

## Hoofdstuk 6: Analyse van de beheersing

### 6.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is aan de orde gekomen hoe voor de in de organisatiestructuur onderkende functionele activiteiten een analyse van de relevante risico's wordt gemaakt. Hierbij is ingegaan op het beoordelen van de (defaultscores voor de) waarschijnlijkheid dat een risico binnen een bepaalde functionele activiteit leidt tot een aanzienlijke tot hoge impact.

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende fase in de toezichtmethode: de analyse van de kwaliteit van de binnen de instelling aanwezige risicobeheersing.

Het doel van de beoordeling van de risicobeheersing is het verkrijgen van inzicht in de kwaliteit van de risicobeheersing voor de afzonderlijke risico's, alsmede het resulterende netto risico binnen de functionele activiteiten die binnen de decompositie van de organisatie zijn onderkend. Het ontbreken van adequate beheersing leidt tot een verhoogde kans dat het betreffende risico zich voordoet dan wel tot een hogere impact leidt.

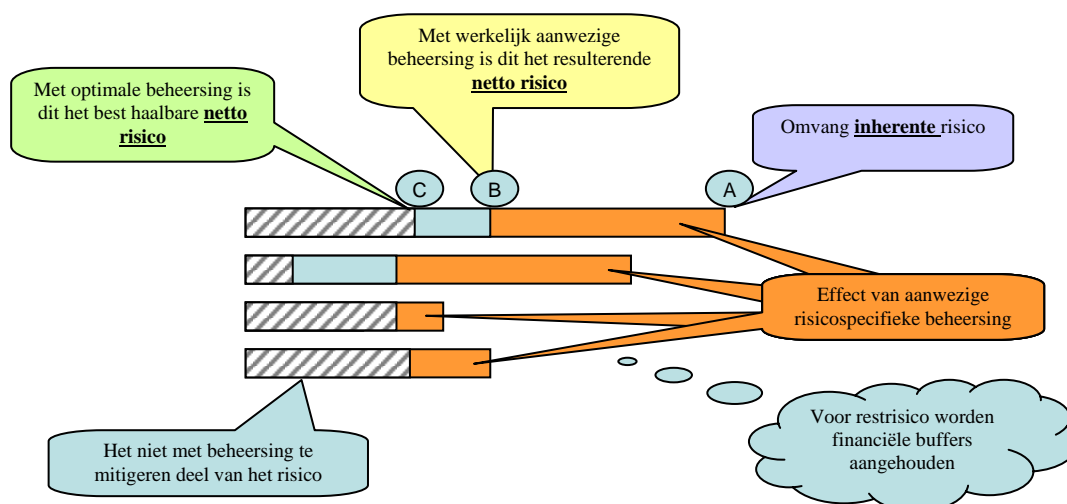
### 6.2 Inherente risico's, beheersing en netto risico's

Door middel van beheersing kan een instelling haar risico's reduceren. Deze maatregelen zijn niet van invloed op de hoogte van het inherente risico maar verlagen de netto risicopositie van de instelling. De netto risicopositie ontstaat door de risicoverlagende effecten van alle bestaande beheersing in beschouwing te nemen:

INHERENTE RISICO'S verminderd door BEHEERSING = NETTO RISICO

Belangrijk uitgangspunt is dat inherente risico's ook door middel van beheersing veelal niet helemaal te reduceren/mitigeren zijn. Met andere woorden: zelfs met optimale beheersing resteert veelal nog een netto risico. Voor sommige risico's zal dit uiteindelijke netto risico groter zijn dan voor andere risico's.

De beoordeling van de toezichthouder richt zich op de vraag of de instelling het betreffende risico in optimale zin (zo goed als reëel haalbaar) beheerst. De vraag of daarmee het risico geheel gemitigeerd is, is secundair. De volgende illustratie visualiseert bovenstaande uiteenzetting. Het gearceerde deel weerspiegelt dat deel van het risico dat zelfs na 'optimale' beheersing resteert. Zo is in dit voorbeeld het marktrisico niet geheel tot nihil te reduceren. Het blauwe deel heeft betrekking op het verschil tussen optimale en werkelijk aanwezige beheersing.



Binnen FIRM dient een optimale beheersing van een bepaald risico, ongeacht de vraag of het risico geheel gemitigeerd is, te leiden tot het oordeel 'sterke beheersing' (beheersingscore 1). In bovenstaande illustratie betekent dit dat een beheersingscore 1 wordt toegekend als 'B' gelijk is aan 'C'.

Het feit dat risico's veelal niet volledig zijn te beheersen komt tot uitdrukking in het netto risico die FIRM berekent. Zo leidt een optimale risicospecifieke beheersing (score 1) voor hoge inherente risico's binnen FIRM nooit tot een netto risicoscore van 1.

