

# Déjà vu: een nieuwe verwachtingskloof voor risicomangers

---

## Introductie

Accountants kennen het probleem van de verwachtingskloof: Het maatschappelijke verkeer interpreteert veel meer in de accountantsverklaring dan bedoeld is. Een goedkeurende verklaring betekent niet dat elke post in de jaarrekening tot op de cent nauwkeurig is en niemand binnen de gecontroleerde onderneming fraude heeft gepleegd. De accountant beroept zich op het zogenaamde axiomatische voorbehoud, dat niets anders betekent, dat hij fraude in het bijzonder in de vorm van samenspanning (twee mensen plegen samen fraude en omzeilen zo interne controles) niet met de hulp van normale controlemiddelen kan ontdekken.

Risicomangers hebben in de laatste weken in de publieke opinie behoorlijk geleden. Zo moest bij de Duitse Kreditanstalt für Wiederaufbau de risicomanager naar huis, nadat aan de toen al failliete bank Lehman Brothers toch nog een betaling in het kader van een vreemde valuta transactie werd overgemaakt. De schade bedroeg € 390 miljoen. De minister van Financiën, die eveneens in de Raad van Commissarissen zat, was al heel snel stellig in zijn oordeel: Het risicomanagement van de bank had gefaald en de betaling doorgelaten. Redding was nog mogelijk: door een onderdekking op de rekening van de Kreditanstalt bij de Deutsche Bundesbank werd de betaling niet direct uitgevoerd. Er werd nagevraagd. In plaats van nog even goed te kijken werd de dekking verzorgd en kon de betaling alsnog worden uitgevoerd. Naast de directieleden, die als direct verantwoordelijken werden aangewezen, werd de risicomanager eveneens ontslagen. Daar bleef het niet bij. Intussen onderzoekt de officier van justitie de zaak omdat hier mogelijk sprake is van laakbaar gedrag. Dat kan strafrechtelijk worden vervolgd.

De vragen van het publiek zijn duidelijk: Waarom hebben we eigenlijk een Basel II? Is dat risicomanagement gedoe niet allemaal opgeklopt schuim, waarmee een toenemend aantal van mensen hun brood proberen te verdienen? Hebben de heren en dames risicomangers niet een beetje zitten suffen? Is het niet terecht, dat er nu eens een heel duidelijk exemplaar wordt gestatueerd? Vragen en vragen? De risicomanagementwereld zwijgt. Stemt zij toe?

## Wat risicomanagement betekenen kan

Misschien is het goed eerst eens even te kijken, wat risicomanagement niet is. Risicomanagement is geen alwetende functie die van tevoren bepalen kan, waar wat fout gaat. Risicomanagement beoordeelt het risico op basis van modellen, die een vereenvoudigde afbeelding van de werkelijkheid zijn. Zij worden op basis van data bepaald, die uit het verleden stamt en beelden daardoor bestaande going-concern situaties af. Extreme situaties worden door middel van stress testing scenario's afgebeeld, die op basis van historische simulaties (bestaande scenario's zoals de Rusland- of Argentinië-crisis) of sensitiviteitsanalyses (wat gebeurt er als de kredieten zich om één rating-klasse verslechteren) kunnen worden uitgevoerd.

In het algemeen werden risico's in banken per risicosoort bekeken. Er bestaan separate risicomanagement afdelingen voor kredietrisico, marktrisico, liquiditeitsrisico, operational risk en

business risk. Daardoor wordt over het algemeen sterk geïsoleerd naar de risico's gekeken. Risicogebeurtenissen die gevolgen in meer risicosoorten hebben, worden daardoor niet juist gewaardeerd. Ze worden kunstmatig verkleind en daardoor onderschat, dat hebben we in de laatste paar maanden op immense wijze kunnen leren. De rol van een holistisch risicomanagement in de toekomst lijkt gevestigd, hoewel daarvoor nog het één en ander in de bankorganisaties moet worden aangepast.

Risicomanagement kan vooral dan goed gedijen, als de basis klopt. Het gaat hier - u merkt het al - vooral om een gezonde en robuuste risicocultuur. Als u bepaalde risico's niet wil zien, dan ziet u ze ook niet meer. Als 'risico zien' gelijk staat aan pessimisme en belemmering van business, dan is de risicocultuur nog niet in een rijpheidsfase. We willen het gewoon even niet horen. Die houding schijnt in veel banken niet vreemd te zijn geweest. Aangestoken door het shareholders-value-geloof meenden bankiers resultaten te kunnen halen van meer dan 20% op het eigen vermogen. En dat waar lange termijn analyses steeds weer laten zien, dat de rendementen op de aandelenmarkt zo rond de 7% liggen. Nadat de beleggingsportefeuille grotendeels was verbruikt, moest iets anders worden bedacht. En daar kwam de securitisatie van kredieten, die niet allemaal van goede kwaliteit waren. De carrousel begon te draaien en niemand wilde 'als van gisteren' aan de kant blijven staan.

Als de jacht op rendement zo groot is, is transparantie niet welkom. Risicomangers worden snel tot zwartkijkers bestempeld en worden in de beslissingsronden overstemd.

Risicomanagement is tot een speciale opgave gemaakt, omdat het complex is geworden. Dat is op zich niet erg, maar dit mag niet betekenen, dat het risicomanagement uitsluitend voor specialisten is en de andere verantwoordelijken in de directies van banken zich hiermee niet moeten bezighouden. Gezond verstand betekent: altijd even goed naar de risico's kijken en steeds weer bedenken dat buitengewone risico's buitengewone rendementen mogelijk maken: Niemand deelt in de financiële wereld cadeaus uit.

Risicomanagement maakt het mogelijk om ook in tijden, waar de waanzin van de gierigheid om zich heen grijpt, met beide benen op de grond te blijven staan. Dat vraagt om een rechte rug en een dikke huid. U moet tegen een beetje spot en hoon kunnen, zo naar het motto, dat u niet van deze tijd bent. Dat u kansen laat liggen. Dat is de kunst: de kansen te laten liggen, die zich uiteindelijk negatief realiseren, want dan zijn het risicogebeurtenissen geworden. Wat zo mooi leek toen het door de banken werd opgezet en verkocht, ontpopt zich als een echte maagzweer, die ook nog eens besmettelijk is. De reële economie merkt het al, een recessie is er al. En dat allemaal omdat een grote groep mensen even niet genoeg kon krijgen.

Risicomanagement is dus niet iets voor een speciale afdeling alleen. Zij moet de concepten ontwikkelen en het management ondersteunen bij de bepaling van de risicoexposure. Risicomanagement is iets wat iedereen aangaat. Het is een natuurlijk element in iedere beslissing. We moeten dus niet terug naar af, maar voorwaarts naar een goede risicocultuur, die ervoor zorgt, dat risicomanagement geen hindernis op de weg naar succes is, maar veelmeer een vangrail aan de kant van de weg die ervoor zorgt, dat iedereen in de organisatie doelgericht onderweg blijft.