

Steeds sterkere behoefte aan kwantificering van risico's

Risicomanagement biedt ook kansen

Ondernemen is risico nemen. Dat weten we allemaal. Maar hoe ga je om met die risico's? Hoe financier je ze? Hoe meet en consolideer je ze? De antwoorden op die vragen zijn in toenemende mate topprioriteit voor bestuurders. Vooral omdat aandacht voor risicomanagement door steeds meer regelgeving wordt opgelegd. Maar verstandig risicomanagement is niet alleen een vereiste, het biedt ondernemers ook kansen. Zoals: meer doen met minder kapitaal, een betere waardering krijgen van een ratingbureau of een snellere goedkeuring van de jaarrekening door een externe accountant.



Duco Wansink (links) is als partner binnen Financial Advisory Services (FAS) van Deloitte verantwoordelijk voor de Risk Advisory Group. Hierin zijn onder meer de service lines Treasury & Capital Markets en Energy & Commodity Risk Management vertegenwoordigd. Hans van Leeuwen (rechts) werkt als partner binnen FAS met als werkterrein Quantitative Modelling & Asset Management. Hij ontwikkelde modellen voor bijvoorbeeld assetallocatie en structured investments voor de financiële sector. Hinko van Beek (midden) is als partner Enterprise Risk Services verbonden aan Deloitte. Hij adviseert met name op het gebied van compliance en operationeel en enterprise risk management.

Risicomanagement wordt in rap tempo complexer. Zijn bestuurders net gewend aan IFRS, Sarbanes-Oxley (SOX) en de Code Tabaksblat, doemen Basel 2, Solvency 2 (het equivalent van Basel 2 voor de verzekeringssector) en MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) alweer op. En niet te vergeten de volgende versie van IFRS. Duco Wansink: 'Het is onze ervaring dat met name CFO's steeds meer bordjes in de lucht moeten houden. Bij al die nieuwe regelgeving staat risicomanagement voorop. Dat vergt veel aandacht waardoor bestuurders operationele processen soms stilleggen. Noodgedwongen. Maar stilstand is achteruitgang, organisaties willen hun risicomanagement dan ook snel geregeld hebben, zodat ze weer verder kunnen met ondernemen.' Daar komt bij dat al die nieuwe wet- en regelgeving raakvlakken en overlappingen kent, vult Hans van Leeuwen aan. 'Dat maakt het voor organisaties extra lastig. Als je als verzekeraar net klaar bent met SOX, hoe verhoudt zich dat dan tot bijvoorbeeld Solvency 2?'

Door deze focus op risicomanagement zijn binnen een organisatie als Deloitte steeds meer onderdelen nauw betrokken bij het operationeel en financieel risicomanagement van cliënten. Het risicomanagement van banken, verzekeraars en pensioenfondsen verschilt nou eenmaal van dat van bijvoorbeeld energiemaatschappijen, telecombedrijven en aanbidders van vastgoed. Wansink: 'Met onze Risk Advisory Group dragen wij bij aan de kwantificering van het risicomanagement en aan alle financieringsaspecten die daarmee samenhangen. Dat vergt uiteenlopende kennis. Per cliënt stellen we dan ook een accountteam samen met de specialisten die hij nodig heeft.'

Vergelijken binnen peergroup

Hoe divers ook, bij alle cliënten ontstaat een steeds sterkere behoefte aan (verdere) kwantificering van risico's, zegt het drietal in koor. Met als uitgangspunt zo efficiënt mogelijk met het beschikbare kapitaal en die risico's om te kunnen gaan. Hinko van Beek ziet in zijn praktijk dat ondernemingen niet alleen bezig zijn met het voldoen aan eisen van buitenaf, maar ook graag willen weten hoever zij daarmee zijn vergeleken met hun concurrenten. 'Logisch, je hebt een bepaald ambitieniveau en wilt weten hoever je bent.

Dat kan alleen door te vergelijken binnen je peergroup.' Hij vertelt over het best practice-model van Deloitte: 'Daarmee kan een organisatie haar risicomanagement vergelijken met dat van de concurrenten. Bijvoorbeeld op het gebied van strategie, proces- en organisatie-inrichting, modellen en systemen. Wij beschikken in veel sectoren over voldoende data en kunnen dat concurrentieoverzicht dus bieden.' Hebben cliënten daar geen moeite mee? Van Beek: 'Nee. Iedereen weet en begrijpt dat wij dergelijke gegevens zeer vertrouwelijk behandelen. En men wil de eigen organisatie graag vergelijken met de concurrentie. Op detailniveau. Belangrijk, want zo kun je tamelijk realistisch bepalen hoever je over een paar jaar kunt zijn met het risicomanagement. En vergeet niet, credit rating agencies en aandeelhouders maken diezelfde vergelijkingen binnen peergroups.'