Ter illustratie: een risico waarvoor het inherente risico als hoog (score 4) respectievelijk 'aanzienlijk' (score 3) is gekwalificeerd, zal zelfs bij optimale beheersing (score 1) leiden tot een netto risicoscore van 2,5 respectievelijk 2. Voor de wijze waarop beheersing doorwerkt op de hoogte van risico's wordt verwezen naar hoofdstuk 7 (Aggregatie).

De analyse van de beheersing van de risico's staat in dit hoofdstuk centraal. Hieronder worden handvatten gegeven om het beheerskader van de instellingen te beoordelen.

### 6.3 Soorten beheersing

Binnen FIRM worden de volgende vormen van beheersing (beheersingscategorieën) onderkend:

- risicospecifieke beheersing;
- risico-overstijgende beheersing (organisatie en management);
- risicomitigerende werking van groepsfuncties.

Hiernaast wordt nog een tweetal 'bijzondere' beheersingscategorieën onderkend: solvabiliteitsbeheer en liquiditeitsbeheer. Hier wordt in de volgende paragraaf nader op ingegaan.

Per beheersingscategorie wordt navolgend een overzicht gegeven van de onderliggende beheersingsitems, aspecten die de kwaliteit ervan bepalen, alsmede aandachtspunten bij de beoordeling ervan. Benadrukt dient te worden dat deze opsomming van aspecten en aandachtspunten niet limitatief is en als handreiking dient te worden beschouwd. De toezichthouder dient op basis van diens deskundigheid te bepalen welke (andere) aandachtspunten van belang zijn voor de beoordeling.

#### 6.3.1 Analyse risicospecifieke beheersing

##### *Inleiding*

Risicospecifieke beheersing omvat beheersingsmaatregelen die specifiek gericht zijn op het mitigeren van één enkele risicocategorie. Zo zijn incassoprocedures specifiek gericht op het reduceren van het kredietrisico. Evenzo zijn uitwijk- en back-upfaciliteiten specifiek gericht op het beheersen van het IT-risico.

Dergelijke risicospecifieke beheersing heeft in het algemeen tot doel de waarschijnlijkheid dat risico's voorkomen, dan wel de impact, in geval van optreden, te reduceren<sup>1</sup>.

##### *Aspecten van risicospecifieke beheersing*

Binnen FIRM bestaat de risicospecifieke beheersing voor alle risicocategorieën uit hetzelfde viertal onderliggende beheersingsitems, te weten:

<b>Beheersingsitem</b>	<b>Omschrijving</b>
Risico-identificatie	De mate waarin en de wijze waarop de instelling de specifieke risicocategorie zelfstandig in beeld heeft gebracht, onder andere op basis van risico-inventarisatie en risicoanalyse.
Risicobeleid	De kwaliteit van het vastgelegde beleid ten aanzien van de mate waarin (risk appetite) en de wijze waarop (hoofdpijnen te implementeren beheersing) men de betreffende risicocategorie wenst te beheersen.

<sup>1</sup> Ondanks het feit dat binnen FIRM alleen de waarschijnlijkheid van een risico wordt ingeschat, worden bij de beoordeling van de beheersing zowel waarschijnlijkheid-verlagende als impact-verlagende maatregelen (voorzover deze kunnen worden onderscheiden) in acht genomen.

AO/IC	De mate waarin en de wijze waarop procedures, functiescheidingen, bevoegdheden, limieten en andere preventieve maatregelen of overige maatregelen zijn geïmplementeerd ten einde de risicocategorie te beheersen en daarmee uitvoering te geven aan het bijbehorende risicobeleid.
Risicomonitoring	De mate waarin en de wijze waarop wordt toegezien (en bijgestuurd) op het specifieke risico en de getroffen beheersingsmaatregelen, bijvoorbeeld door middel van performance-, incident- of uitzonderingenrapportages en analyses.

Bij het beoordelen van de beheersing kan gebruikgemaakt worden van de beoordelingscriteria waarbij per individuele risicocategorie een overzicht is gegeven van mogelijke risicospecifieke beheersing. Hierin zijn de bovengenoemde beheersingsitems voor elke individuele risicocategorie uitgewerkt. Zie bijlage D.

#### ***Waar wordt de risicospecifieke beheersing gescoord?***

De kwaliteit van risicospecifieke beheersing wordt voor iedere risicocategorie, waarvoor in de vorige fase de inherente risico's zijn beoordeeld, apart gescoord. Dit betekent dat als binnen een functionele activiteit meerdere risicocategorieën zijn gescoord, de toezichthouder voor ieder van deze risicocategorieën apart tevens de kwaliteit van de op deze individuele risicocategorieën gerichte risicospecifieke beheersing dient te beoordelen. In de paragraaf 'Vereenvoudigd versus uitgebreid scoren van de beheersing' wordt toegelicht hoe scores worden toegekend in geval van uitgebreid scoren.

