

EXPERTPANEL



Jan Vermeer
Directeur bij
Treasury Services



Jan Van Brabant
Audit Partner/ Partner
Risk Consulting bij
Crowe Horwath



Iwan Röpcke
Sales & Marketing
Director bij
Gras Savoye Belgium



Vraag 1
Wat is de invloed van de huidige financiële en economische crisis op risk management?

Eén van de vele invloeden van de crisis is dat bedrijven actief hun risico op financiële tegenpartijen zullen moeten gaan managen. De balanspositie van banken is te zwak, en als banken ook nog eens door politici worden verplicht om bijvoorbeeld Griekse staatsobligaties in de boeken te nemen, betekent dit dat de liquiditeitsposities van bedrijven in toenemende mate 'at risk' zijn. Het uitgeleende geld bestaat immers uit de liquiditeiten van de klanten van de bank. Dit proces zal voor banken opnieuw verstrekkende gevolgen hebben.

De huidige turbulente financiële en macro-economische omgeving heeft op een pijnlijke manier tot uitdrukking gebracht hoe volatiel het risico-universum kan zijn. Risico's, die nauwelijks één jaar geleden ondenkbaar waren, zijn vandaag plots harde realiteit. Zo ook is morgen realiteit wat vandaag nog ondenkbaar lijkt, en dus vandaag reeds dient te worden beheerst. Risicobeheersing moet dan ook meer dan ooit voornamelijk gericht zijn op een tijdige identificatie van nieuwe ontluikende risico's, een meer proactieve aanpak en een meer continue opvolging.

Vandaag steken de capaciteits- en kredietwaardigheidsproblemen opnieuw de kop op. Sommige financiële groepen waaronder verzekeraars hebben in het verleden overheidspapier, in het bijzonder Grieks, in hun portefeuille opgenomen. Daardoor zou de technische winstgevendheid tegenover inkomsten of 'combined ratio' van betrokken verzekeraars nadelig beïnvloed kunnen worden. De markt lijkt niettemin 'soft' te blijven maar we zien dat daar waar de verzekeraars het risico behouden de premies stijgen. Voor de bedrijfsrisico's doen de rechtstreekse maatschappijen echter beroep op herverzekering.

Vraag 2
Hoe kunnen bedrijven zich verzekeren van een goede internationale dekking?

Het holistisch risicomanagement denken, wat is gebaseerd op statistische technieken zoals Value-at-Risk, is helemaal voorbij. Het moderne risicomanagement is een kwantitatief proces waarvoor bedrijven gespecialiseerde mensen ter beschikking zullen moeten hebben. Voor een structurele oplossing zullen bedrijven dit dus zelf moeten managen. Ook de verzekeringmarkt biedt slechts een kortetermijnoplossing. Om op lange termijn te overleven zullen bedrijven genoodzaakt zijn de kostprijs van risico in hun kostprijscalculaties door te voeren.

Door de globalisering is risicomanagement per definitie een grensoverschrijdende activiteit. Problemen stellen zich voornamelijk bij ambitieuze kmo's, waarvoor de internationalisering vaak onbewust aanleiding geeft tot een arsenaal aan nieuwe risico's. Risicomanagement is lang het terrein bij uitstek geweest van internationale en beursgenoteerde ondernemingen. Ik pleit ervoor om risicomanagement laagdrempelig te maken. KMO's staan vaak te weinig stil bij de return die een risk management systeem op maat hen kan bieden bij hun eerste internationale stappen.

Het staat vast dat bedrijven mits goed professioneel advies de verschillende dimensies van hun internationale activiteit goed in kaart kunnen brengen en vooral de consequenties en potentiële gevaren van één of andere constructie kunnen identificeren. Risicoligging, buitenlandse activiteiten, de wijze van plaatsing van het risico, hetzij in het buitenland, hetzij lokaal of via een internationaal programma, moeten afgetoetst worden aan de wetgeving van de betrokken landen waarbij mogelijk pecuniaire consequenties worden afgewogen.

Vraag 3
Welke facetten moeten deel uitmaken van een risicoanalyse?

De basis van risicoanalyse wordt gevormd door het denken in marktwaarde en hoe de marktwaarde verandert onder invloed van het risico. Aangezien de marktwaarde niet altijd eenvoudig te bepalen is, worden vaak complexe kwantitatieve methodieken toegepast. Daarnaast worden scenarioanalyses en simulaties uitgevoerd waarbij men de verschillende variabelen die de marktwaarde bepalen laat variëren. Zo kunnen ze meten hoe groot het risicopotentieel kan worden als bepaalde situaties zich voordoen.

Als de laatste crisis iets geleerd heeft, is het dat een risicoanalyse een veel proactievare aanpak vereist, waarbij de aandacht moet gaan naar het prioriteren van de risico's. Een externe adviseur kan vaak een stimulerende rol spelen in de risicogeaarwording, de risico-identificatie en de risico-inschaling. In algemene termen wordt - vaak in tijden waar organisaties onder druk komen te staan - het frauderisico nog steeds onderschat. Hetzelfde geldt voor het liquiditeitsrisico, waarvoor ook voor kleinere organisaties gerichte en werkbare oplossingen bestaan, die slechts kleine ingrepen vergen.

Door de groeiende internationalisatie lijken we allemaal in hetzelfde dorp te wonen zonder daarbij de risico's noch de bewoners ervan te kennen. Daarnaast is het frappant te noemen dat bij risicoanalyse van een over te nemen bedrijf een audit van de verzekeringsdekkingen zelden als prioriteit wordt aanzien. Dit wijst meestal op een weinig professioneel noch proactief centraal en globaal gestuurd risicobeheer.

Vraag 4
Op welke manieren en met welke methodes kunnen bedrijven hun risicobeheersing optimaliseren?

Om financiële risico's optimaal te kunnen beheersen is het belangrijk dat er liquiditeit in de markt blijft. Dit ontbreekt op dit moment in de bankenmarkt (OTC markt). Daarnaast zijn bid-offer spreads op indekkingsinstrumenten enorm toegenomen waardoor professionele grote bedrijven zich direct tot de beurzen (exchanges) wenden, buiten de banken om. Maatregelen van politici en regulators, zoals het fiscaal belasten van OTC transacties, het verbieden van bepaalde transacties of collateral eisen, zal de vlucht naar de exchanges alleen maar versterken.

Risicobeheersing dient nog meer deel uit te maken van de kerntaken van de raad van bestuur en het dagelijks bestuur. Niet noodzakelijk door het uitbouwen van ingewikkelde modellen, nog meer formele governance structuren en meer interne audit. Maar vooral door een praktische benadering, die tijdig de hand legt op ontluikende risico's en op een wendbare flexibele manier naar risicoremediëring zoekt, door gerichte ingrepen in de bedrijfsorganisatie, pragmatische interne controlesystemen, het responsabiliseren van het middenkader en door een bijna 'online' continue opvolging.

ONTDEK HOE DEZE BEDRIJVEN RISICO'S AANPAKKEN

Een gedegen risicoanalyse vormt de bouwsteen van dit geïntegreerd risicobeheer met het oog op 'business continuity'. Hoewel er een groeiende bewustwording is, wijst onderzoek uit dat minstens een vierde van de bedrijven geen systematische inventarisatie noch analyse van risico's doorvoert. De helft van de bedrijven zou dit enkel jaarlijks doen. In deze volatiele wereld moet een bedrijf er zich toe dwingen risicobeheer regelmatig op de agenda van het directiecomité te zetten op basis van een duidelijk uitgekend risicoprofiel.