

RISICOBEBEER IN TURBULENTE TIJDEN



Tom Franck
Lid van het Directiecomité
Bank J. Van Breda & C°

ABSTRACT

Risk management is the exciting core of banking. Correctly identifying and managing risks has been part of the job description for hundreds of years. Correctly pricing the residual risks to economic agents supports the optimal allocation of resources.

Challenges for risk managers within banks, and the broader society, stem from the increased interconnection between risks, the allocation of new risks to bankers and the changing human behavior in our digital society. This has resulted in a substantial growth in risk management tools and risk managers in the 7 lines of defense. In order not to lose focus, we need to keep on investing in the diversity across the 7 lines, in a strong risk & compliance culture and standard operating procedures focused on identifying and managing key risks and controls. This way, through oversight and insight, we are best equipped for current and future risks.

1. ANYWAY THE WIND BLOWS

De legendarische formule 1 piloot Ayrton Senna moet ooit gezegd hebben dat je geen 15 wagens kan inhalen als de zon schijnt, maar wel als het regent. Een schitterend uitgangspunt voor strategische debatten in deze turbulente tijden, maar niet als bankier!

Onze job is zo complex als ze éénvoudig is. Een stabiele, duurzame motor zijn voor waardecreatie in de reële economie door het beheren van financiële risico's. En dus, ook al is de duurzaamheid van het bedrijfsmodel een cruciale parameter voor een structureel gezonde bank, toch dienen bankiers vanuit risicoperspectief vooral vanop de achterbank van de economische wagen goed rond te kijken en voortdurend te leren van de manoeuvres van anderen, binnen en buiten de financiële sector.

Aan studenten begin ik risicobeheer steeds uit te leggen aan de hand van de Millenium Bridge in Londen. Bruggen worden al van oudsher over deze rivier gebouwd. Wie had dan ook durven voorspellen dat deze nieuwste brug in 2000 werd opgeleverd met de meest moderne technologie, met de beste architecten en met de beste ingenieurs om vervolgens na 2 dagen opnieuw te sluiten vanwege constructiefouten... Geen *schadenfreude*, maar wel superbelangrijke lessen voor risicomangers.



Als je een brug over een brede rivier bouwt, zijn de 2 grootste, meest logische risico's gewicht en wind. Dit ontging de ingenieurs allerm minst en deze brug was tegen enorme stresstesten bestand. Maar waar de bal werd misgeslagen, was de interactie tussen de 2 risico's en de irrationaliteit van menselijk gedrag.

Op dag 2 waren er veel voetgangers op de brug (groot gewicht) en was er veel wind. Zoals het hoorde, was de brug voldoende elastisch gebouwd en wiegde de brug lichtjes mee met de wind zodat er geen scheurtjes kwamen. Maar verrast door het wiegen, creëerden de voetgangers een groeiend schommeleffect door steeds hun eigen gewicht te verplaatsen in de tegenovergestelde richting. De brug diende geëvacueerd te worden en bleef maandenlang gesloten.

Lessen voor risicobeheerders zijn enerzijds dat de interactie tussen risico's steeds moet meegenomen worden en anderzijds dat je steeds rekening moet houden met de factor menselijk gedrag.

Denk maar bij de eerste over de impact van renteverhogingen op de terugbetalingscapaciteit van kredietnemers. Bij de 2^{de} aan uitdagingen gaande van het inschatten van hoe en wanneer deposito's herprijzen of de phisingproblematiek waarmee de sector geconfronteerd wordt.

2. OVER RISICO'S EN RISICO'S

Gelukkig is de kern van bankieren risicobeheer. Het correct identificeren en beheren van risico's behoort al honderden jaren tot de jobbeschrijving. De overblijvende risico's correct doorprijzen aan de economische actoren zorgt dan weer voor een optimale allocatie van middelen.

De kanttekening die ik hierbij zou willen maken is dat er 3 types risico's zijn. De eerste categorie kan je financiële risico's noemen, zoals kredietrisico. Hierover zit veel kennis in het DNA van de bankiers en beschikken we over een duidelijk arsenaal aan data en risicobeheersmaatregelen. Ook solvabiliteit, rente en liquiditeitsrisico kan je tot deze categorie rekenen. Ook al denken we hierin beslagen te zijn, spijtig genoeg zijn er meer dan voldoende voorbeelden, ook de voorbije maanden, van waar dat risicobeheer tekortgeschoten heeft. Nederigheid is geboden en we dienen de status quo steeds in vraag te stellen. Denk maar aan de link tussen de digitalisering en de risico's verbonden aan rente- & liquiditeitsbeheer. Steeds dienen we het design en de effectiviteit van onze *millennium bridges* te *challengen* met gezond verstand. Steeds dienen we na te denken over het risicobeheer per risicotype, de interacties tussen deze types en hoe onze klanten gaan reageren. Vanuit diverse invalshoeken tijd vrijmaken om risico's in een vroeg genoeg stadium te identificeren en steeds de nodige voorzichtigheid aan de dag leggen. "*Not to boldly go where no man has gone before...*"

