

Meer toezichtaandacht voor bedrijfsmodel en strategie

Een van de lessen van de crisis is dat het toezicht op de financiële sector meer dan voorheen een instellingsoverstijgend en vooruitblikkend karakter dient te hebben. Dit betekent onder andere: meer aandacht voor bedrijfsmodellen en strategieën van instellingen. Daarmee gaat de toezichthouder niet op de stoel van de bestuurder zitten, maar wel indringende vragen stellen over het verdienmodel en de strategische keuzes van de instelling. Zonodig wordt de instelling gevraagd aanpassingen door te voeren.

Introductie

De doelstelling van het prudentiële toezicht op de financiële sector is een stabiel financieel stelsel met solide en integere instellingen, zodat de financiële aanspraken van consumenten en bedrijven veilig zijn. In de Toezichtvisie 2010-2014 staan de lessen die DNB naar aanleiding van de kredietcrisis trekt voor het prudentiële toezicht. Enerzijds hebben ze betrekking op een aanscherping van het (inter)nationale toezichtkader, anderzijds op de toezichtaanpak. In aanvulling op de veranderende wettelijke vereisten qua solvabiliteit en liquiditeit staat DNB in haar toezicht een accentverschuiving voor met meer aandacht voor de oorzaken van risico's. Vroegtijdige signalering aan de bron van risico's kan leiden tot preventie of beperking van risico's. Deze accentverschuiving in het toezicht wordt internationaal onderkend. Als concrete invulling heeft DNB haar toezicht op de bedrijfsmodellen en de strategie van de financiële instellingen geïntensiveerd en een hernieuwd beoordelingskader bedrijfsmodellen en strategie ontwikkeld.

Wat is strategisch risico?

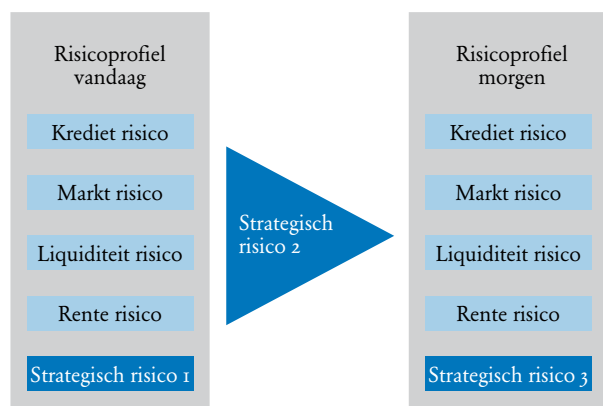
Een bedrijfsmodel is de manier waarop een organisatie toegevoegde waarde genereert voor betrokken stakeholders, waaronder werknemers, aandeelhouders én de klant. Een strategie beschrijft hoe de organisatie toegevoegde waarde wil blijven genereren in de komende jaren. Samen vormen bedrijfsmodel en strategie de ruggengraat van financiële instellingen en de bron van toekomstige risico's (Frigo, 2009). Op welke manier wordt een competitief voordeel behouden of gecreëerd? Wat zijn de belangrijkste scenario's die de levensvatbaarheid van het verdienmodel kunnen bedreigen en wat is in dat geval plan B? Een financiële instelling die de antwoorden op dit type vragen niet scherp op het netvlies heeft, heeft haar strategisch risicomanagement niet op orde. Een onderneming met een beheerste en solide bedrijfsvoering kent de krachten en kwetsbaarheden van haar bedrijfsmodel en strategie, en is voorbereid op veranderingen binnen de internationale economie, op het gebied van klantgedrag, technologie, concurrentievelend en politiek.

Samengevat langs een tijdsas zijn er drie verschijningsvormen van strategisch risico:

1. Strategische knelpunten in het huidige bedrijfsmodel (of in een combinatie van bedrijfsmodellen). Bijvoorbeeld structureel verliesgevendende bedrijfsactiviteiten of een onevenwichtige, afhankelijke relatie tussen moeder- en dochterbedrijven.
2. Executierisico's die optreden bij een verandering van bedrijfsmodel. Bijvoorbeeld onrealistische aannames over de winstgevendheid van een nieuwe bedrijfsactiviteit of een gebrek aan beschikbare competenties en capaciteit om de gewenste verandering in de bedrijfsactiviteit succesvol uit te rollen.
3. Strategische knelpunten in het bedrijfsmodel die zich in de toekomst zullen gaan voordoen. Bijvoorbeeld bedreigingen uit de externe omgeving waarvan bekend is dat deze een gevaar vormen voor de levensvatbaarheid van de financiële instelling, zoals op handen zijnde fiscale wijzigingen die de concurrentiepositie in gevaar brengen als daar niet adequaat op wordt geanticipeerd.

