

RISK MANAGEMENT REVISITED

Minder rekenen, meer verhalen

Pas op: control freaks bereiken meestal het tegengestelde van wat ze beogen. Dat is, vrij geïnterpreteerd de laatste boodschap van Nassim Nicholas Taleb aan bestuurders, toezichhouders, handhavers, controleurs en dus ook risk managers. Vindt hij gehoor?

TEKST: BERT BAKKER BEELD: DREAMSTIME

Taleb, dezelfde die zes jaar geleden kansberekenaars en modellenbouwers op hun plaats zette met zijn boek *The Black Swan - The Impact of the Highly Improbable* kwam ruim een jaar geleden uit met een nieuw pak tegendraadse, en voor diegenen die in beheerpiramides geloven, heftig anti-intuïtieve ideeën: *Anti-Fragility - Things that gain from disorder*.

Taleb schrijft: 'Het is de tragedie van de moderne tijd: degenen die ons proberen te helpen, brengen juist de meeste schade toe, net als neurotische, overbeschermende ouders. Alles wat top-down is, maakt zwakker (...), wat bottom up is gedijt onder de juiste mate van stress en wanorde.'

Het punt dat de in Libanon geboren wiskundige, statisticus, filosoof, voormalig derivatenhandelaar en hedgefundmanager wil maken is dat het willen controleren, voorkomen of sturen van onverwachte gebeurtenissen uiteindelijk juist contra-productief werkt. Het streven om blootstelling aan risico's uit te sluiten - en het denken niet blootgesteld te zijn - is precies wat onze grote banken en bedrijven, ja zelfs onze economieën, zo kwetsbaar maakten, meent hij. Inderdaad, zoals bij kinderen die nooit in de modder of in het bos mogen spelen, of weggehouden worden van vriendjes die misschien wel een virus onder de leden hebben, het immuunsysteem zich niet goed kan ontwikkelen. Eenmaal zonder bescherming, blijken ze vatbaar voor elk langswaaiend vuiltje.

FOCUS VERSCHOVEN

Kan Talebs idee in de praktijk werken? Voor Harold Naus, directeur Market Risk Management bij ING Bank in Amsterdam - een van de sleutelfiguren in het risk management van de bank - staat wel vast dat zijn discipline vóór de crisis tekortkomingen kende. "Maar sindsdien is het vak drastisch veranderd. Bij ons althans is de focus inmiddels verschoven: waar we ons

'TALEB SCHRIJFT IN ANTIFRAGILE VEEL NIET-RELEVANTE FRANJE, MAAR DE ESSENTIE IS JUIST.'

vroeger grotendeels richtten op rekenen en modellen bouwen, en ons slechts voor een kleiner deel bezighielden met het nadenken over mogelijke scenario's, is dat inmiddels omgekeerd. Scenarioanalyses doen we onder meer met expertpanels uit allerlei verschillende disciplines, om ons voorstellingsvermogen zoveel mogelijk op te rekken."

Maar durft een bank, zoals Taleb voorstelt, verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen? Mensen - op beperkte schaal - fouten laten maken en daarvan laten leren?

Naus ziet het nut van kinderen in de modder laten spelen, maar acht het tegelijk zijn taak "de risico's te beperken tot een vieze broek". Hij moet realistisch zijn: "Het is moeilijk. Als het gaat over het voorkomen van fouten, hebben we natuurlijk onze *three lines of defence*: de commerciële account manager, de risk manager en ten slotte de interne accountant. Je zou heel graag liberaal willen zijn en meer ruimte geven aan het uitvoerende niveau. Maar dat is nu, na de crisis, alleen maar moeilijker geworden. De regels van toezichhouders, de accountancyregelgeving rond IFRS, de voorschriften van Sarbanes-Oxley waarmee we als Wall Street-goteerd bedrijf te maken hebben, maar ook de zorgplicht, de reputatierisico's en de juridische risico's, zijn allemaal dingen waarmee je rekening moet houden. Met elkaar werken ze niet alleen pro-cyclisch maar helaas maken ze ook de bewegingsruimte van onze mensen heel beperkt."

'NOG MEER BASEL III
EN SOLVENCY II IS NIET
DE OPLOSSING.'

NBA PUBLIEKE MANAGEMENT- LETTER RISICOMANAGEMENT

De NBA heeft op 27 november 2013 in de reeks publieke managementletters de PML 'Signalen over risicomanagement' gepubliceerd, met signalen en aanbevelingen over risicomanagement bij grote ondernemingen. In de sessie 'Risicomanagement, de vinger op de zere plek' tijdens de Accountantsdag, waar de PML werd gepresenteerd, is gediscussieerd over het thema.