De tweede categorie van risico's zou ik de niet-financiële risico's noemen, zoals cyber en fraude risico's. De basis van deze risico's is voldoende gekend, uw geld dient veilig te zijn! Maar tezamen met de technologie, neemt de complexiteit van deze vraagstukken stelselmatig toe. Het arsenaal aan data en risicobeheersmaatregelen is bijgevolg continu in ontwikkeling. Hier is het belangrijk om het overzicht te bewaren en niet te verdwalen in de details, waar ik later nog op terugkom.

De derde categorie van risico's zijn de maatschappelijke. Daar waar bankiers vaak gestigmatiseerd worden, lijken hun kwaliteiten als risicomangers toch ook wel geapprecieerd. Maatschappelijke

taken zoals de promotie van en controle op eerlijke fiscaliteit en belangrijke maatschappelijke uitdagingen inzake de klimaatuitdaging worden met grondige ijver toegewezen aan de bankensector. Aan de ene kant moeten we dit absoluut toejuichen, want dit geeft ons bankiers de mogelijkheid om ons blazen verder op te poetsen. Het is een mooie tijd om bankier te zijn! Langs de andere kant hou ik mijn hart vast, want dit verhoogt de kans op vervuiling van traditionele rol. De financiële stabiliteit kan immers ondermijnd worden door boetes en reputatieschade als gevolg van het onvoldoende beheren van deze risico's. Hebben de risicobeheerders binnen de banken wel de juiste skills en tools om deze nieuwe risico's correct in te schatten en schalen? Begrijpen de maatschappelijke actoren voldoende de rol die is toebedeeld aan de bankiers? De inzet is groot, de verwachtingen lijken hooggespannen. Nu, de marsorders zijn duidelijk en we zetten erop in.

3. DE KRACHT VAN DIVERSITEIT

De voorbije 20 jaar heb ik banken vanuit verschillende perspectieven mogen bestuderen. Als academicus, als toezichthouder, als regelgever, als vertegenwoordiger van zowel publieke als private aandeelhouders, als bestuurder en meest recent als CRO van een *Great Place to Work*. Gedurende al die jaren zijn er steeds meer en meer risicomangers bijgekomen, op 7 verschillende niveaus die elkaar omarmen en aanvullen zoals concentrische cirkels.

De eerste 3 situeren zich in het zogeheten *3 lines of defense*-model. In de eerste lijn, de business, zitten de bankiers die dagdagelijks de risico's nemen en beheren. Elke bankier is immers een risicobeheerder. In de 2^{de} lijn bevinden zich de risico- & compliance-experten die waken over het gezonde risicobeheer en zich onafhankelijk uitspreken over de belangrijkste huidige en toekomstige risico's voor de instelling. In de 3^{de} lijn bevinden zich de interne auditors die de effectiviteit en integriteit van de processen opvolgen.

De 4^{de} bevindt zich op het niveau van de Raad van Bestuur en haar adviserende comités, het auditcomité, risico- & compliance-comité, remuneratie- en benoemingscomité. Toezien op het risicobeheer in het 3 lines-model, waken over de risicocultuur in belangrijke parameters zoals remuneratie en prijszetting, en de individuele en collectieve kennis en geschiktheid van de stuurder, behoren tot haar takenpakket. Enorm belangrijk.

Als 5^{de} lijn zie ik de revisoren, die naast het waken over de soliditeit van de financiële rapportering, in het bijzonder in België nog belangrijke bijkomende taken hebben inzake het waken over de soliditeit van de controle-omgeving en ook een signaalfunctie inzake risicobeheer hebben naar de toezichthouders toe.

Deze toezichthouders, denk maar aan de NBB, FSMA, GBA, ..., zijn een belangrijke 6^{de} lijn. Deze toezichthouders, zowel deze verantwoordelijk voor de micro- als macroprudentiële stabiliteit, voor resolutie, voor consumentenbescherming, ... zijn onlosmakelijk ook verbonden met de verschillende regelgevers die natuurlijk ook een belangrijke stakeholder zijn.