In Figuur 1 zijn deze drie varianten van strategisch risicoprofiling naast bekende risicosoorten (kredietrisico, marktrisico, etc.). Strategisch risico vormt dus niet een vervanging van andere risicosoorten, maar vult ze juist aan. De drie varianten van strategisch risico hebben met elkaar gemeen dat de risico's een fundamentele bedreiging kunnen vormen voor de langetermijnliquiditeit en – solvabiliteit en daarmee voor de levensvatbaarheid van de instelling.

Figuur 1 Drie verschijningsvormen van strategisch risico



Relevantie van meer aandacht voor het bedrijfsmodel en de strategie

Figuur 1 illustreert ook het vooruitblikkende en dynamische karakter van strategisch risico. Deze kan zowel de instelling zelf als toezichthouders in staat stellen de risico's voor de levensvatbaarheid van een instelling vroegtijdig te signaleren en mitigeren. Dat is nodig, omdat de snelheid is toegenomen waarmee ontwikkelingen in de financiële sector zich voordoen. Tegelijkertijd zijn de complexiteit en de verwevenheid in de internationale financiële sector gegroeid. Hierdoor worden instellingen blootgesteld aan een breder en ondoorzichtiger palet aan potentiële externe schokken. Tegelijkertijd staan juist nu in Nederland de strategie en/of het bedrijfsmodel bij instellingen in nagenoeg alle financiële subsectoren onder druk. Deels komt dit door de herstructureringen die een aantal grote groepen banken of verzekeraars moeten uitvoeren. De EU heeft dit in een aantal gevallen afgedwongen in reactie op de overheidssteun die de instellingen tijdens de crisis hebben ontvangen.

Ook los daarvan is een aantal traditionele modellen niet meer voldoende winstgevend. Waar banken bezwijken voor de eis van investeerders en kredietwaarderingsmaatschappijen om meer resultaat (groei) te behalen, ontstaat mogelijk een nieuwe *search for yield*. Ook (levens)verzekeraars staan voor onvermijdelijke

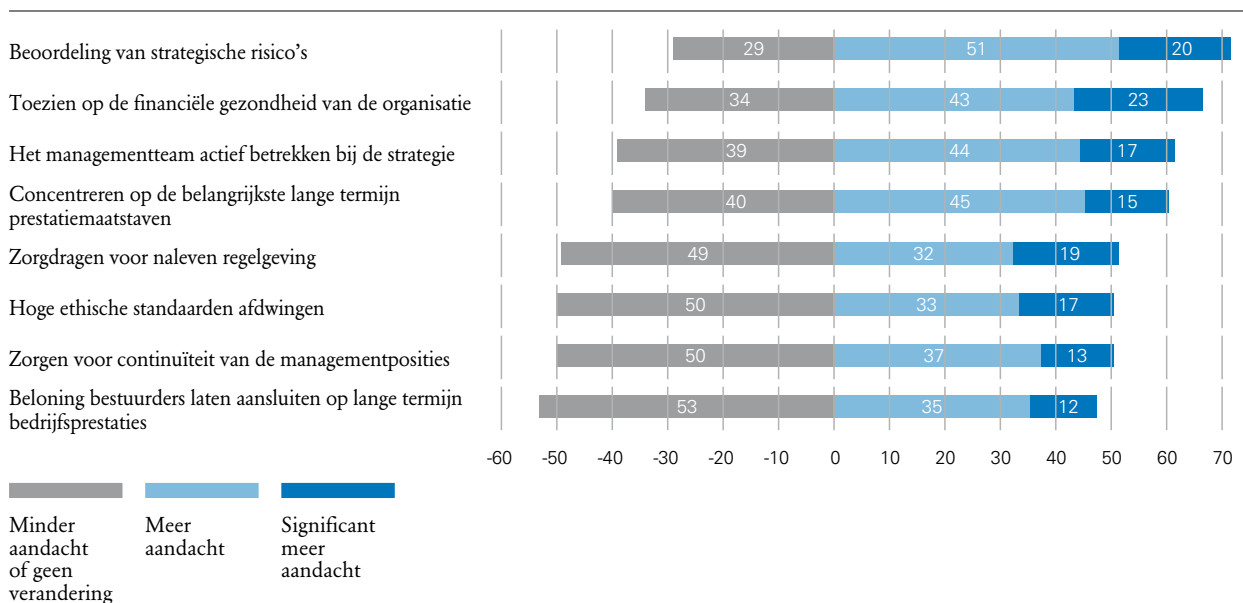
strategische keuzes. Ontwikkelingen die in hun geval de winstgevendheid van de traditionele modellen bedreigen, zijn onder andere de verzadigde markt in Nederland en nieuwe toetreders op de markt voor fiscaal gefaciliteerde vermogensvorming (zie ook het artikel over banksparen uit dit Kwartaalbericht). Dit alles maakt het opstellen en succesvol uitvoeren van een goed strategisch plan – dat tegemoet komt aan zowel klant- als investeerderbelangen – lastig en het maakt intensievere aandacht voor strategisch risico nodig. Recente meting onder een wereldwijde groep CEO's (van banken en van niet-banken) wijst uit dat zij de noodzaak voor meer aandacht voor strategierisico's delen (zie Figuur 2).