GEZONDHEIDSZORG

‘Tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren’, schreef Willem Elsschot. Op die schaal staat Taleb inderdaad aan de kant van de droom. Alleen al omdat zijn vertrekpunt volkomen haaks staat op alles wat in het verleden door risk managers - vaak opgeleid als statisticus, econometrist of registeraccountant - is bedacht om risico's te dempen of uit te sluiten. Naus merkt

RISICO & CULTUUR

Ook Arnout van der Veer, chief risk officer bij Reed Elsevier, vindt het kijken naar gedrag een wezenlijk onderdeel van zijn verantwoordelijkheid. Vooral met een oog op de processen die zich binnen ondernemingen afspelen. Voor Van der Veer, die via 'Accountant' al eerder naar buiten trad met de anticiperende manier waarop hij zijn risk management team wereldwijd aanstuurt, is het duidelijk dat organisaties vaak niet gebaat zijn bij dwingend gedrag en een gesloten cultuur. "Maar je weet: vaak vindt men het tegen-natuurlijk om transparant over risico's te praten en daarmee ontstaat een gesloten cultuur." Praten over risico's wordt dan als iets negatiefs gezien. Hij noemt het belangrijk om bij overnames op de cultuur van de over te nemen partij te letten. "Soms is dat een heel creatieve, bottom-up cultuur. Je kunt dat als grote onderneming onbedoeld kapot maken. Dan verdampst de waarde. Maar niet iedere manager begrijpt dat *control* niet altijd de manier is om risico's buiten de deur te houden."

Het is een cultuur- en een karakterkwestie. "Zeker in Amerika gaat men ervan uit dat je als baas pas respect kunt afdwingen wanneer je je gezag laat gelden. Maar transparantie in het echte reilen en zeilen, dus ook het zicht op de risico's komen dan vaak ernstig onder druk. Bijzaken worden opgeblazen en krijgen alle aandacht. Met alle financiële risico's van dien." Van der Veers team probeert als een mobiel team van interne consultants management te assisteren in het beheersen van risico's, inclusief die cultuuraspecten.

'VAAK VINDT MEN HET TEGENNATUURLIJK OM TRANSPARANT OVER RISICO'S TE PRATEN EN DAARMEE ONTSTAAT EEN GESLOTEN CULTUUR.'

ook op: na de banken- en kredietcrisis was de conclusie dat er niet minder maar juist veel meer risk managers moeten worden aangesteld. Het vak raakte nog meer gefocust op regels, procedures en compliance-eisen. Natuurlijk, wie is opgegroeid met de traditionele kijk op de beheersing van processen en systemen zal het idee om je bloot te stellen, te vertrouwen op inventiviteit en op serendipiteit, veel te vaag vinden. Iets in de categorie van alternatieve geneeskunde, van homeopathie. Risk management lijkt inderdaad wel wat op gezondheidszorg en ziektepreventie: hoe meer je er aan doet, hoe beter voor iedereen, denk je op het eerste gezicht. Maar terwijl verbeteringen in de gezondheidszorg - met uitzondering overigens van homeopathie - leidden tot een statistisch aantoonbaar stijgende levensverwachting, zijn positieve effecten van risk management statistisch heel wat minder makkelijk aan te wijzen, althans op langere termijn. Een paar stappen terugdoen en nog eens goed over het vak nadenken zou getuigen van realiteitszin.

IRRATIONELE KIJK

Zijn er in Nederland risk management-professionals die iets zien in de ideeën van de radicale Libanese Amerikaan, en daar ook voor durven uitkomen? Jawel, en niet de minsten. Theo Kocken bijvoorbeeld. Hij is directeur van het Rotterdamse Adviesbureau voor risk management Cardano, en daarnaast, sinds 2010, hoogleraar risicomanagement voor institutionele beleggers aan de Vrije Universiteit.

Kocken: "Taleb schrijft in *Antifragile* veel niet-relevante franje, maar de essentie is juist. Veel meer dan we nu aannemen wordt de economie bepaald door gedrag van mensen en hun vaak irrationele kijk op risico. Mede daardoor werken modellen die econometristen maakten in stabiele periodes redelijk, maar juist in tijden van crises heel slecht."

Kocken gelooft dat we meer kunnen leren van vorige crises, zoals die van de jaren dertig. Hij is zelfs bezig daarover een documentaire te maken, waarin hij ook Taleb interviewt: "De overeenkomsten met die periode zijn groot: de groei in financiële



TEGENDRAADS DENKEN OVER RISICO

Nassim Nicolas Taleb (1960)

Kreeg grote bekendheid met zijn boek *The Black Swan*. Maar in 2001 schreef hij ook al over toeval in *Fooled by Randomness*. Ook in die publicatie leverde Taleb al een verfrissende bijdrage aan de discussie over kansen, risico en hoe je statistiek in modellen mag gebruiken. Met *Antifragile* (2012) trekt hij ten strijde tegen het idee dat alles onder controle moet of kan zijn. Tegen het streven om alle toevallige variatie uit het leven te bannen. Hij herkent die aandrift bij regeringsambtenaren en strategisch planners evenzeer als in gewone gezinnen ('hockeymoeders'). Hij pleit voor 'optionaliteit': bij elke stap naar bevind van zaken je plannen aanpassen aan nieuwe informatie.

