

We moeten beter opzij leren kijken

Zonder het van elkaar te weten werken een Zuid-Afrikaan in Londen en een Nederlander in Washington al jaren aan dezelfde missie: meer grip krijgen op systeemrisico's. Tien jaar na het uitbreken van de wereldwijde financiële crisis is dat nog steeds (of opnieuw) hard nodig. Moeten accountants daarin een rol spelen? En hebben ze daar de juiste tools voor? Een gesprek tussen Jules Muis en Andries Terblanché.

» [Download dit artikel in pdf](#)

Dubbelinterview Jules Muis en Andries Terblanché

Andries Terblanché is een begenadigd verteller, die extreem rustig en met chirurgische precisie blootlegt hoe de dynamiek in de wereld verandert en hoe we met onze benadering van risicomanagement die verandering niet bijbenen. Jules Muis, de *eminence grise* van het accountantsvak, legde in de aanloop naar de financiële crisis met evenveel precisie bloot hoe wij blind waren voor systeemrisico's.

Beide mannen bleken elkaar niet te kennen. Daarin moest verandering komen. Na een halfjaar prikken in agenda's bleek er een uitgelezen kans om in Washington elkaars hersens te slijpen. Onderwerp van gesprek: hebben we anno 2018 voldoende grip op systeemrisico's? Het antwoord is helder: nee. Want de wereld is ingrijpend veranderd. En risicomanagement heeft daar onvoldoende antwoorden op.

Dat de wereld verandert is een cliché, wat bedoelen we precies?

Terblanché. "Economieën zijn steeds inniger met elkaar verbonden, bedrijven ook. De huidige risicomodellen blijken in zo'n wereld erg slecht in de analyse en het voorspellen van effecten, zo bleek onder meer bij de financiële crisis. Daags na het omvallen van Lehman Brothers zei de woordvoerder van de FED nog dat er geen *significant change* in de groeiverwachtingen was! Dit issue speelt overigens niet alleen in de financiële sector. Een voorbeeld: toen er in 2011 een overstroming van de Chao Phraya-rivier in Thailand was, had dat een domino-effect wat niemand voorzag. De lokale productie van *hard drives* kwam daar stil te liggen en dat bleek dusdanige besmettingseffecten te hebben dat bijvoorbeeld Honda de autofabrieken in Maleisië, de VS en Japan tijdelijk stil moest leggen..."

Is de conclusie daarmee ten aanzien van risicomanagement dat we een nieuwe wereld te lijf gaan met oude concepten?

Terblanché: "Precies. En *we must do better*." "Het gebrek aan inzicht was in de aanloop naar de financiële crisis pijnlijk duidelijk", stelt Muis. "Een aantal mensen voelde feilloos aan dat op macroniveau *things didn't add up*, maar op microniveau, in de boekhouding, konden we de vinger niet op de zere plek leggen."

Zoals bekend was Muis zelf een van die mensen. Tijdens een speech in Washington DC - in 2005 - sprak hij waarschuwendes woorden: "*The art of accounting is outpaced by the language, complexity and volume of the financial markets; the back-office reality checkers can no longer see or quite understand what happens in the front-office; gaming the rules has more stature than ruling the game; (...) the financial markets themselves too often have no understanding of their own products.*"

Maar er is sindsdien toch wel wat verbeterd? We hebben toch wel geleerd van de crisis?

Muis: "Natuurlijk. In 2008 waren toezichthouders *drunk on deregulation*. Dat is nu wel anders. Het toezicht is verbeterd, evenals de samenwerking tussen toezichthouders. Ze zijn beter voorbereid. Maar het gebrek aan inzicht in systeemrisico's is en blijft een van de grote problemen. Veel verzuilde macrotoezichthouders met systeemrisico-verantwoordelijkheid spreken te gemakkelijk over een *best effort*. Zelfs de Financial Stability Board. Accountants tekenen jaarrekeningen van banken af op basis van een zeer poreus fundament."