Introductie van een hernieuwd beoordelingskader

Binnen het prudentiële toezicht is de beoordeling van strategisch risico niet nieuw. De wijze waarop dit gebeurt is wél aan verandering onderhevig. Een meer expliciete en intensieve aanpak van dit risicotype is gewenst. DNB heeft om die reden de herkomst van belangrijke risico's voor bedrijfsmodellen en strategieën geïntensiveerd en onderzocht met welke vragen strategische knelpunten en risico's zijn op te sporen. Op basis daarvan is een nieuw beoordelingskader ontwikkeld voor bedrijfsmo-

Figuur 2 Beoordeling van strategische risico's scoort het hoogst op de vraag: wat gaat u in het gedrag van uw Board als gevolg van de economische crisis veranderen?

In procenten



Bron: PricewaterhouseCoopers, 13th Annual Global CEO Survey, 2010.

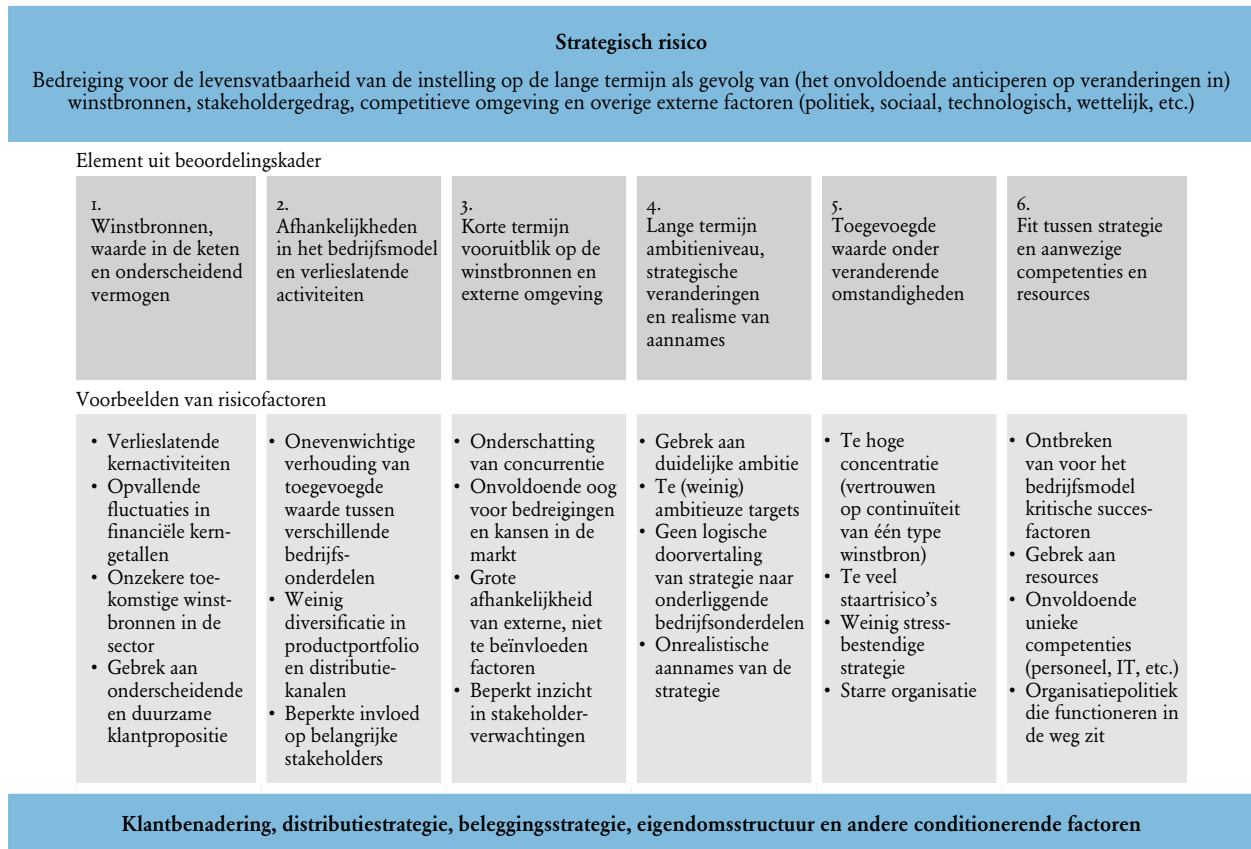
dellen en strategie, dat is getoetst via interne pilots en recent in het lopende toezicht is geïntroduceerd. Om hier een globaal beeld van te schetsen vat Figuur 3 enkele elementen uit het beoordelingskader samen.