### **6.3.2 Analyse risico-overstijgende beheersing - Organisatie**

#### ***Inleiding***

De beheersingscategorie Organisatie kan een risicomitigerend effect op inherente risico's hebben door onder meer een transparante organisatiestructuur, duidelijke verbanden tussen activiteiten, managementunits en groepsfuncties, alsmede een adequate rapportagestructuur.

Organisatie is een niet-risicospecifieke beheersingsmaatregel, ook wel een risico-overstijgende vorm van beheersing genoemd. Dit betekent dat de aspecten van Organisatie niet betrekking hebben op één individueel risico, maar risicomitigerend zullen werken op de gehele functionele activiteit en de risico's hierbinnen.

#### ***Aspecten van Organisatie***

De beheersingscategorie Organisatie wordt in de volgende beheersingsitems onderverdeeld:

<b><i>Beheersingsitem</i></b>	<b><i>Omschrijving</i></b>
Organisatiestructuur	De transparantie van de juridische of organisatorische structuur, alsmede de geschiktheid ervan om op effectieve wijze invulling te geven aan de bedrijfsvoering.
Managementinformatievoorziening	De mate waarin relevante financiële en operationele informatie tijdig en betrouwbaar beschikbaar is teneinde verantwoordelijke medewerkers (w.o. het management) in staat te stellen om tijdig en geïnformeerd beslissingen te nemen alsmede tijdig bij te sturen waar de situatie daartoe aanleiding geeft.
Human resources	De mate waarin er sprake is van adequaat HR-beleid, deugdelijke HR-instrumenten, alsmede een adequate kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting.
Interne samenwerking en communicatie	De mate waarin de interne communicatie en samenwerking tussen afdelingen en business units alsmede met groepsfuncties functioneert, gericht op het effectief samenwerken ten einde de doelstellingen te kunnen realiseren.
Auditmaatregelen	De mate waarin interne en externe audits van accountants en actuarissen effectief bijdragen aan de identificatie, analyse, beheersing, monitoring en rapportering van risico's.

Bij het beoordelen van bovenstaande beheersing kan gebruik gemaakt worden van de beoordelingscriteria waarbij per item uit de beheersingscategorie Organisatie een overzicht is gegeven van mogelijke aspecten van deze beheersing. Hiervoor wordt verwezen naar de bijlagen.

**Waar wordt de beheersingscategorie Organisatie gescoord?**

De beheersingscategorie Organisatie wordt op het niveau van de functionele activiteit beoordeeld. Dit betekent dat binnen iedere functionele activiteit (dus ook voor alle groepsfuncties) eenmaal de categorie Organisatie wordt beoordeeld. Afhankelijk van de keuze tot vereenvoudigd respectievelijk uitgebreid scoren van deze beheersingscategorie<sup>2</sup> vindt deze beoordeling op categorieniveau dan wel op itemniveau plaats.

Op het niveau van een managementeenheid wordt geen beoordeling gedaan van de beheersingscategorie Organisatie. De score op dit niveau wordt namelijk bepaald door de scores op onderliggende functionele activiteiten en groepsfuncties. Een uitzondering geldt voor de beoordeling van de beheersingscategorie Organisatie voor de instelling als geheel: deze kan door middel van de groepsfunctie ‘Governance Structuur’ worden beoordeeld (zie paragraaf 3.2.4).

**Opmerking**

De analyse van de beheersingscategorie Organisatie is extra van belang bij het bepalen van de beheersing bij processen en risico’s die verschillende afdelingen raken. Zo vereist een complexe financiële transactie expertise op het gebied van ondernemingsfinanciering, belastingzaken, wetgeving, aandelen en vastrentende waarden. Goede relaties vergemakkelijken de samenwerking in dergelijke gevallen. Bij de beoordeling van activiteiten waarbij meerdere disciplines zijn betrokken, verdient het organisatorische aspect dan ook extra aandacht.

**6.3.3 Analyse risico-overstijgende beheersing - Management**

**Inleiding**

De beheersingscategorie Management kan een risicomitigerend effect op inherente risico’s hebben door onder meer een managementstructuur en -samenstelling die in overeenstemming zijn met de omvang en complexiteit van de activiteiten, een effectief besluitvormingsproces, effectieve strategische planning alsmede het stimuleren van een cultuur waarin men zich bewust is van risico's en de noodzaak van risicobeheersing.