Terblanché - destijds KPMG-partner in Australië - was net als Muis ook al voor de financiële crisis in de ban van dat gebrekkige inzicht. Hij verliet KPMG om een jaar of vijf de collegebanken in te gaan en zo te begrijpen wat er nu echt aan de hand is. Terblanché deed dat welbewust in verschillende culturen - achtereenvolgens Beijing, Hongkong en New York - om het probleem vanuit verschillende perspectieven te zien. De studie vormde de basis voor een nieuwe aanpak om systeemrisico's wél in kaart te brengen, onder de noemer Dynamic Risk Assessment (DRA).

De belofte van 'DRA' is niet mis: we gaan inzichten krijgen die we nu nog niet hebben. Onontgonnen terrein inzichtelijk maken. Hoe maak je die belofte waar?

Terblanché: "Om dat goed te begrijpen is het zaak om eerst het probleem scherp op het netvlies te hebben. Eigenlijk zijn er twee manco's in de huidige aanpak. De eerste is dat we wel risico's in kaart brengen - over de traditionele twee

assen van impact en waarschijnlijkheid - maar dat we geen inzicht hebben in hoe die risico's met elkaar samenhangen. Waar en hoe de besmetting plaatsvindt. Daarmee miskennen we dat een combinatie van ogenschijnlijk kleine risico's een ingrijpend effect kan hebben - en juist die combinaties zijn vaak de bron van de ingrijpende *black swans*. Met die traditionele visie op risico's verdwijnen die 'kleinere risico's' dan ook al gauw van de radar. Het tweede aspect hangt samen met de maatschappelijke verandering. We hebben nu te maken met gebeurtenissen waarvoor simpelweg geen historische data zijn om mee te rekenen. Denk aan brexit, denk aan het grote opkoopprogramma van de Europese Centrale Bank. Gebrek aan data maakt dat we daarmee modelmatig weinig kunnen."

In sterk versimpelde vorm worden nu twee dingen toegevoegd om die gebreken te verhelpen, aldus Terblanché. "Allereerst wetenschappelijke inzichten uit de netwerktheorie, om de samenhang tussen gebeurtenissen goed te begrijpen. En ten tweede menselijke expertise door middel van *superforecasters*, zodat het model een combinatie van *number crunching* en menselijke visies wordt. Overigens heb ik dat niet zelf bedacht, maar is het een kwestie van voortbouwen op ander wetenschappelijk werk. De ideeën zijn al eerder in de Amerikaanse militaire wereld toegepast, om greep te krijgen op onvoorspelbare gebeurtenissen."

Terblanché past het model inmiddels toe bij een aantal grote klanten van KPMG, als onderdeel van de audit. Hij kan niet uit de school klappen over specifieke voorbeelden, maar stelt wel dat zijn team samen met de klant op wezenlijke nieuwe inzichten stuit. Soms ook provocerende inzichten.

Wat vindt Muis - die zich vooraf wat heeft verdiept in DRA - van de aanpak?

"Zonder meer een flinke sprong voorwaarts. Het helpt om de verkokering tegen te gaan in het kijken naar risico's", meent Muis. "Daar zit namelijk een groot probleem: er is een vergaande specialisatie ontstaan maar er is binnen de specialistische kolom te weinig aandacht voor hoe dat specialisme aansluit op de kolom ernaast. We moeten beter opzij leren kijken. Tegelijkertijd moeten we ook realistisch zijn. DRA is geen *silver bullet*. Want het heeft alleen effect als de verantwoordelijken het idee ook echt gaan omarmen. In die zin zou je het concept eigenlijk niet alleen moeten toepassen bij controlecliënten, maar ook een niveau hoger moeten gaan: het macroniveau van de toezichthoudende instanties."

Terblanché: "Dat is zeker een interessante gedachte. Je ziet een aantal toezichthouders ook wel in die richting bewegen. De Bank of England wil graag naar een meer holistische visie op risico's. En ook de Federal Reserve Bank wordt zich bewust dat er inzicht moet komen in wat zij met haar eigen activiteiten eigenlijk aan risico's voor de wereld oplevert."

Kan DRA de accountant helpen om relevanter te worden?

