

Accountant en



**CRO**

# actuaris als cro

**Steeds meer organisaties benoemen een chief risk officer in de raad van bestuur. In hoeverre kwalificeren accountants en actuarissen voor die functie?**

TEKST KARIN VAN HULSEN\* | BEELD NADIA GONZÁLEZ

Risicomanagement is sterk in opkomst, zeker in de huidige turbulente tijden. Mede naar aanleiding van de kredietcrisis is een groot aantal chief risk officers op raad van bestuur-niveau benoemd. De belangrijkste reden om zo'n 'cro' te benoemen is dat deze het risicomanagement beter kan structureren en optimaliseren. Zijn de huidige accountants en actuarissen geschikt voor die functie? Het antwoord hangt sterk af van de organisatie zelf, de bedrijfstak of sector en van de individuele accountant of actuaris. Naar deze vraag heb ik nader onderzoek gedaan, en dezelfde vraag stond ook centraal op het congres dat het NIVRA en het Actuariel Genootschap & Actuariel Instituut (AG&AI) op 30 september 2008 hadden georganiseerd.

## VAN SCOREKEEPER NAAR BUSINESS-PARTNER

Risicomanagement is een jong vak en het takenpakket kan per organisatie verschillen. Bedrijven zijn in de loop van de tijd ook anders gaan denken over de

reikwijdte van de risicomanagement-functie. Voorheen was deze functie vooral gericht op het vermijden van verliezen en het voldoen aan wet- en regelgeving. Maar sinds enige tijd is er een verschuiving om aan te tonen dat risicomanagement ook waarde kan toevoegen. Het moet de reputatie verbeteren en concurrentievoordeel bieden.

De chief risk officer is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van het risicomanagementraamwerk en het creëren van een risicobewuste cultuur. Risicomanagement is een strategisch hulpmiddel voor de directie. De cro moet antwoord kunnen geven op de vraag 'Wat zijn de top tien risico's die de onderneming loopt?' Risicomanagement speelt bij alle beslissingen een cruciale rol. Risicomanagement is één van de kerntaken van de actuaris. Hij kan zich onderscheiden door zijn grote specialistische kennis en risico-expertise. Ook accountants houden zich bezig met risicoanalyse en zij zijn experts op het gebied van administratieve organisatie en maatregelen voor interne beheersing.

## 'Risicomanagement betreft niet één persoon of één afdeling maar de hele organisatie.'

Er zijn dus belangrijke overlappingen in de taakgebieden van de risicomanager, accountant en actuaris. Maar is dit voldoende?

## BUSINESS-ERVARING EN LEIDERSCHAP

Het profiel van de cro is mede afhankelijk van de desbetreffende organisatie. Het is belangrijk dat de cro de organisatie goed kent en businesservaring heeft. Hij dient leiderschapskwaliteiten en een onderne-

mingsgeest te hebben, moet zich kunnen verplaatsen in het management en complexe risico's kunnen vertalen in begrijpelijke taal. De cro moet over voldoende senioriteit beschikken om de top te kunnen overtuigen en een 'rechte rug' te houden. Hij moet bij specifieke onderwerpen zowel de breedte als de diepte in kunnen gaan, moet analytisch zijn, kritisch en moet conceptueel kunnen denken.

Accountants zijn gewend om naar het verhaal achter te cijfers te kijken, hetgeen in een functie als chief risk officer van pas komt. Accountants zijn goed in structuur, processen en controls en het integreren van rapportages. Actuarissen zijn gewend om in risico's te denken, maar houden zich minder met organisatorische aspecten bezig.

## OPLEIDING EN ERVARING

In de praktijk vervullen veel verschillende disciplines de cro-functie. Naast accountants en actuarissen bijvoorbeeld ook advocaten, financieel specialisten, lijnmangers en strategische planners.

Er is dus geen 'vaste route' om deze positie te bereiken. Een algemene universitaire opleiding zoals economie of rechten kan net zo goed volstaan als een meer techni-

sche opleiding zoals econometrie of actuarieel. Wel blijkt het goed om ook specifieke cursussen en trainingen gericht op risicomanagement te volgen.

Uit een kleine enquête onder accountants in de financiële sector die werken in een risicomanagementfunctie, blijkt dat ze vaak verantwoordelijk zijn voor operationeel risk management. Andere functies binnen risk management zijn ook mogelijk. Vaak maken accountants de

overstap naar risicomanagement vanuit de *internal audit*-functie. Ook bepaalde actuarissen kunnen het management van financiële instellingen bereiken, met name in de functie van cro. Binnen het actuariaat zal een actuaaris zich ontwikkelen door ervaring en professionele bekwaamheid. De best toegeruste risicomangers zijn zij die zich gekwalificeerd hebben op het gebied van formeel risicomanagement en daarnaast beschikken over een diepgaande kennis van hun bedrijf en de bedrijfstak.