Management is evenals Organisatie een niet-risicospecifieke beheersingsmaatregel, ook wel een risico-overstijgende vorm van beheersing genoemd. Dit betekent dat de aspecten van Management niet betrekking hebben op één individueel risico, maar risicomitigerend zullen werken op het geheel van de functionele activiteit en de risico’s hierbinnen.

**Aspecten van Management**

De beheersingscategorie Management wordt in de volgende beheersingsitems onderverdeeld:

<b>Beheersingsitem</b>	<b>Omschrijving</b>
Managementkwaliteit en structuur	<p>De wijze waarop effectief invulling wordt gegeven aan het leiderschap van de instelling. Hierbij kan worden gedacht aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de competentie van het management (bestuur) als geheel om leiding te geven aan de instelling;</li> <li>• de mate waarin het management (bestuur) voldoende uitgebalanceerd is in expertise en achtergrond;</li> <li>• de mate waarin de managementstructuur en -samenstelling is toegesneden op de omvang en complexiteit van de bedrijfsactiviteiten;</li> <li>• de mate waarin op adequate wijze verantwoordelijkheden zijn toegewezen aan individuele leden van het management (bestuur) en de mate waarin sprake is van een adequate span-of-control;</li> <li>• de mate waarin het management (bestuur) al dan niet een voorbeeldfunctie (w.o. het uitdragen van ethische normen en waarden) vervult;</li> <li>• de leiderschapsstijl van het management (bestuur) en de mate waarin management binnen de instelling gerespecteerd wordt.</li> </ul>

<sup>2</sup> De mogelijkheid bestaat om deze afweging per afzonderlijke risico- en beheersingscategorie te maken. Dit betekent dat de toezichthouder kan besluiten sommige risicocategorieën wél en andere risico- of beheersingscategorieën niet uitgebreid te beoordelen.

Strategie	<p>Dit betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de wijze waarop de strategie binnen een instelling tot stand komt;</li> <li>• de mate waarin dit organisatiebreed wordt aangepakt;</li> <li>• de transparantie van het proces;</li> <li>• de inhoudelijkheid en eenduidigheid van de strategie;</li> <li>• de mate van concreetheid; alsmede</li> <li>• de mate waarin de strategie van de instelling voldoende eenduidig wordt gecommuniceerd.</li> </ul>
Risico/control houding	<p>Dit betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de mate waarin het management (bestuur) zich bewust is van, aandacht heeft voor, dan wel inzicht heeft in de risico's die de instelling loopt;</li> <li>• de bereidheid van het verantwoordelijk management (bestuur) om adequate beheersing (zowel intern als op basis van wettelijke voorschriften) in te zetten en hiervoor voldoende middelen beschikbaar te stellen;</li> <li>• de mate waarin het management (bestuur) bereid is tot het nemen van risico's en hierbij een adequate risico-rendementafweging maakt;</li> <li>• de mate waarin het management (bestuur) zich houdt aan bestaande interne controlemaatregelen.</li> </ul>
Besturing en besluitvorming	<p>De mate waarin het management (bestuur) voldoende actief en inhoudelijk betrokken is bij de operationele bedrijfsvoering en resultaten. Dit uit zich onder andere in de frequentie, inhoudelijkheid, intensiteit en actiegerichtheid van het managementoverleg.</p> <p>Dit betreft tevens de effectiviteit van de delegatie van bevoegdheden aan (besluitvormende) organen (zoals risicocomités).</p>

Bij het beoordelen van de beheersing kan gebruik gemaakt worden van de beoordelingscriteria waarbij per item uit de beheersingscategorie Management een overzicht is gegeven van mogelijke aspecten van deze beheersing. Hiervoor wordt verwezen naar de bijlagen.

#### ***Waar wordt de beheersingscategorie Management gescoord?***

De beheersingscategorie Management wordt op het niveau van de functionele activiteit beoordeeld. Dit betekent dat binnen iedere functionele activiteit (dus ook voor alle groepsfuncties) de categorie Management wordt beoordeeld. Afhankelijk van de keuze tot vereenvoudigd respectievelijk uitgebreid scoren van deze beheersingscategorie vindt deze beoordeling op categorieniveau dan wel op itemniveau plaats.

Op het niveau van een managementeenheid wordt geen beoordeling gedaan van de beheersingscategorie Management. De score op dit niveau wordt namelijk bepaald door de scores van onderliggende functionele activiteiten en groepsfuncties. Een uitzondering geldt voor de beoordeling van de beheersingscategorie Management voor de instelling als geheel: deze kan door middel van de groepsfunctie 'Governance Structuur' worden beoordeeld (zie paragraaf 3.2.4).

