

# 'Risico- management kan een Jérôme

Betekent de huidige financiële crisis dat risk management een luchtbel is geweest? Of heeft men gewoon de risico's niet goed beheerst? Een gesprek met Tjeu Blommaert.

TEKST WILLEM VERHOOG | BEELD SIMONE VAN ES

'Sommigen hebben te veel gesteund op al die voor een leek te ingewikkelde risicoparameters.'

## 'Hypocrisie bij ons allen'

Er is veel discussie over de hoge bonussen die managers zouden kunnen stimuleren tot onoirbaar gedrag. Excessen moeten inderdaad worden bestreden, vindt Blommaert. "Maar ik hoop toch ook dat het zo mag blijven dat goed presterende managers een passende bonus ontvangen. De te goeder trouw functionerende managers mogen niet de dupe worden. Daarnaast wil ik wijzen op de hypocrisie bij ons allen. Als foute managers worden gestraft, gaan we vervolgens met zijn allen naar de smaakmakende spreekbeurten van deze figuren. We kopen hun boeken, beladen hen met goud. Op die manier staat er op de foute manager in alle gevallen een substantiële bonus te wachten."

**N**ee, de kredietcrisis heeft niet tot een demasqué van risicomanagement in de financiële sector geleid”, zegt Tjeu Blommaert, hoogleraar aan de Universiteit Maastricht en directeur van Blommaert Enterprise. “Ik denk eerder dat de crisis is ontstaan *ondanks risk management*. Misschien hebben sommigen wel te veel gesteund op al die voor een leek te ingewikkelde risicoparameters, zoals *value at*

instellingen het hebben toegepast, nog eens kritisch onder de loep moet worden genomen. Ook Basel 2 en Solvency 2 zullen worden aangepast. Niet alleen de solvabiliteit, maar ook de liquiditeit zal als centrale maatstaf moeten worden opgevoerd. En het is merkwaardig dat banken daartoe verplicht moeten worden, omdat ze beter zouden hebben moeten weten. De kredietcrisis zal ook zeker gevolgen

groot, stelt Blommaert. “Mkb-bedrijven financieren zich met name via bancaire krediet. Maar de risico-opslag die ze de banken nu moeten betalen - 150 tot tweehonderd basispunten is al geen uitzondering meer - is vele malen hoger dan die niet-financiële instellingen moeten betalen. Anders gezegd: hier is de unieke situatie ontstaan dat bedrijven feitelijk goedkoper af zijn wanneer zij voor hun financiering een rechtstreeks

# Kerviel niet stuiten'

*risk*, de *Sharp ratio*, de Monte Carlo-analyses en dergelijke. Zo zijn we in de waan gaan leven dat het allemaal wel goed zat, want met zoveel risico-expertise moest het toch wel in orde zijn. Maar de gehanteerde risicomodellen zijn net zo complex geworden als de producten en diensten die de banken de afgelopen jaren in de markt hebben gezet. Op zeker ogenblik bedroeg het eigen vermogen van Fortis nog geen vier procent meer van het balanstotaal. Natuurlijk is een bank een bijzonder bedrijf, maar dergelijke ratio's zijn toch wel extreem laag. Wanneer men op elke actief vier procent moet afboeken, betekent dat praktisch een technisch faillissement. We hebben inmiddels pijnlijk moeten ervaren hoe snel dat kan gaan.”

## ETIKETJES PLAKKEN

Blommaert: “Aan *risk management* kleeft dus het gevaar dat men te veel vertrouwt op de deskundigheid van degenen die zich ermee bezighouden. Maar adequate risico-beheersing betekent juist dat *iedere* functionaris op een voor hem afgestemd niveau de risico's in kaart moet brengen en moet zien te beheersen. Risk management moet in de werkprocessen, in de professionele houding van het personeel worden teruggevonden. Anders betekent het niet meer dan achteraf etiketjes plakken op bepaalde aangetroffen omstandigheden.”

*Wat betekent de kredietcrisis in dit verband?*

“Dat risk management zoals de financiële

moeten hebben voor de controleurs en toezichthouders, zoals accountants, De Nederlandsche Bank en commissarissen. Deze vaak duurbetaalde functionarissen hebben het management misschien wel te veel ruimte gegeven om doelstellingen na te streven waaraan moddervette bonussen waren verbonden. Dat is de kat op het spek binden. En als het dan fout gaat, wijst iedereen naar het management. Dat vind ik veel te eenzijdig.”

*Als dit kan gebeuren in een sector die risicomanagement als kernactiviteit heeft, wat moeten we dan denken van 'gewone' sectoren?*

“De kredietcrisis zal risk management daar gemakkelijker op de bestuursagenda brengen. Ik ben ervan overtuigd dat ook accountants en toezichthouders hun les trekken uit deze pijnlijke ervaringen. De bewustwording is thans alom dat risico-beheersing meer is dan een methode om voor een aantal geselecteerde onderwerpen de risico's en hun gevolgen te bepalen. We moeten ook de staarteffecten meten (*stress testing*), de zogeheten *wild cards*. De 'wet van Murphy' stelt dat een ongeluk nooit alleen komt en dat alles wat verkeerd kan gaan, ook verkeerd gaat. Bedrijven moeten zich derhalve voorbereiden op de mogelijkheid dat risico's elkaar oproepen en dat hun weerstandsvermogen daardoor wordt beïnvloed.”

## MKB

Met name voor het midden- en kleinbedrijf zijn de gevolgen van de kredietcrisis

beroep doen op de kapitaalmarkt. Daarmee is het huidige *business model* van de financiële sector bankroet verklaard.”

Risicomanagement gaat in de kern vooral over mensen en organisatiecultuur, benadrukt de hoogleraar. “De Nick Leeson en Jérôme Kerviels van deze wereld kun je niet of nauwelijks stuiten met een risk managementsysteem. Daarvoor zou een zeer bureaucratisch organisatieontwerp moeten worden gecreëerd, maar dan wordt meteen ook de slagkracht uit het bedrijf gehaald en exploderen de beheersingskosten.”

## PSYCHOLOGIE

“Wat de kredietcrisis ons met name doet inzien is dat er uiteindelijk geen ordenelijke economische orde kan bestaan zonder vertrouwen. En zolang er mensen bestaan, zullen er altijd enkelingen gedreven zijn om misbruik te maken van vertrouwen. Riant bonusvooruitzichten lokken dit soort gedrag uit. Accountants en controllers moeten zich goed realiseren dat de basisdiscipline van hun beroep niet *accounting* is of bedrijfseconomie, maar psychologie en, daaraan gerelateerd, sociologie.

Het is de vraag of zij de volledige reikwijdte kunnen overzien van de gedragseffecten van nieuwe bonusstructuren. Samenwerking met bijvoorbeeld psychologen, lijkt daarom geen overbodige luxe. Op eigen houtje wat in elkaar knutselen creëert een risico op zich.” □