERKENS

De volgende krantenkoppen spreken boekdelen: 'Siemens Bribery Case Spreads to Brazilian Politics', 'Dutch Company Akzo Nobel NV Admits to Violating the Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) in Iraq under the UN Oil for Food Program', 'SEC Charges Daimler AG with Global Bribery', 'Corruptie Philips Polen bestraft', 'SBM Offshore Says Agents May Have Bribed Officials in Africa' en 'Imtech to Focus on Cutting Debt in Wake of Accounting Fraud'. In het licht van deze incidenten is de vraag gerechtvaardigd of de inrichting van organisaties van governance, compliance, risicomanagement en internal audit in de komende periode wezenlijk anders moet worden. De complexiteit van maatschappelijke en economische ontwikkelingen, internationale wet- en regelgeving, potentiële non-core risico's en governancevraagstukken lijkt een andere aanpak te vragen dan bijvoorbeeld het bestaande *three-lines-of-defence model* momenteel biedt. De tekortkoming van het *three-lines-of-defence model* ligt vooral in het ontbreken van uitgebreide, inhoudelijke kennis, inzichten in en ervaring met non-core risico's bij de drie betrokken functies: lijnmanagement, risicomanagement (*operational risk management, compliance en security*) en audit. *Core* risico's zijn die operationele en financiële risico's die samenhangen met de kernactiviteiten van de organisatie. *Non-core* risico's betreffen de niet-operationele en niet-financiële risico's van een organisatie. Bij non-core risico's kunt u denken aan risico's op het gebied van reputatie, corruptie, seksuele intimidatie, intellectueel eigendom, organisatorische, persoonlijke en cliëntintegriteit, bedreiging,

belangenverstrengeling, zogeheten *third parties*, cybercriminaliteit, fraude en witwassen en financieren van terrorisme.

Risicobeheersing

De Adviescommissie Toekomst Banken (2009) stelt in haar rapport dat een van de oorzaken van de huidige crisis is dat de banken het zicht op complexe risico's zijn kwijtgeraakt, terwijl het goed beheersen van die risico's juist tot hun kerncompetenties zou moeten behoren. De boete van USD 8,9 miljard die de Amerikaanse autoriteiten BNP Paribas (Reuters, 2014) hebben opgelegd, is een treffend voorbeeld van het toerekenbaar onderschatten van potentiële risico's van de sanctiewetgeving door de Franse bank. Dat miskende of onbekende risico's een aanzienlijke impact kunnen hebben, blijkt ook uit een rapport van het beveiligingsbedrijf McAfee en de Amerikaanse denktank Center for Strategic and International Studies (CSIS) (2014), dat stelt dat cybercriminaliteit Nederland jaarlijks circa 8,8 miljard euro kost. Het beheersen van risico's en het voorkomen en het aanpakken van incidenten is voor organisaties een kennisvraagstuk, maar ook een inrichtingsvraagstuk. In het boek *The Fuzzy Firm* zet hoogleraar Arjen van den Born uiteen dat in de economie van de eenentwintigste eeuw organisaties door de internationalisering en technologische vooruitgang vaker geconfronteerd zullen worden met nieuwe en complexe ontwikkelingen en incidentele vraagstukken. Van den Born beschrijft in zijn boek de transformatie van ouderwetse lijnorganisatie naar fluïde netwerk. De organisatie van de eenen-

twintigste eeuw zal fundamenteel anders zijn. Waar in de vorige eeuw arbeid, kapitaal, productie en efficiëntie centraal stonden, staan in deze eeuw kennis, netwerken, innovatie en ondernemerschap centraal en is de projectorganisatie de norm. De nadruk ligt op het verhogen van de productiviteit van specialisten door creatie en toepassing van kennis. Routinetaken zullen in hoog tempo geëlimineerd, uitbesteed en geautomatiseerd worden.