## **6.4 De beheersingscategorieën Solvabiliteitsbeheer en Liquiditeitsbeheer**

### **6.4.1 Inleiding**

Naast genoemde beheersingscategorieën bestaat er nog een tweetal bijzondere beheersingscategorieën, te weten Solvabiliteitsbeheer (niet voor trustkantoren, geldtransactiekantoren, casino's en creditcardmaatschappijen) en Liquiditeitsbeheer (alleen voor banken).

Aan de hand van deze categorieën beoordeelt de toezichthouder de kwaliteit van de wijze waarop de instelling haar solvabiliteits- respectievelijk liquiditeitspositie bewaakt en beheerst.

Deze beoordeling is een verdere completering van het beeld van het risicomanagement van de instelling. Op deze wijze wordt immers niet alleen de hoogte en beheersing van individuele risicocategorieën beoordeeld, maar

wordt tevens inzicht verkregen in de wijze waarop de instelling haar financiële buffers (die immers bestaan om risico's nu en in de toekomst te kunnen opvangen) op langere termijn adequaat beheerst. Op deze wijze wordt aangesloten bij ontwikkelingen in het kader van Basel II, economic capital, FTK en Solvency II.

Dit oordeel omtrent de kwaliteit van het solvabiliteitsbeheer en liquiditeitsbeheer kan in samenhang gezien worden met de kengetallen inzake de solvabiliteits- en liquiditeitspositie die op het hoofdscherm van een managementeenheid, die tevens een direct onder toezicht staande instelling is, worden ingevuld.

## 6.4.2 Solvabiliteitsbeheer

### *Aspecten van Solvabiliteitsbeheer*

De beheersingscategorie Solvabiliteitsbeheer wordt in de volgende beheersingsitems onderverdeeld:

<i>Beheersingsitem</i>	<i>Omschrijving</i>
Beleid	<p>De mate waarin de instelling beleid heeft ontwikkeld ten aanzien van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haar gewenste solvabiliteitsniveau (berekening, omvang en samenstelling);</li> <li>• de relatie hiervan met wettelijke eisen, alsmede met een gewenste externe rating of interne ratio's.</li> </ul> <p>Voor pensioenfondsen wordt hier tevens onder verstaan het beleid ten aanzien van de inzet van sturingsmiddelen (indexatiebeleid, premiebeleid, beleggingsbeleid) ter correctie van (dreigende) solvabiliteitstekorten.</p>
Risicomodellering	<p>De mate waarin en de wijze waarop sprake is van adequate modellering van risico's gericht op de berekening van een risk based vermogensbehoefte c.q. vermogens eis (economic capital). Hieronder wordt tevens verstaan het gebruik van adequate scenario's (waaronder stresstesting) ten aanzien van deze risico's, alsmede adequate en realistische aannames en uitgangspunten.</p>
Vermogensanalyse	<p>De wijze waarop en de mate waarin de instelling de toekomstige ontwikkeling van haar activa en passiva prospectief in kaart brengt op basis van haar meerjarenplannen en -begrotingen (in casu verwachtingen en doelstellingen ten aanzien van onder andere (des)investeringen, financieringen, omzetgroei, winstgevendheid) gericht op de inschatting van de verwachte ontwikkeling van de werkelijke solvabiliteitspositie.</p> <p>Alsmede de wijze waarop en de mate waarin de ontwikkeling van de werkelijke solvabiliteitspositie ten opzichte van de gewenste/vereiste solvabiliteitspositie (beiden zowel met betrekking tot het heden als met betrekking tot de toekomstverwachting) adequaat wordt bewaakt, eventuele signalen in deze tijdig worden gesignaleerd/geëscaleerd en waar nodig tijdig actie wordt ondernomen.</p>
Toegang tot kapitaal	<p>De wijze waarop men wenst te reageren in geval van (dreigende) solvabiliteitstekorten (contingencyplanning) en de mate waarin mogelijkheden aanwezig zijn om, indien nodig, tijdig en tegen acceptabele voorwaarden een (dreigend) solvabiliteitstekort tijdig af te wenden dan wel te corrigeren door bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voor de langere termijn vermogen te verwerven (kapitaal aan te trekken, bijvoorbeeld een achtergestelde lening van een sponsor van een pensioenfonds);</li> <li>• inkomstenbronnen aan te boren;</li> <li>• bezittingen te securitiseren.</li> </ul>

Bij het beoordelen van de beheersing kan gebruik gemaakt worden van de beoordelingscriteria waarbij per item uit de beheersingscategorie Solvabiliteitsbeheer een overzicht is gegeven van mogelijke aspecten van deze beheersing. Hiervoor wordt verwezen naar de bijlagen.