"Het beroep is het aan zijn stand verplicht om het beter te doen", aldus Terblanché. "De fundamentele vraag die nu al een paar jaar op tafel ligt, is wat een goede audit is. Is een audit goed als aan alle voorwaarden van wet- en regelgeving is voldaan? Of is het pas goed genoeg als accountants breder dan dat kijken? De maatschappij houdt ons wat dat betreft een kritische spiegel voor, en mijn missie is om daar met DRA aan tegemoet te komen. Zodat we op zijn minst oprecht tegen de maatschappij kunnen zeggen: we hebben geleerd en we doen ons best."

Het is toch ook commercieel een aantrekkelijke propositie voor KPMG? Je verschaft je cliënt immers nieuwe inzichten?

Terblanché: "Klopt. Maar ik denk oprecht dat de morele factor belangrijker is dan de commerciële. Bovendien: het belang van DRA is wat mij betreft ook in breder verband van belang. Ik wil ook graag een rol spelen in de educatie van onze toekomstige leiders, om daarmee te bereiken dat zij ook minder geïsoleerd naar risico's kunnen kijken en meer holistisch. In de kern is het heel simpel: elke strategische beslissing is een formule van twee factoren, namelijk rendement en risico. Voor de teller is er een rijkdom aan wetenschappelijk onderzoek en zijn er tientallen Nobelprijzen uitgereikt. Voor de noemer van die formule zijn er nul Nobelprijzen uitgereikt in de historie. Het is veronachtzaamd."

"Accountantskantoren moeten zich kritisch afvragen in hoeverre zij ook deel van het probleem zijn", stelt Muis. "Het vak is in 2008 echt flink door de hoeven gezakt - dieper dan ooit - door op geen enkele manier te kijken naar systeemrisico. Accountants gaven nota bene goedkeurende verklaringen af bij cliënten die hun eigen business niet begrepen. DRA kan echt een deel van de oplossing zijn en accountants helpen relevanter te worden. Maar zoals gezegd: het is geen *silver bullet*. We kunnen het zien als een *rubber bullet*. En als de wil er is, kan die rubber bullet wel echt een verschil gaan maken. Ik pleit er al jaren voor dat grote accountantskantoren assurance gaan geven over hun eigen systeemrisico. Dat is een laag 'instapmodel': ze hoeven alleen maar te verklaren zelf in hun eigen werk geen bron van materiele systeemrisico's te zijn. Dat zou in mijn ogen een prima prikkel zijn om systeemrisico's beter en sneller in het vizier te krijgen."

Waar zou de volgende crisis vandaan kunnen komen?

Muis: "De wereld heeft feitelijk de geldpers opnieuw ontdekt in de afgelopen jaren. Dat is op zichzelf niet gezond, want je legt daarmee een hypotheek op de volgende generaties. Maar je kunt het wel behoorlijk lang volhouden en mede daarom ga ik nu geen voorspellingen doen, zoals in de aanloop naar 2008. Afgezien daarvan is wel duidelijk dat het internationale geldverkeer en de schuldfinanciering van landen via de Amerikaanse centrale bank veel macht in handen legt van de Amerikaanse autoriteiten. De dollar als globale *reserve currency*, in combinatie met een president

die zich helemaal verbindt aan zijn motto *Make America Great Again*, zorgt voor een gevaarlijke cocktail.”

CV

Jules Muis

Jules Muis (1943) is adviseur, spreker en schrijver op het gebied van good governance in de publieke en private sector. Hij doet dat vanuit zijn woonplaats Washington, waar je volgens hem ‘elke dag intellectueel dronken kunt worden’. Hij is onder meer lid van de Public Interest Oversight Board (PIOB). Eerder was Muis openbaar accountant en voorzitter van het NIVRA (1991).

Van 1995–2000 was hij vice president en controller van de Wereldbank. Tussen 2001 en 2004 was Muis directeur-generaal en chief internal auditor van de Europese Commissie. Tijdens de Accountantsdag van 2004 waarschuwde hij al voor het uit de rails lopen van het financiële systeem.