Multidisciplinaire, projectmatige aanpak

Dit artikel beschrijft een projectmatige, multidisciplinaire aanpak, waarbij interne en externe specialisten op diverse deelreinen nauw samenwerken bij het onderkennen, signaleren en beheersen van potentiële non-core risico's en het voorkomen én aanpakken van incidenten. Deze aanpak wordt geïllustreerd met drie voorbeelden, die samenhangen met de factoren:

- ~ complexe wet- en regelgeving;
- ~ ongewenst gedrag van medewerkers;
- ~ financieel-economische criminaliteit.

Uit onderzoek van enquête- en adviescommissies, toezichthouders, opsporingsdiensten en andere overheidsinstellingen blijkt dat multinationals, financiële instellingen, accountants, trustmaatschappijen en andere marktpartijen moeite hebben met het signaleren, beheersen en voorkomen van risico's en incidenten. Uit de rapporten blijkt tevens dat het in de meeste gevallen gaat om bijzondere risico's, die niet altijd direct samenhangen met de core business van de organisatie, maar vaak met de externe omgeving waarin ze opereert.

De noodzakelijke specialistische kennis en verantwoordelijkheid voor het signaleren, beheersen en voorkomen van risico's en incidenten ligt in veel gevallen bij stafafdelingen van organisaties, zoals compliance, risicomanagement, security en internal audit. Van den Born schrijft in zijn boek dat stafafdelingen veelal bestaan uit professionals met gecodificeerde kennis, die zich richten op het uitvoeren van repetitieve taken met vooral kortetermijndoelen. De kennis en vaardigheden van interne professionals is daarom afgestemd op deze repetitieve taken. Bij stafafdelingen zal het aantal op te leveren diensten groot kunnen zijn en de frequentie van deze diensten sterk kunnen variëren. Mochten deze organisaties op onverwachte en onregelmatige momenten te maken krijgen met non-core incidenten, dan zal dat grote consequenties hebben voor de aanwezige capaciteit en interne dienstverlening.

In de praktijk blijkt uit de incidenten dat de traditionele modellen in deze situaties niet meer werken, waardoor organisaties alternatieve modellen nodig hebben die wél rekening

houden met de hedendaagse dynamiek. Van den Born beschrijft het dynamische model van Sharon Matusik en Charles Hill. Dit model is gebaseerd op twee variabelen: de mate waarin de markt wordt gekenmerkt door concurrentie en economische cycli en de snelheid van de technologische ontwikkeling. Nog meer dan voorheen, concurreren veel organisaties op regionaal of zelfs internationaal niveau en niet meer op lokaal niveau. Wat de technologische ontwikkeling

Financieel-economische criminaliteit blijft om verschillende redenen een lastig onderwerp voor organisaties

betreft, heeft de financiële crisis van de afgelopen jaren laten zien dat de herkenning van kredietrisico's en -verliezen *too little, too late* was.

De bestaande systemen zijn niet zo ingericht dat alle beschikbare relevante feiten en omstandigheden bij de beoordeling en vaststelling van de *loss events* zijn betrokken. Ook blijkt uit het rapport van McAfee en CSIS (2014) en waarschuwingen van opsporings- en inlichtingendiensten en vele perspublicaties, dat cybercriminaliteit een toenemend risico vormt, waarop organisaties adequaat moeten inspelen. Het inzichtelijk krijgen en adequaat leren beheersen van risico's en incidenten kan van directe invloed zijn op de winstgevendheid en de reputatie van organisaties.

Risico's complexe wet- en regelgeving

Economische, handels- en financiële sancties zijn een goed voorbeeld van hoe wet- en regelgeving het beheersen van risico's kan beïnvloeden. Nederlandse en buitenlandse multinationals en financiële instellingen zijn zeker niet onbekend met sanctiewetgeving. Zo heeft ING in 2012 een minnelijke schikking met de Amerikaanse overheid getroffen voor een bedrag van USD 619 miljoen in verband met diverse overtredingen van de Amerikaanse sanctiewetgeving. Ook de recent ingestelde financiële en handelssancties tegen Rusland leiden bij menig betrokken organisatie binnenskamers tot een discussie over commerciële belangen en risicomanagement.