**Waar wordt de beheersingscategorie Solvabiliteitsbeheer gescoord?**

Binnen instellingen die bestaan uit slechts één functionele activiteit wordt het solvabiliteitsbeheer uiteraard binnen deze ene functionele activiteit beoordeeld als extra beheersingscategorie naast Management en Organisatie.

Binnen instellingen die bestaan uit meerdere managementeenheden en functionele activiteiten wordt het solvabiliteitsbeheer altijd binnen een groepsfunctie solvabiliteitsbeheer beoordeeld. Binnen deze groepsfunctie Solvabiliteitsbeheer worden naast de beheersingscategorie Solvabiliteitsbeheer ook nog de beheersingscategoriën Management en Organisatie (specifiek betrekking hebbend op het solvabiliteitsbeheer) gescoord. Voor de positionering van deze groepsfunctie binnen de boomstructuur wordt verwezen naar hoofdstuk 3 (decompositie van de organisatie).

De wijze van beoordeling van de beheersingscategorie Solvabiliteitsbeheer wijkt in beide situaties niet af van de wijze waarop Management en Organisatie worden beoordeeld, met dien verstande dat de onderliggende items verschillen.

**6.4.3 Liquiditeitsbeheer (alleen voor banken)**

**Aspecten van Liquiditeitsbeheer**

De beheersingscategorie Liquiditeitsbeheer wordt in de volgende beheersingsitems onderverdeeld:

<b>Beheersingsitem</b>	<b>Omschrijving</b>
Beleid	De mate waarin de instelling beleid heeft ontwikkeld ten aanzien van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• haar gewenste liquiditeitsniveau (omvang en samenstelling);</li> <li>• de relatie hiervan met wettelijke eisen;</li> <li>• de wijze waarop men wenst te reageren in geval van (dreigende) liquiditeitstekorten (contingencyplanning).</li> </ul>
Modellering	De mate waarin en de wijze waarop sprake is van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• adequate modellering van risico's;</li> <li>• adequate scenario's (waaronder stresstesting) ten aanzien van deze risico's;</li> <li>• adequate en realistische aannames en uitgangspunten gericht op de berekening van de liquiditeitsbehoefte, alsmede de analyse van deze liquiditeitsbehoefte versus de aanwezige liquiditeit.</li> </ul>
Positiemonitoring	De wijze waarop en de mate waarin de ontwikkeling van de werkelijke liquiditeitspositie ten opzichte van de gewenste c.q. vereiste liquiditeitspositie (beiden zowel met betrekking tot het heden als met betrekking tot de toekomstverwachting) adequaat wordt bewaakt, eventuele signalen in deze tijdig worden gesignaleerd/geëscaleerd en waar nodig tijdig actie wordt ondernomen.
Crisismanagement	De mate waarin de instelling adequate maatregelen heeft getroffen die in werking treden bij een (dreigend) liquiditeitstekort.
Toegang tot de geldmarkt	De mate waarin de instelling mogelijkheden heeft om, indien nodig, tijdig en tegen acceptabele voorwaarden liquide middelen voor de korte termijn aan te trekken, teneinde in de reguliere liquiditeitsbehoefte te kunnen voorzien dan wel om de aanwezige liquiditeit te kunnen sturen.

Bij het beoordelen van de beheersing kan gebruik gemaakt worden van de beoordelingscriteria waarbij per item uit de beheersingscategorie Liquiditeitsbeheer een overzicht is gegeven van mogelijke aspecten van deze beheersing. Hiervoor wordt verwezen naar de bijlagen.

### **Waar wordt de beheersingscategorie *Liquiditeitsbeheer* gescoord?**

Binnen *instellingen die bestaan uit slechts één functionele activiteit* wordt het liquiditeitsbeheer uiteraard binnen deze ene functionele activiteit beoordeeld *als extra beheersingscategorie naast Management en Organisatie*.

Binnen *instellingen die bestaan uit meerdere functionele activiteiten* wordt het liquiditeitsbeheer *altijd binnen een groepsfunctie liquiditeitsbeheer* beoordeeld. Binnen deze groepsfunctie Liquiditeitsbeheer worden naast de beheersingscategorie Liquiditeitsbeheer ook nog de beheersingscategorieën Management en Organisatie (specifiek betrekking hebbend op het liquiditeitsbeheer) gescoord. Voor de positionering van deze groepsfunctie binnen de boomstructuur wordt verwezen naar hoofdstuk 3 (decompositie van de organisatie).

De wijze van beoordeling van de Liquiditeitsbeheer wijkt in beide situaties niet af van de wijze waarop Management en Organisatie worden beoordeeld, met dien verstande dat de onderliggende items verschillen.