### GESCHIKT

Binnen de financiële sector zouden accountants en actuarissen geschikt kunnen zijn als cro mits zij beschikken over leiderschapskwaliteiten en business expertise. Daar zijn ook bekende voorbeelden van. In andere sectoren hangt hun geschiktheid af van de aard van de bedrijfsrisico's. Anderzijds geven de geënteerde aan dat iedereen met gezond verstand, een goede opleiding en competenties in principe de rol van cro kan

## 'De cro moet antwoord kunnen geven op de vraag. Wat zijn de top tien risico's.

vervullen. De mate waarin de betrokken cro in staat is risicomanagement zodanig in te zetten dat de ondernemingsdoelstellingen worden behaald, bepaalt uiteindelijk of een actuaaris of accountant in die functie kan functioneren.

### OF NIET?

Tijdens het genoemde congres hielden de sprekers zich eveneens bezig met de vraag of de huidige accountants en actuarissen geschikt zijn als cro. De meeste sprekers gaven aan dat accountants en actuarissen zich *niet* kwalificeren voor die positie, tenzij ze over bijzondere kwaliteiten beschikken. Dagvoorzitter Tjeu Blommaert stelde dat een goede cro niet alleen is gericht op risicorapportages, maar ook op ondersteuning van het management. Liefst is hij of zij iemand uit de *business*. Actuaaris Annemarie Mijer, werkzaam



## 'Er is geen vaste route om de cro-positie te bereiken.'

binnen risk management bij ING, gaf aan dat de cro een bredere en andere blik moet hebben dan de standaard accountants en actuarissen. Volgens haar zijn bijvoorbeeld econometristen en *financial markets* experts ook geschikt. Niek Hoek - ceo van Delta Lloyd - vindt het belangrijker dat de bedrijfsleiding zelf *hands-on* ervaring heeft - vooral op het gebied van *asset management* - en zelf samen met een aantal staf-functies de beslissingen neemt op het gebied van risico's. Accountants en actuarissen bieden hierbij vervolgens een goede ondersteuning.

### KAPITAALKOSTEN

Volgens Maarten Hage van De Nederlandse Bank hebben accountants en actuarissen beide hun eigen expertise op het gebied van risicorapportages, hetgeen ook belangrijk is voor een cro. Een betere samenwerking tussen accountants en actuarissen zou volgens hem leiden tot een verbetering van beide beroepsgroepen. Voor DNB maakt het echter niet zoveel uit wie er cro is, het zou ook een psycholoog kunnen zijn. Executive searcher Jos van Oost stelde dat persoonlijke kwaliteiten de doorslag geven. De cro moet vooral bestuurders-

kwaliteiten hebben. Nadere accenten in het profiel zijn afhankelijk van de personen en kwaliteiten van het bestaande managementteam en van het risicoprofiel van de onderneming. Weinig mensen kwalificeren zich volgens hem voor de positie van cro. Keith Bevan van Standard & Poor's gaf aan dat de beoordeling van het risicomanagement van financiële instellingen een belangrijk onderdeel is van de gegeven rating. Goed risicomanagement kan dus kapitaalkosten verlagen.

### TEAM

NIVRA-voorzitter Jan Helderma en voorzitter Marco Vet van het Actuariel Genootschap zien in de praktijk diverse voorbeelden van accountants en actuarissen die op basis van studie, ervaring en deskundigheid, de functie van cro vervullen. Maar de cro is niet per se een accountant of actuaaris, en omgekeerd voldoen niet alle accountants en actuarissen aan het profiel daarvoor. Op het gebied van managementcapaciteiten kunnen zowel accountants als actuarissen zich volgens hen nog wel verbeteren. Hier is een taak weggelegd voor de opleidingen. De voorzitters stelden eensgezind dat het erom gaat hoe risicomanagement als 'team' binnen een organisatie wordt ingevuld. Het betreft niet één persoon of één afdeling maar moet binnen de hele organisatie gebeuren. Daar kunnen accountants en actuarissen volgens Helderma en Vet zeker hun steentje aan bijdragen.

### KREDIETCRISIS

Dagvoorzitter Tjeu Blommaert vroeg zich af welke bijdrage accountants en actuarissen zouden kunnen leveren om de kredietcrisis te beteugelen. De sprekers gingen hier deels op in door aan te geven dat de aanbevelingen uit diverse rapporten - zoals die van het Institute of International Finance en het Financial Stability Forum - moeten worden opgevolgd. In deze rapporten wordt onder meer gepleit voor een verbetering van het risicomanagement. Accountants en actuarissen kunnen hieraan hun bijdrage leveren door goede analyses te maken en verstandig om te gaan met modellen en waarderingen. □