Corruptiewetgeving

Internationaal is de corruptiewetgeving de afgelopen jaren aangescherpt en heeft in sommige landen zelfs een extrater-

ritoriale werking gekregen, waardoor het een nog dominantere positie op de agenda van bestuurders, compliance officers en risk-managers heeft gekregen (zie elders in dit nummer). Het Duitse elektronicaconglomeraat Siemens kwam eind 2008 een aanzienlijke boete van USD 1,6 miljard overeen met Duitse en Amerikaanse autoriteiten voor het overtreden van de Amerikaanse anticorruptiewetgeving (*Securities and Exchange Commission v. Siemens Aktiengesellschaft*, Civil Action No. 08 CV 02167 (D.D.C.), U.S. Securities and Exchange Commission, Litigation Release No. 20829, 15 December 2008). Siemens deed in de jaren 2000 tot en met 2006 ruim vierduizend *questionable payments* aan buitenlandse overheidsfunctionarissen, met een totaalbedrag van USD 1,4 miljard. Siemens heeft hiermee opdrach-

De oorzaak voor de omvangrijke verliezen op uitstaande leningen bij banken ligt niet alleen bij de wereldwijde financiële crisis

ten in Italië, Nigeria, Argentinië, Brazilië en vele andere landen verkregen. Uit de perspublicatie van de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) blijkt dat diverse bestuurslagen binnen Siemens bij deze corruptiepraktijken betrokken waren: *'the tone at the top at Siemens was inconsistent with an effective FCPA compliance program and created a corporate culture in which bribery was tolerated and even rewarded at the highest levels of the company'*.

De impact van wet- en regelgeving beperkt zich niet alleen tot sanctie- en corruptiewetgeving. De banken Wachovia, Citigroup, UBS, Merrill Lynch, Bank of America, RBC en Deutsche Bank zijn de afgelopen periode betalingen met een omvang van meer dan USD 107 miljard overeengekomen om tienduizenden benadeelden te compenseren voor verliezen die zij hebben geleden met investeringen in bepaalde financiële instrumenten (SEC, 2009; USA Today, 2014). De banken hadden hun cliënten verkeerd geïnformeerd over de goede verkoopbaarheid van deze financiële instrumenten, terwijl zij wisten dat de markt voor deze producten door de financiële crisis volledig stil was komen te liggen.

Aanpak onvoldoende

De hiervoor genoemde voorbeelden zijn slechts toonaangevende casussen, waaruit blijkt dat het beheersen van non-core risico's en het voorkomen en het aanpakken van incidenten ook voor de vooraanstaande multinationals en

financiële instellingen lastig is. Zo constateert De Nederlandsche Bank (DNB) in haar brochure *Good practices bestrijden corruptie* (2014), dat eigen onderzoek uitwijst dat banken en verzekeringsmaatschappijen meer kunnen doen om corruptierisico's te onderkennen en gericht aan te pakken. Het risico van corruptie wordt door de financiële instellingen wel herkend, maar toch onvoldoende opgepakt, aldus DNB.

In de kern hebben de sanctieregimes één belangrijk element gemeen, namelijk dat ze van organisaties eisen dat zij weten met wie zij zaken doen. Concreet betekent dit dat banken die handelstransacties financieren of betalingen voor cliënten uitvoeren, verzekeringsmaatschappijen die goederentransporten verzekeren of luchtvaart- of scheepvaartmaatschappijen die goederen vervoeren, weten met wie zij zaken doen en wie er achter hun zakenpartners zitten. Ook moeten ze weten welke goederen bij de diverse transacties betrokken zijn en wat de eindbestemming van deze goederen is en via welke landen ze vervoerd worden. De kernvraag die in alle gevallen gesteld moet worden is of deze goederen wel naar deze landen, personen of entiteiten mogen.

In de praktijk blijkt dat medewerkers van organisaties vaak worstelen met dit soort vragen. Zij geven vaak aan dat ze niet de kennis, ervaring en tijd hebben om op een adequate wijze alle relevante onderdelen te beoordelen, potentiële risico's te onderkennen, alle relevante gegevens te verzamelen om deze vragen goed te kunnen beantwoorden.