### **6.4.4 Waar worden de scores voor Solvabiliteits- en Liquiditeitsbeheer zichtbaar?**

Op het dashboard van iedere individuele managementeenheid (alsmede voor de instelling op het hoogste niveau die tevens een vergunninghouder is) wordt een score voor solvabiliteitsbeheer en een score voor liquiditeitsbeheer (alleen bij banken) zichtbaar. Deze scores worden ontleend aan de groepsfuncties solvabiliteitsbeheer en liquiditeitsbeheer die binnen deze managementeenheid zijn gecreëerd dan wel aan de groepsfuncties - elders in de boomstructuur - die in een eerder stadium binnen FIRM zijn gekoppeld aan de betreffende managementeenheid die tevens een vergunninghouder is.

## **6.5 De risicomitigerende werking van groepsfuncties <sup>3</sup>**

### **6.5.1 Groepsfuncties - algemeen**

Groepsfuncties hebben een ondersteunend karakter ten opzichte van functionele activiteiten en leveren veelal een bijdrage aan beheersing. Aangezien groepsfuncties veelal geen risicogenererende activiteiten verrichten, wordt binnen groepsfuncties in principe alleen de beheersing gescoord. De beheersingscategorieën Organisatie en Management zijn dan ook standaard opgenomen in het sjabloon van de groepsfuncties. De beoordeling hiervan vindt plaats op de in eerdere paragrafen beschreven wijze. Er bestaat geen verschil tussen de beoordeling van Management en Organisatie voor een groepsfunctie en de beoordeling voor een reguliere functionele activiteit.

Voor groepsfuncties die echter specifiek bijdragen aan de reductie van één specifieke risicocategorie bevat het sjabloon (dat in stap 3 uit de decompositie van de organisatie is toegewezen), naast de beheersingscategorieën Management en Organisatie wél één risicocategorie. Op deze wijze kan de risicospecifieke beheersing van deze specifieke risicocategorie ook binnen deze groepsfunctie worden gescoord. De defaultscore voor deze risicocategorie is binnen het sjabloon in voorkomende gevallen veelal dan ook op 'n.v.t.' gesteld. Voor verdere uitleg wordt verwezen naar paragraaf 3.4.4.

### **6.5.2 De groepsfuncties Solvabiliteitsbeheer en Liquiditeitsbeheer**

Naast bovengenoemde groepsfuncties bestaat er nog een tweetal reeds eerder genoemde bijzondere groepsfuncties: Solvabiliteitsbeheer (niet voor trustkantoren en geldtransactiekantoren) en Liquiditeitsbeheer (alleen voor banken). Het bijzondere schuilt in het feit dat:

- deze groepsfuncties naast de beheersingscategorieën Management en Organisatie nog een derde beheersingscategorie kennen, zijnde Solvabiliteitsbeheer respectievelijk Liquiditeitsbeheer;
- de scores voor deze groepsfuncties niet op reguliere wijze binnen de organisatiestructuur worden geaggregeerd, maar dat deze scores rechtstreeks en als afzonderlijke score op het dashboard in FIRM terecht komen.

Voor nadere uitleg wordt verwezen naar eerdere paragrafen.

---

<sup>3</sup> Groepsfuncties zijn alleen relevant voor instellingen die bestaan uit meerdere functionele activiteiten.



## 6.6 Het toekennen van scores voor kwaliteit van beheersing

### 6.6.1 De schaal voor het toekennen van scores

De kwaliteit van beheersing wordt beoordeeld op een vierpuntschaal, welke gekenmerkt wordt door een afnemende effectiviteit van risicomitigatie:

1. **Sterke beheersing:** Hoge kwaliteit van de beheersing zorgt voor sterke vermindering van inherente risico's. Het beheerskader is goed afgestemd op de eisen die de aard van de business met zich meebrengt.
  2. **Voldoende beheersing:** Afdoende kwaliteit van de beheersing zorgt voor voldoende vermindering van inherente risico's. Het beheerskader is voldoende afgestemd op de eisen die de aard van de business met zich meebrengt.
  3. **Onvoldoende beheersing:** De beheersing vereist verbetering. Inherente risico's worden niet afdoende verminderd. Het beheerskader is onvoldoende afgestemd op de eisen die de aard van de business met zich meebrengt.
  4. **Zwakke beheersing:** De beheersing vereist ingrijpende en/of onmiddellijke verbetering. Inherente risico's worden niet of nauwelijks verminderd. Het beheerskader is nauwelijks afgestemd op de eisen die de aard van de business met zich meebrengt.
- Onbekend:** Indien de toezichthouder nog onvoldoende informatie omtrent een bepaalde vorm van beheersing bezit om een score te kunnen toekennen, kiest hij deze optie.

