

Risicomanagement nog in kinderschoenen

De afgelopen maanden deden vertegenwoordigers van NIVRA, Rijksuniversiteit Groningen, PricewaterhouseCoopers en Leen Paape grootschalig onderzoek naar risicomanagement in Nederland. Bijna duizend surveys werden ingevuld door organisaties met een omzet/budget groter dan € 10 miljoen.

De belangrijkste resultaten.

TEKST: LEEN PAAPE* | BEELD: VAN BEEK

Vanaf 2007 is een storm over ons economisch landschap geraasd die veel slachtoffers heeft gemaakt. Het IMF schat de schade op \$ 11.000 miljard en sommigen laten de teller pas stoppen bij \$ 25.000 miljard. Minister Wouter Bos van Financiën heeft de staatschuld dankzij de massale steun aan diverse banken en verzekeraars laten oplopen tot boven de zestig procent van het bruto nationaal product. Het begrotingstekort steeg tot boven de zes procent, tweemaal zoveel als het Stabiliteitspact van de EU toelaat. ABN AMRO is een staatsbank, ING wordt opgeknipt, DSB bestaat niet meer en Fortis is geen schim meer van wat het was. Aegon ligt nog aan het staatsinfuus, evenals SNS Reaal. Pensioenfondsen zakten ver onder de noodzakelijk geachte dekkingsgraden en de werkeloosheid dreigt op te lopen tot negen procent. De geïnteresseerde lezer wordt van harte aanbevolen het boek 'De Grote Recessie' van Coen Teulings te lezen. De komende

decennia zal de crisis zich laten voelen. Duidelijk is geworden dat de sector die het verst heette te zijn met de toepassing en implementatie van risicomanagement, ons diep in de ellende heeft gestort.

WIE? IK?

De vraag is natuurlijk wie de schulddigen zijn aan dit drama. De lijst van potentiële schulddigen is lang en het zwartepieten-spel zal nog vele jaren worden gespeeld. Toezichhouders zoals de Autoriteit Financiële Markten en De Nederlandsche Bank, maar ook leden van raden van commissarissen en audit committees zaten erbij en keken ernaar. Hans Hoogervorst, voorzitter van de AFM, roept dat het toch niet zo moeilijk geweest kan zijn om te zien dat de *leverage* tot onnavolgbare hoogte was opgelopen. Getallen van boven de veertig (€ 1 eigen vermogen versus € 40 vreemd vermogen) waren geen uitzondering en er hoefde niet

zoveel te gebeuren om dat kaartenhuis in elkaar te laten storten. Slechts een enkeling heeft zijn excuses aangeboden en de rapporten om herhaling te voorkomen verschijnen in rap tempo.

In oktober 2008 hield de Amerikaanse Senaat hearings en ondervroeg de belangrijkste spelers zoals Greenspan. Hij gaf toe dat hij zich had vergist in de werking van



het self interest-principe. Dit principe ging ervan uit dat marktpartijen wel voor zichzelf zouden zorgen en er niet op uit waren zichzelf te gronde te richten. Helaas. De *light touch regulation* van achtereenvolgende conservatieve regeringen en de intrekking van de Glass Steagall Act (onder Clinton nota bene) die

sinds 1933 een scheiding waarborgde tussen consumentenbanken en investment banking, zorgden ervoor dat banken en investment banks hun gang konden gaan. En hoe!

'GODS WERK'

Hank Paulson, oud ceo van Goldman Sachs en toen minister van Financiën in de USA, ontwierp een plan om ten minste \$ 700 miljard in de banken en verzeke-

Official #1: We should not be rating it.
Official #2: We rate every deal. It could be structured by cows and we would rate it.

Begrippen als *revolving doors*, ook wel genoemd *regulatory capture* (lees het werk van econoom en jurist van de Universiteit van Chicago Richard Posner er op na), proberen duidelijk te maken dat het heen en weer schuiven van mensen tussen toezichhoudende en uitvoerende posities

De respondenten zijn aanzienlijk overtuigender over hun risicomangement dan gerechtvaardigd op grond van onze inschattingen.

raars te stoppen. Eén jaar later kunnen de bonussen weer in misselijkmakende omvang worden uitgekeerd. De huidige ceo van Goldmine Sachs merkte in een interview tegenover *The Sunday Times* terecht op dat banken een maatschappelijke rol vervullen. Tot verbijstering van alles en iedereen vervolgde hij met de opmerking dat zij "Gods werk" doen en dat het uitbetalen van \$ 20 miljard aan bonussen iedereen blij zou moeten maken! Een dergelijke stelling na het ontvangen van directe en indirecte staatssteun in de omvang van ongeveer \$ 23 miljard is buitengewoon cynisch.

CORRUPT, DOOF OF MONDDOOD

Verder zijn de *credit rating agencies* corrupt gebleken. In een door de SEC openbaar gemaakt rapport komt een interne e-mail-wisseling aan de orde die duidelijk maakt wat de heersende norm was. Hieronder volgt de letterlijke tekst uit enkele mails:

Let's hope we are all wealthy and retired by the time this house of cards falters.

En:

Official #1: Btw [by the way] that deal is ridiculous.
Official #2: I know [,] right ... model def [definitely] does not capture half the risk.

- en vice versa - ertoe kan leiden dat niet meer geheel duidelijk is hoe en door wie er nog goed toezicht wordt uitgeoefend. NRC Handelsblad verzuchtte, nadat minister Bos een onafhankelijk onderzoek had aangekondigd naar het ten onder gaan van DSB, dat er geen onafhankelijke deskundigen meer te vinden waren. Pieter van Vollenhoven maakte in het televisieprogramma Pauw & Witteman een vergelijkbare opmerking.