Risico's door gedrag medewerkers

Van een geheel andere orde is de casus die betrekking heeft op ongewenst gedrag van medewerkers die aanzienlijke financiële en reputatieschade aan een organisatie en haar afnemers toebrengen. Het voorbeeld laat zien dat het goed kunnen beoordelen van een mogelijke casus en het inschakelen van de juiste externe deskundigen weliswaar lastig kan zijn, maar dat een professionele aanpak wel kan leiden tot een oplossing. Het onderschatten door bestuurders of het zelf pionieren door medewerkers met onvoldoende kennis en ervaring kan tot gevolg hebben dat een organisatie aanzienlijke schade oploopt.

Casus

Een multinational, gespecialiseerd in het bouwen, installeren en onderhouden van hoogwaardige apparatuur, krijgt herhaaldelijk te maken met schade aan kostbare machines. Interne experts geven aan dat zowel de apparatuur waarmee de producten worden vervaardigd, als de producten zelf opzettelijk zijn beschadigd. Zij zijn van mening dat het toebrengen van de beschadigingen niet zozeer specialistische kennis vereist, maar dat het wel opvalt dat elke keer de

meest kostbare onderdelen worden vernield. Enig inzicht in de materialen lijkt bij de dader dus wel aanwezig. Het bestuur van de multinational maakt zich ernstige zorgen. De beschadigingen kosten de organisatie niet alleen heel veel geld, maar kunnen extern ook tot onacceptabele risico's leiden. De producten worden gebruikt in de vervoersector. Beschadigde producten kunnen grote ongelukken met veel persoonlijk letsel tot gevolg hebben en aanzienlijke materiële schade opleveren als de beschadigingen niet op tijd worden opgemerkt. Het interne onderzoek duurt enkele maanden, maar levert niets op. Uiteindelijk besluit het bedrijf een forensisch psycholoog in te schakelen.

Na een eerste analyse van het dossier stelt de forensisch psycholoog vast dat de beschadigingen waarschijnlijk al ruim twee jaar worden aangebracht, en niet enkele maanden zoals het bedrijf dacht. De frequentie is de laatste maanden wel drastisch toegenomen. In eerste instantie

Het is ondoenlijk om telkens generalis- ten op te leiden voor nieuwe risico's, incidenten en gespecialiseerde taken

dacht het bedrijf dat verouderde onderdelen de oorzaak waren; aan alternatieve scenario's dacht het toen nog niet. De psycholoog beschrijft op basis van zijn ervaring en kennis de toekomstige risico's voor de organisatie en doet een praktisch voorstel hoe ze de risico's beheersbaar kan houden. Zo wordt er gewerkt aan een psychologisch daderprofiel. In het onderzoek naar de individuen die toegang hebben tot de diverse werkplaatsen en andere meer voor de hand liggende kenmerken blijft echter nog een groot aantal potentiële daders over. Een grondige analyse van de *modus operandus* van de dader volgt en een belangrijk onderdeel is een beschrijving van zijn meest waarschijnlijke motivatie. Tijdens zijn analyse kwam de psycholoog tot de conclusie dat de dader waarschijnlijk op meerdere manieren reputationele en financiële schade wil toebrengen aan de multinational. Naar aanleiding van deze conclusie start het bedrijf een financieel onderzoek naar een beperkte groep potentiële verdachten. Bij twee personen worden mogelijke financiële onregelmatigheden vastgesteld. Uiteindelijk wordt vastgesteld dat een van deze twee medewerkers de schade aan de kostbare apparaten moet hebben toegebracht.