Een voorbeeld: in een vergelijkingsstudie valt op dat een instelling geruime tijd een opvallend hoog of opvallend laag rendement op kapitaal (na correctie voor de risicograad) behaalt. Dit roept vragen op die in een toezichtgesprek aan de orde worden gesteld. Is het hoge rendement duurzaam? Een te hoog rendement op kapitaal kan duiden op het feit dat een instelling risico's onderschat. Omgekeerd: bij een zeer laag rendement kan het zijn dat te weinig waarde wordt toegevoegd door een gebrek aan onderscheidend vermogen of een ander competitief nadeel. Wat is de oorzaak van het lage rendement? Is dat een probleem, of niet, en welke aanpak is er nodig om de opbrengsten te verhogen of de kosten te verlagen? Gezien het pluriforme karakter van strategisch risico is het niet mogelijk een volledige uiteenzetting te doen van het beoordelingskader. Ook zal een volledige beoordeling van dit risico instellingspecifieke elementen bevatten.

Een tweede voorbeeld: tijdens een toezichtbezoek bij een individuele instelling blijkt dat hun strategie opvallend ambitieuze doelstellingen bevat in verhouding tot de resultaten uit voorgaande jaren. Waarom is de instelling de komende jaren wel in staat zeer sterke groei te realiseren, terwijl dat haar en/of haar concurrenten in voorgaande jaren niet gelukt is? Zijn de aannames die daaraan ten grondslag liggen – bijvoorbeeld over de groei van de markt – wel realistisch? Ook als de instelling geen duidelijk ambitieniveau heeft gedefinieerd of als de verwachtingen over ambitie en strategie binnen de organisatie sterk uiteenlopen, kan er sprake zijn van strategisch risico. Strategisch risico is overigens context afhankelijk: een instelling kan er heel goede redenen voor hebben tijdelijk een relatief laag of hoog rendement of ambitieniveau te vertonen. Maar het is in die gevallen aan de instelling de toezichthouder daarvan te overtuigen.

De aandacht voor strategisch risico betekent niet dat DNB als toezichthouder op de stoel van de bestuurder wil gaan zitten. DNB houdt toezicht op een marktgerichte wijze, en zal dat blijven doen. In een cockpit is

Figuur 3 Beknopte samenvatting van elementen uit bedrijfsmodel en strategie beoordeling



de piloot verantwoordelijk voor een duidelijke koers en goed afgestemde meetinstrumenten. Als hij of zij daar niet aan voldoet, moet dat echter wel worden gesignaleerd en is er – desgewenst – actie nodig. Een kritische houding van toezichthouders op dit vlak is in een ieders belang: neerstortkansen van vliegtuigen worden er door verkleind. Heldere toelichting en transparantie over strategisch risico door bestuurders is dus in het belang van de instelling, de consument en overige betrokkenen.

Literatuur

De Nederlandsche Bank, (2010), *Visie DNB toezicht 2010-2014*.

Frijo, M.L., (2009), *Strategic risk management: the new core competency*.

Harvard Business Review, (2005), *Countering the biggest risk of all*.

IMF Staff Position Note, (2010), *The making of Good Supervision: Learning to Say 'No'*.

McKinsey & Company, (2010), *Risk: seeing around the corners*.