RED FLAGS

Externe accountants keken in de boeken en zagen de voor AFM-voorzitter Hoogervorst zo zichtbare red flags niet. Internal auditors moeten het ook gezien hebben, maar we hoorden ze niet. De risicomangers binnen de banken werden monddood gemaakt (lees *Confessions of a risk manager* in *The Economist* van augustus 2008). Compliance officers waren als paddestoelen uit de grond geschoten maar hebben het verschil ook niet kunnen maken. Als we allemaal schuldig zijn is het minder erg. Immers, we kunnen dan naar elkaar wijzen.

RISICOMANAGEMENT IN NEDERLAND

Ten behoeve van ons onderzoek is onder meer aan alle respondenten gevraagd hoe ze hun eigen risicomangement beoordelen.

In het door ons gehanteerde vijf fasen risicovolwassenheidmodel (1 is de laagste en 5 de hoogste) scoort bijna de helft (47,5 procent) zichzelf in fase 3 of hoger. De respondenten zijn daarmee aanzienlijk ■

overtuigder over de kwaliteit van hun risicomangement dan gerechtvaardigd is op grond van onze inschattingen. Hen is tevens gevraagd hun risicomangement een schoolcijfer (tussen 1 en 10) te geven. De gemiddelde score leverde een

In slechts 62 procent van de auditcommissies wordt gesproken over risicomangement.

6,5 op. Onze eigen inschatting, op grond van een ontwikkelde scoreleidraad, kwam uit op 4,5 en dat is flink lager. Van een beursnotering blijkt een positieve werking uit te gaan. Ook het onderworpen zijn aan corporate governance-regelgeving blijkt positief uit te pakken voor de kwaliteit van risicomangement. Deze resultaten bevestigen ons idee dat regelgeving positief is voor risicomangement. Dat is uiteindelijk in onze ogen ook goed voor de prestaties van een organisatie.

Overigens is het nog wel markant op te merken dat in slechts 62 procent van de organisaties met een auditcommissie in die commissie wordt gesproken over risicomangement.

ZEVEN PRINCIPES

Wij hebben zeven principes voor adequaat risicomangement geformuleerd. Aan de hand daarvan willen we nog enkele onderzoeksresultaten vermelden.

1. **Periodiciteit.** Risicoanalyses worden vaak niet (27,8 procent) of slechts eenmaal per jaar (52,8 procent) uitgevoerd. Van de respondenten rapporteert 31 procent jaarlijks en 38 procent

per kwartaal over risico's. Ook dat zijn geen indrukwekkende getallen.

2. **Integrale karakter.** Als het gaat om de vraag met welke diepgang en breedte risico's worden geïnventariseerd, zijn de resultaten niet erg hoop-

gevend. Integrale analyses - voor zowel strategische, operationele, financiële en compliance risico's - komen in 16,5 procent van de profit en in 7,9 procent van de non-profit organisaties voor. Een in control-verklaring komt voor bij slechts dertig procent van de respondenten en dan in het overgrote deel (21 procent) slechts over de financiële rapportagerisico's.

3. **Bedrijfsbrede benadering.**

De betrokkenheid van de lagere managementlagen bij risicoanalyses en het afgeven van een *in control*-verklaring is eveneens voor verbetering vatbaar. Meestal zijn slechts de hoogste managementlagen betrokken.

4. **Proactiviteit.** Ook de momenten waarop risico's worden geïnventariseerd scoren magertjes. Het gebeurt zeer spaarzaam bij belangrijke - strategische - beslissingen of bijzondere gebeurtenissen en/of incidenten (gemiddeld niet meer dan 27 procent). Dit wordt bevestigd door het lage aantal organisaties dat het risicoprofiel heeft herzien naar aanleiding van de huidige crisis (17,5 procent). Ook de lage score (minder dan de helft) voor bespreking van de risico's met auditcommissie/raad van commissarissen is symptomatisch.

5. **Expliciete karakter.** Risicotolerantie blijft een lastig begrip; slechts een klein deel (31,8 procent) van de respondenten heeft dit bepaald en van dit deel heeft 66 procent de risicotolerantie gekwantificeerd.

6. **Gestructureerd.** Het overgrote deel (63,2 procent) van de respondenten heeft geen risicoraamwerk (zoals bijvoorbeeld COSO) in gebruik. De



meer traditionele beheersinstrumenten zoals Handboeken AO/IC hebben de overhand en worden vrij goed gewaardeerd. Sommige beheersmaatregelen (scenarioplanning, *business continuity planning*, *key risk indicators*) worden nog nauwelijks gebruikt.

7. **Rapportages.** Externe rapportages over risicomangement laten te wensen over. In onze ogen is risicomangement pas echt effectief als het leidt tot actie. Daarom is het ook verwonderlijk dat in veel gevallen niet wordt gerapporteerd over verbeteracties.

KINDERSCHOENEN

Al met al zijn wij van mening dat de ontwikkeling van risicomangement nog in de kinderschoenen staat en dat de progressie ten opzichte van een eerder onderzoek vijf jaar geleden bepaald niet indrukwekkend is. □

NOOT

* Leen Paape is dean Nyenrode School of Accountancy & Controlling, lid van het bestuur van Nyenrode Business University en hoogleraar bestuurlijke informatieverzorging.

Rapport en workshop

Het rapport 'Risicomangement in tijden van crisis' is gepresenteerd op de Accountantsdag van 25 november 2009. Voor geïnteresseerden bestaat de mogelijkheid deel te nemen aan een workshop op Nyenrode op 7 december 2009. Het rapport is mede geschreven door Dirk Swagerman van de Rijksuniversiteit Groningen, Marcel Prinsenbergh van PwC, Johan Scheffe van het NIVRA, Johan Star van de Rijksuniversiteit Groningen en Max Brecher (free lance schrijver).