Hoewel niet bewezen, had het vroegtijdig samenstellen van een multidisciplinair projectteam met interne en externe experts de meeste kans op succes geboden op het achterha-

len van de dader en het voorkomen van verdere schade. Duidelijk is dat van de medewerkers van deze multinational niet verwacht mag worden dat zij beschikken over de specialistische kennis en ervaring van een forensisch psycholoog. Cruciaal is daarbij dat de werkzaamheden van de psycholoog niet eenzijdig ingezet worden, maar dat zijn werkzaamheden integraal onderdeel zijn van de bredere inspanningen van het multidisciplinair projectteam. Hiermee wordt bereikt dat diverse onderzoekswerkzaamheden gelijktijdig en interactief plaatsvinden (De Jong en Erkens, 2013).

Risico's financieel-economische criminaliteit

Het derde voorbeeld betreft financieel-economische criminaliteit, waarbij door een multidisciplinaire, projectmatige aanpak een belangrijk deel van verdwenen financiële middelen teruggehaald kan worden bij de veroorzakers van de problemen en niet afgewenteld wordt op bijvoorbeeld de belastingbetaler.

Financieel-economische criminaliteit blijft om verschillende redenen een lastig onderwerp voor organisaties. De eerste reden hangt nauw samen met het aspect van reputatieschade. Het erkennen dat de organisatie slachtoffer is van onregelmatigheden blijkt in de praktijk bij menig bestuurder nog steeds gevoelig te liggen. De tweede reden is de moeilijkheid van het onderkennen van onregelmatigheden, omdat hiervoor specialistische kennis en ervaring vereist is. Advocaat en curator Arjan van der Knijff (advocatenkantoor Kessels Hanssen 't Sas spreekt in het *FD* van 23 augustus 2014 van een *'diffuus beeld'* bij de afdelingen bijzonder beheer van banken. *'De ene afdeling speciaal beheer is de andere niet'*, zegt hij. Alles hangt volgens hem af van de specifieke casus. [...] Een handicap is wel dat er veel onervaren medewerkers op de afdelingen speciaal beheer zijn terechtgekomen door de grote toestroom van probleemkredieten, stelt hij.

Promovendus Inez Verwey constateert in haar proefschrift (2014) dat *'forensisch accountants in staat zijn om meer frauderisico's te signaleren en effectievere controlewerkzaamheden te kunnen plannen [...] dan controlerend accountants. Tevens heeft zij vastgesteld dat forensisch accountants een groter ethisch normen- en waardenbesef, een grotere mate van professioneel scepticisme en vanzelfsprekend meer fraude-ervaring bezitten en fraudetraining hebben genoten.'*

De derde reden heeft betrekking op de kwaliteit, volledigheid en juistheid van de beschikbare gegevens. Zo merken vooraanstaande instellingen, waaronder de Bank for International Settlement, in hun rapporten op dat de herkenning van kredietrisico's en -verliezen de afgelopen jaren bij banken *too little, too late* was. Uit de rapporten blijkt dat niet alle beschikbare relevante feiten en omstandigheden bij de

beoordeling en vaststelling van de loss events zijn betrokken. In de praktijk komt het vaker voor dat gegevens intern en extern wel beschikbaar zijn, maar niet bij het onderzoek worden betrokken.

Crisis

Een belangrijke, algemene oorzaak voor de huidige problemen met *loan books* bij financiële instellingen ligt bij de wereldwijde financiële crisis. Deze crisis heeft geleid tot een gebrek aan vertrouwen van het publiek in financiële instellingen, een sterk verminderd onderling vertrouwen tussen de financiële instellingen, dalende beurskoersen, een verminderde vraag van consumenten en dalende prijzen van onder meer privaat en commercieel vastgoed. Bij een nadere analyse van de problemen met de *loan books* in de financiële sector blijkt dat ook een andere oorzaak een belangrijke rol speelt. Uit recente rapporten van PwC (2013a en 2013b) blijkt dat de Europese banken eind 2012 een bedrag van 2,5 biljoen als *non-core loans* (NCL's) hebben aangemerkt, waarvan ze 1,187 biljoen euro als *non-performing* beschouwen. Volgens een overzicht van DNB (2013) hebben Nederlandse banken voor een bedrag van ongeveer 80 miljard euro aan leningen uitstaan bij Nederlandse vastgoedpartijen. Een belangrijk deel betreft objectfinancieringen; het resterende deel projectfinancieringen. PwC heeft op basis van jaarstukken van banken en publicaties van toezichthouders becijferd dat bij Nederlandse banken ultimo 2012 een bedrag van 57 miljard euro als *non-performing* aangemerkt moet worden.