Als een bepaald beheersingsitem binnen een functionele activiteit niet bestaat (bijvoorbeeld er is geen risicobeleid opgesteld) dient de toezichthouder dit te scoren als een vorm van zwakke beheersing (een score 4).

Teneinde de toezichthouder te ondersteunen bij het bepalen van de juiste score, zijn in de bijlagen bij dit handboek per individuele beheersingscategorie beoordelingscriteria opgenomen, die een indicatie geven in welke situatie de toezichthouder een score van 1, 2, 3 of 4 voor de kwaliteit van de beheersing zou moeten toekennen.

Het komt voor dat de feitelijke situatie binnen de instelling niet aansluit bij één van de profielen van beoordelingscriteria. Niet alle beoordelingscriteria zijn immers voor iedere instelling relevant. Bovendien zijn de criteria niet limitatief. Daarnaast kan het voorkomen dat er zich bij een instelling omstandigheden voordoen die niet binnen de beoordelingscriteria voor het betreffende risico zijn te herkennen, maar die wel relevant zijn voor het inschatten van de kwaliteit van de beheersing. Ook is het mogelijk dat bepaalde beoordelingscriteria binnen een individuele instelling zwaarder wegen dan andere. In dergelijke gevallen is het aan het professionele oordeel van de toezichtmedewerker om te bepalen welke score het beste overeenkomt met de kwaliteit van de beheersing binnen de desbetreffende functionele activiteit.

Aangezien één van de doelstellingen van de analyse van risico's en beheersing het leveren van input voor het planningsproces en de prioriteitstelling is, is een goede spreiding van de toegekende scores over de gehele schaal wenselijk. Toezichthouders worden dan ook aangemoedigd expliciet te zijn bij het toekennen van scores en als zodanig zo veel mogelijk gebruik te maken van de gehele schaal.

### 6.6.2 Toelichten van toegekende scores voor beheersing

De aan de beheersing toegekende scores worden vastgelegd in FIRM. Belangrijk hierbij is dat de overwegingen die aan de score ten grondslag hebben gelegen binnen FIRM worden toegelicht. Van belang zijn namelijk niet alleen de scores zelf, maar ook de motivatie en achtergrond van de toegekende score.

Een tekstveld binnen FIRM biedt tevens gelegenheid om aan te geven op basis van welke informatie de score is toegekend. Onderdeel van de toelichting is een indicatie van de actualiteit van de bronnen waarop de inschatting is gebaseerd. Tevens kan binnen FIRM een link naar een document in Trim/Rondo worden aangebracht.

### 6.6.3 Vereenvoudigd versus uitgebreid scores van de beheersing

Uitgangspunt bij het beoordelen van deze beheersingscategorieën is de vereenvoudigde beoordeling. Analoog aan de beoordeling van de waarschijnlijkheid van het optreden van inherente risico's leidt dit tot één beoordeling op het niveau van de individuele beheersingscategorie.

Met andere woorden:

- Bij vereenvoudigde beoordeling van de categorieën Management en Organisatie wordt per functionele activiteit één score toegekend voor de beheersingsvorm Organisatie en één score voor de beheersingsvorm Management. Indien de toezichthouder ervoor kiest om de beheersingscategorieën Management en/of Organisatie uitgebreid te beoordelen, leidt dit tot scores voor alle onderliggende beheersingsitems binnen Management respectievelijk Organisatie.
- Bij vereenvoudigde beoordeling van de risicospecifieke beheersing wordt per risicocategorie één score toegekend voor de beheersingsvorm risicospecifieke beheersing. Bij uitgebreide beoordeling wordt voor iedere risicocategorie een viertal scores voor risicospecifieke beheersing toegekend.

Bijvoorbeeld voor marktrisico:

Marktrisico:	<u><i>Inherent risico</i></u> Score voor inherent risico voor waarschijnlijkheid van item prijsvolatiliteit Score voor inherent risico voor waarschijnlijkheid van item marktliquiditeit Score voor inherent risico voor waarschijnlijkheid van item concentratie/correlatie  <u><i>Risicospecifieke beheersing</i></u> Score voor kwaliteit van specifiek op marktrisico gerichte risico-inventarisatie Score voor kwaliteit van specifiek op marktrisico gericht risicobeleid Score voor kwaliteit van specifiek op marktrisico gerichte AO/IC Score voor kwaliteit van specifiek op marktrisico gerichte risicomonitoring
--------------	---

Indien gekozen wordt de risicoanalyse voor een bepaalde risicocategorie uitgebreid te doen plaatsvinden, geldt deze keuze automatisch ook voor de bij deze betreffende risicocategorie behorende risicospecifieke beheersing. Voor een andere risicocategorie kan overigens weer een andere keuze worden gemaakt.