Hyman Minsky (1919-1996)

Het werk van de econoom Hyman Minsky, die onderzoek deed naar ontstaan en gevolgen van de crisis in de jaren dertig, raakte 'uit de mode omdat het in de jaren zestig niet paste in het wereldbeeld van klassieke en neo-klassieke economen'. Zijn opvattingen werden tegendraads gevonden vanwege zijn stelling dat markten helemaal niet naar een evenwicht tenderen. Klassieke economen gaan uit van stabiliserende cyclische processen. Minsky wees erop dat bedrijven en particulieren in een hoogconjunctuur zichzelf gaan overschatten en schulden opbouwen die zo oplopen dat ze de economie van binnenuit instabiel maken. Zijn theorie wordt aangeduid als de financiële instabiliteitshypothese.

Daniel Kahneman (1934)

In de manier waarop mainstream economen hebben leren denken over gedrag kunnen de drijfveren van mensen in de economie worden versimpeld tot één veronderstelling: een economisch subject streeft naar maximalisatie van zijn nut. Dankzij die versimpeling menen econometristen dat ze de werkelijkheid in modellen kunnen nabootsen.

De gedragspsycholoog Daniel Kahneman liet echter zien dat er weinig klopt van het idee van de rationeel calculerende mens. Als een van de eersten gaf hij de psychologie een plaats in de economie. Zo liet hij onder meer zien dat mensen erg slecht in staat zijn risico's in te schatten. Ze laten hun keuzes eerder beïnvloeden door afkeer van het nemen van verlies (*loss aversion*), ook al is dat irrationeel.

innovaties en private schulden in de euforische fase ervóór, de overschatting van de nieuwe technologieën als verklaring voor de zeepbel."

DOORSIJPELEN

Cognitieve beperkingen van mensen ten aanzien van geld en onzekerheid zijn volgens Kocken de boosdoe-

'DIT VAK GAAT STEEDS MINDER OVER REKENEN, EN STEEDS MEER OVER VERHALEN BEDENKEN.'

ners. De kersverse hoogleraar sprak voor zijn film met de topeconomen Robert Shiller en Paul Krugman, maar ook met gedragspsychologen die hun levenswerk maakten van het duiden van gedragsinvloeden op de economie: Daniel Kahneman en Dan Ariely.

Bij risk managers - de 'zieners' van de micro-economie - beginnen alternatieve inzichten heel langzaam door te sijpelen. Kocken: "Ik schat dat de helft nu het begrip 'fragiliteit' kent. Het focussen op modellen wordt minder. Maar het denken in termen van statistische kansen in plaats van te spreken over de gevolgen als zich een crisis voordoet, is nog sterk. Men weet nog niet goed hoe met de alternatieven te werken. Ook, helaas, omdat toezichthouders zo onverbiddelijk rule based zijn geworden."

Maar als hoogleraar laat Kocken zich daardoor niet ontmoedigen: "Onze postdoctorale opleiding Risk Management for Financial Institutions aan de VU bouwt voor een groot deel voort op de ideeën van onder meer Kahneman en Taleb."

HINK-STAP-SPRONG

Ook Arjen Ronner, bijzonder hoogleraar enterprise risk management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam en voorheen risk manager bij onder meer Philips gelooft niet dat toezichtregels een volgend debacle zullen voorkomen: "Nog meer Basel III en Solvency II is niet de oplossing." Ook hij probeert als vormgever van de opleiding voor risk management die achterhaalde kijk op het vak wat om te vormen door een module 'modellen' uit het curriculum te halen en te vervangen door een blok 'gedrags-economie'. "De ontwikkeling in ons vak gaat een beetje van hink-stap-sprong. In de laatste vijf jaar is er toch wel veel veranderd. Scenario-analyse is véél belangrijker geworden. Naar voren kijken, in plaats van achteruit. Gewone bedrijven waren daar al veel verder mee dan banken. Bij Philips kón je helemaal niet werken met gegevens uit het verleden. De Aziaten waren bezig jouw markt te veroveren. Dan heb je niks aan modellen die je voedt met cijfers uit het verleden."

STRESSTEST

Zelfs van de paradepaardjes van de bancaire toezichthouders, de fameuze stresstests, is Ronner matig onder de indruk. Die zijn nog altijd gebaseerd op het voorkomen van bepaalde gebeurtenissen volgens een statistisch 'normale' verdeling - dus in de vorm van de bekende klokvormige curve. "Centrale banken, maar ook ander controleurs, zoals accountants, analyseren de beschikbare data nog steeds op die manier. Maar dat zal veranderen. Dit vak gaat steeds minder over rekenen, en steeds meer over verhalen bedenken." □