Superforecasting: experts zijn slechte voorspellers

In 2015 publiceerden Philip Tetlock en Dan Gardner hun boek over superforecasting, vooral gebaseerd op de ervaringen die Tetlock had als leider van het ‘*Good Judgement Project*’, een Amerikaans onderzoeksprogramma naar betere voorspellingen en voorspellers.

Een essentiële onderzoeksbevinding is dat – in tegenstelling tot wat we intuïtief denken – inhoudelijke experts vaak slechte voorspellers zijn. Dat heeft te maken met het feit dat hun visie wordt vertroebeld, juist doordat hun expertise eigenlijk bias oplevert. Wie minder kennis heeft maar wel actief open-minded is, is vaak beter in staat om voorspellingen te doen. Dat zijn mensen die nieuwsgierig zijn naar andermans denkbeelden en bereid zijn om hun mening te herzien op basis van argumenten. Superforecasting is in de jaren daarna in diverse programma’s omarmd als een methode om tot betere voorspellingen te komen. Idee is dat je superforecasters kunt selecteren – het kaf van het koren scheiden dus – en kunt trainen in het verbeteren van hun voorspellingen. De superforecasters kunnen dan op basis van betrouwbare data de toekomst voorspellen.

CV

Andries Terblanché

Andries Terblanché (1963) is global lead of Dynamic Risk Assessment bij KPMG. Vanuit standplaats Londen adviseert hij wereldwijd cliënten over systeemrisico’s. Hij was eerder partner bij KPMG Zuid-Afrika, Nieuw Zeeland en Australië en nu in het Verenigd Koninkrijk. Terblanché is tevens senior research fellow bij het Institute of Global Finance (IGF) en gast lector aan de University of Technology in Sydney. Hij was professor of accounting aan de universiteit van Pretoria (Zuid-Afrika) en professor of actuarial science and risk studies aan de University of New South Wales.

Nart Wielaard is strategisch scherpdenker op het snijvlak van maatschappij, technologie en bedrijfsleven. Hij brengt complexe ontwikkelingen terug tot eenvoudige en begrijpelijke verhalen en doet dat in de rol van gespreksleider, adviseur en schrijver.

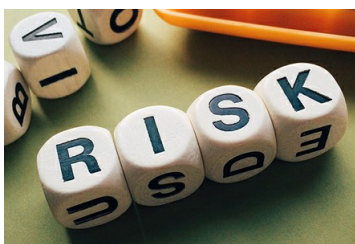
GERELATEERD



NIEUWS | 14 juni 2022

Allianz waarschuwt bedrijven voor toename sociale onrust

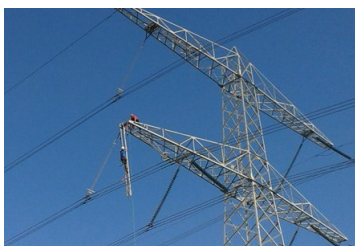
Bedrijven moeten zich voorbereiden op een toename van maatschappelijke onrust nu de kosten van het levensonderhoud steeds verder stijgen en de onvrede bij de bevolking... →



NIEUWS | 09 juni 2022

IIA: Oorlog in Oekraïne confronteert bedrijven met 'storm aan risico's'

De oorlog in Oekraïne vergroot de ernst van en het scala aan risico's waarmee bedrijven worstelen. Dat blijkt uit internationaal onderzoek door het Instituut van... →



NIEUWS | 23 maart 2022

ACM wil beter risicomanagement bij energiebedrijven

Energiebedrijven die gas en elektriciteit leveren aan Nederlandse consumenten krijgen te maken met extra eisen van de Autoriteit Consument & Markt (ACM). →



NIEUWS | 19 oktober 2021

Bestuurders hebben volop vertrouwen in economische groei

Het vertrouwen in de economie onder managers en bestuurders neemt snel toe. Een ruime meerderheid (79 procent) voorziet in het komende jaar een omzetstijging. Ook... →



NIEUWS | 16 december 2020

'Rekenkamers in eurozone belemmerd in onderzoek naar afwikkeling banken'

Rekenkamers in de eurozone hebben van onder meer DNB niet de benodigde toegang gekregen tot alle documenten die zij nodig hebben om gedegen onderzoek te doen naar... →