Holland Integrity Group heeft de afgelopen jaren tientallen forensische onderzoeken uitgevoerd naar mogelijke onregelmatigheden bij de aanwending van financieringen bij vast-

goedprojecten. Geconstateerd is dat de oorzaak voor de omvangrijke verliezen op uitstaande leningen bij banken niet alleen bij de wereldwijde financiële crisis ligt. Een belangrijke oorzaak voor de verliezen zijn mogelijke onregelmatigheden bij de aanwending van de verstrekte financieringen. De problematiek met de *non-performing loans* (NPL's) is weergegeven in figuur 1.

In de door Holland Integrity Group onderzochte vastgoedprojecten, die een totale waarde van vele miljarden hebben, is vastgesteld dat financieel-economische criminaliteit door de aard, omvang en maatschappelijke impact een serieus probleem is. Uit de onderzoeken blijkt dat verschillende projectontwikkelaars bij de ontwikkeling en de bouw van vastgoedprojecten voorafgaande, gedurende en na afloop van de projecten bewust op cruciale onderdelen een verkeerde voorstelling van zaken hebben gegeven. Hierdoor waren zij in staat om omvangrijke financiële middelen voor andere doeleinden aan te wenden dan met de banken waren overeengekomen (Holland Integrity Group, 2014).

Ook uit de beschreven opzet van de Asset Quality Review door de Europese Centrale Bank blijkt dat de focus ligt op de aanwezigheid, waardering en uitwinning van het onderpand en niet op het onderzoeken van het verschil tussen de verstrekte financieringen en de huidige waarde van het onderpand. Uiteindelijk verliezen worden daarbij door het ontbreken van een adequaat inzicht in de oorzaken van de loss events vaak afgedaan als *credit risk*, waardoor de schade door onregelmatigheden niet onderkend en opgelost wordt. Hierdoor ontstaat de situatie dat sommige cliënten van banken als veroorzakers van een deel van de financiële problemen bij de banken de lachende derden zijn en de banken de omvangrijke



Figuur 1

Weergave van de verliezen door onregelmatigheden bij de besteding van leningen

rekening van de ontstane situatie gepresenteerd krijgen. Het creëren van multidisciplinaire projectteams, die zich richten op de herstructurering van NPL's én op het inzichtelijk maken van de oorzaken, aard en omvang van de verschillen tussen de verstrekte financieringen en de huidige waarden van de onderpanden zal een effectief en efficiënt antwoord geven op de bestaande problematiek van de NPL's.

Flexibiliteit en kostenbesparing door samenwerking

In de praktijk blijkt dat het voor organisaties door nieuwe wet- en regelgeving, internationale concurrentie en technologische ontwikkelingen moeilijk is om zelfstandig en zonder steun van externe specialisten relevante ontwikkelingen te onderkennen en hierop te anticiperen. Het is ondoenlijk om telkens generalisten op te leiden voor nieuwe risico's, incidenten en gespecialiseerde taken. Bovendien worden problemen steeds complexer. Om deze complexe problemen op te lossen is, meer dan ooit tevoren, integratie van kennis, ervaring en inzichten van interne en externe specialisten noodzakelijk. Nieuwe, hybride vormen van tijdelijke en permanente samenwerking zijn dus essentieel. Door samenwerking in projectteams wordt geprofiteerd van de meest gekwalificeerde mensen en de beste middelen van binnen en buiten de organisatie. Niet alleen verbetert de kwaliteit van producten en diensten, maar het stelt de organisatie ook in staat om kosten en risico's te beheersen. Samenwerking in projectteams zorgt voor toegang tot specifieke kennis. Bovendien kunnen organisaties hierdoor producten en diensten ontwikkelen en aan cliënten aanbieden, die zij vanwege economische beperkingen zelf niet kunnen produceren. Van den Born (2014) noemt dit in zijn boek 'de optimale dosis flexibiliteit'. De uitbesteding van bijzondere, gespecialiseerde diensten zal voor meer flexibiliteit binnen organisaties zorgen:

- ~ *financiële flexibiliteit*, waardoor variabele opbrengsten kunnen worden gekoppeld aan variabele kosten;
- ~ *numerieke flexibiliteit*, waardoor snel extra arbeid ingeschakeld dan wel opgezegd kan worden;
- ~ *functionele flexibiliteit*, waardoor snel nieuwe kennis en vaardigheden aan zich kan worden gebonden.

Samenvatting

In dit artikel is aan de hand van enkele uiteenlopende voorbeelden stilgestaan bij non-core risico's en incidenten, waar-

mee organisaties geconfronteerd kunnen worden. De beschreven casussen en de uitkomsten van veel onderzoeken laten zien dat menig organisatie moeite heeft met het inzichtelijk en beheersbaar krijgen van non-core risico's en dat de gevolgen aanzienlijk kunnen zijn. De vraag is gerechtvaardigd of de inrichting van organisaties op het terrein van governance, compliance, risicomangement en internal audit in de komende periode niet wezenlijk anders geregeld moet worden. De complexiteit van maatschappelijke en economische ontwikkelingen, internationale wet- en regelgeving, potentiële non-core risico's en governancevraagstukken vraagt een andere aanpak. Van professionele (risico)managers, compliance officers en internal auditors mag verwacht worden dat zij beschikken over een gedegen inzicht in en ervaring met de bedrijfsprocessen van de eigen organisatie en de hiermee samenhangende core risico's. Van hen mag niet verwacht worden dat zij ook gespecialiseerd zijn in non-core risico's.

Een projectmatige, multidisciplinaire aanpak, waarbij interne en externe specialisten projectmatig samenwerken in het preventief onderkennen, signaleren en beheersen van potentiële non-core risico's, alsmede het voorkomen én zo nodig repressief aanpakken van incidenten, zal bepalend worden voor de weerbaarheid van organisaties op het terrein van non-core risico's.

Literatuur

- ~ Adviescommissie Toekomst Banken (2009) *Naar herstel van vertrouwen*.
- ~ Arjan van den Born (2013) *The Fuzzy Firm*.
- ~ Center for Strategic and International Studies (CSIS) (2014) *Net Losses: Estimating the Global Cost of Cybercrime. Economic Impact of Cybercrime II*.
- ~ De Nederlandsche Bank (2013) 17 *Overzicht Financiële Stabiliteit*, p. 12.
- ~ De Nederlandsche Bank (2014) *Good practices bestrijden corruptie*.
- ~ Holland Integrity Group (2014) 'De visie van Holland Integrity Group op de aanpak van non performing loans', *white paper*.
- ~ C. de Jong en F.J. Erkens (2013) 'Forensisch onderzoek. Geïntegreerde multidisciplinaire aanpak cruciaal', *Finance & Control*, nr. 6.
- ~ PwC Portfolio Advisory Group (2013a) *Market Update*, January.
- ~ PwC Portfolio Advisory Group (2013b) *Market Update*, October.
- ~ Reuters (2014) 'U.S. Imposes Record Fine on BNP in Sanctions Warning to Banks'.
- ~ Securities and Exchange Commission (SEC) (2009) 'SEC Finalizes ARS Settlements with Bank of America, RBC, and Deutsche Bank', 2009-127.
- ~ USA Today (2014) 'Bank of America Pays Record \$16.65B Penalty'.
- ~ I.G.F. Verwey (2014) *Differences between Public Auditors and Forensic Accountants in Their Ability to Identify Fraud Risks and Plan Effective Procedures to Mitigate Fraud Risks*.

F.J. Erkens is Managing partner bij Holland Integrity Group.