Risicomanagement vaak verkokerd

Een ander punt is dat er nu zoveel te doen is over risicomanagement, dat bestuurders het lastig vinden prioriteiten te stellen. Wansink merkt op: 'Ze weten vaak wel wat ze in grote lijnen met hun risicoportefeuille willen, maar waarmee moeten ze beginnen? En wat kan nog even wachten? Met als complicerende factor dat de kennis van risicomanagement binnen grote banken en verzekeraars vaak is verkokerd: vanuit IT, compliance, internal audit en de afdeling risicomanagement werkt ieder voor zich aan risicomanagement, waarbij men doorgaans een strikte verdeling aanhoudt in operationele risico's, marktrisico's en kredietrisico's. Om de goede prioriteiten te kunnen stellen, heb je wel een helder totaalbeeld nodig. Wij kunnen vanuit onze ervaring helpen bij die prioriteitstelling. Vergelijk het met de aannemer die weet of je nou eerst de timmerman of de loodgieter aan het werk moet zetten, of dat ze wellicht parallel aan de slag kunnen.'

Bij risicoadvisering maakt Deloitte meer en meer gebruik van kwantitatieve modellering. Van Leeuwen noemt als voorbeeld derivaten: 'Bestuurders moeten aangeven of ze *in control* zijn. Vooral in de financiële sector wordt veelvuldig gebruikt gemaakt van allerlei derivatenconstructies. Het is voor veel bestuurders lastig om te beoordelen hoe het precies zit met de risicograad van die

derivatenconstructies. Maar ze moeten, denk ook aan MiFID, wel weten hoe het precies zit. Ze vinden het dan comfortabel als een onafhankelijke partij dergelijke derivatenconstructies doorlicht. Wij zijn daar met onze kwantitatieve modellen, die binnen het internationale netwerk van Deloitte steeds verder worden verfijnd, goed toe in staat.'

Scenario's voor credit rating

Met andersoortige modellen kan Deloitte voor haar cliënten ook scenario's maken ten aanzien van de beoordeling door credit rating agencies. Wansink: 'Veel ondernemingen vragen zich af met welke ogen credit rating agencies zoals Moody's en Standard & Poor's en ook toezichthouders naar de invulling van hun risicomanagement kijken. Wij gebruiken dezelfde software als de rating agencies en kunnen voor onze cliënten heel realistisch testen welke credit rating ze krijgen. Ze vinden het prettig om aan de hand van onze *rating assessment* eerst eens te testen welke variabelen van belang zijn voor hun rating. Zoals wijzigingen in hun financieringsstructuur, in valutakoersen, in rentestanden, et cetera.' Beschikt Deloitte over de juiste kennis van die financiële markten? Van Leeuwen: 'Zeker. Mijn hele team bijvoorbeeld, ikzelf inclusief, is afkomstig van banken, asset managers en pensioenfondsen. We beschikken niet alleen over markt-kennis maar weten ook uit ervaring wat er binnen dergelijke organisaties speelt op het gebied van risicomanagement.' Daarnaast houdt Deloitte de vinger aan de pols door partijen veelvuldig bij elkaar te brengen, schetst Van Beek. 'Vorige maand organiseerden we een

internal audit-conferentie. Afdelingshoofden internal audit bespraken met elkaar de veranderende rol van hun functie. Dat ging er openhartig aan toe.' Deloitte organiseert meer van dergelijke bijeenkomsten. Na de zomer staan seminars gepland die gericht zijn op onder meer sustainable compliance, op de wijldvertakte relaties tussen banken en energiemaatschappijen en op de praktische gevolgen van de wet MiFID.

Naar meer aandeelhouderswaarde

Wat is de toekomst van risicomanagement? 'Dit fenomeen wordt steeds strategischer van aard waarbij het zal gaan om veel meer dan alleen maar risico's afdekken', voorspelt Wansink. 'Er zijn inmiddels zoveel strategieën voor risicomanagement en zoveel instrumenten om risico's effectief af te dekken, dat er in praktijk steeds meer mogelijk is. Het punt is wel dat organisaties hierover goed met hun stakeholders moeten communiceren. Organisaties zitten nu duidelijk in een *control fase*. Iedereen werkt hard om maar zo goed mogelijk aan de regels te kunnen voldoen. Dat vraagt alle aandacht. Maar hierna komen we in een fase waarin we het weer kunnen hebben over waardecreatie. Waarbij risicomanagement niet alleen maar volgend is, maar vooraan in het proces kan meespelen, de strategie kan meebepalen en ervoor kan zorgen dat er simpelweg meer geld wordt verdiend. We zouden het bijna vergeten, maar daar is risicomanagement in beginsel ook voor bedoeld: voor het creëren van aandeelhouderswaarde. In die zin wordt het er voor bestuurders en risk managers de komende jaren alleen maar leuker en interessanter op.'

Deloitte.

Accountants. Belastingadviseurs. Consultants. Financieel Adviseurs.

www.deloitte.nl