De 7^{de} lijn is dan de buitenste cirkel en wordt gevormd door verschillende maatschappelijke actoren zoals investeerders en *rating agencies*, klanten en media, overheid, academici. Ook zij vervullen een

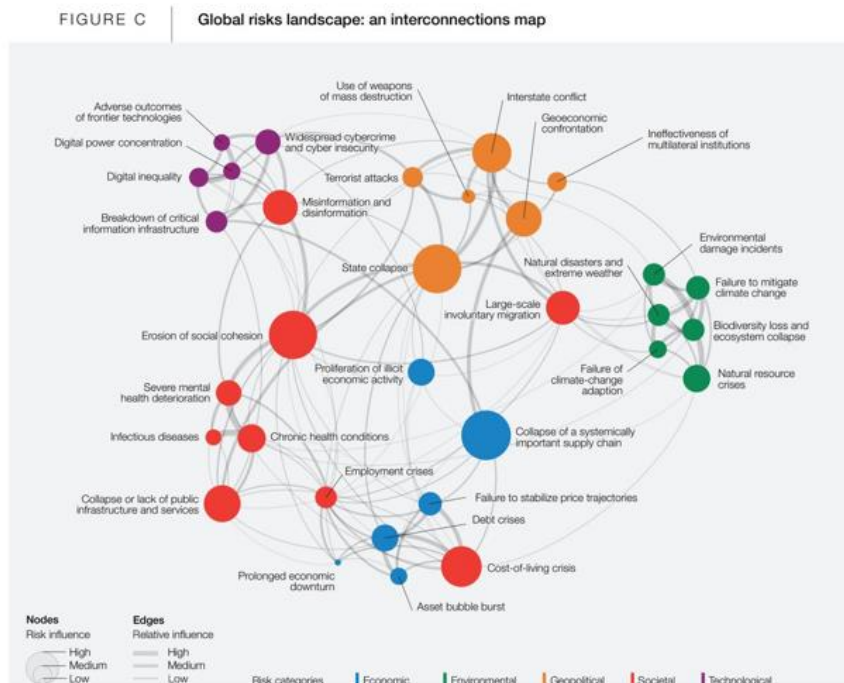
belangrijke taak inzake risicobeheer. De regelgever gaf hun bewust via het eisen van maximale transparantie de nodige info om banken voldoende snel te interpellieren over hun risicoprofiel.

4. OEI IK GROEI?

Ik denk dat velen het een understatement zouden noemen, als ik zou stellen dat in elk van deze lijnen het aantal risicomangers sterk toegenomen, verdubbeld is de afgelopen 20 jaar.

Hoe komt dit? De waarheid heb ik niet in pacht, maar toch zou ik bij een 2-tal zaken willen stilstaan. Hierbij ga ik doelbewust voorbij aan wat sommigen de tsunami aan nieuwe regelgeving sinds 2008 noemen. Dit zal zeker zijn rol spelen, maar mag ons niet afleiden van het objectief van goed risicobeheer.

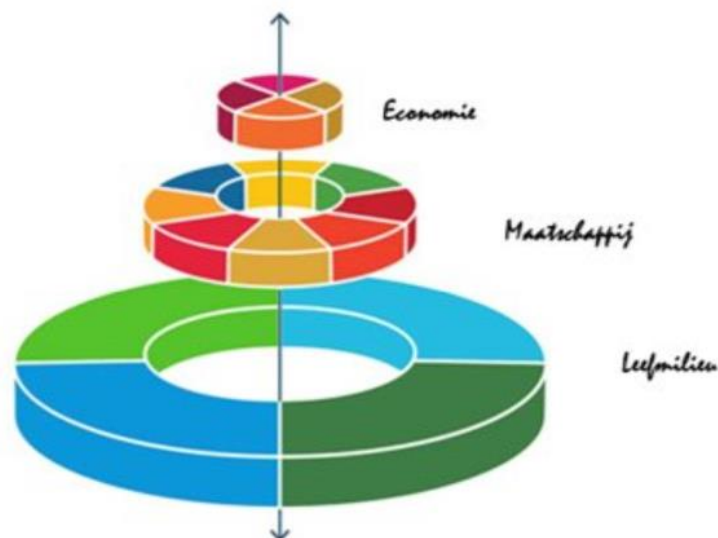
De eerste evolutie waarbij ik wil stilstaan is de vraag of de wereld meer risicovol geworden is. Hiervoor baseer ik me op de jaarlijkse risicoanalyse van het *World Economic Forum*. Als je kijkt naar de meest prominente risico's, gerelateerd aan de grootste bollen in de figuur, vielen me weinig nieuwkomers op. Vele hiervan zouden ook éénvoudiger moeten kunnen beheerd worden met behulp van de moderne technologie: *pessimism is not a moral duty*. Daartegenover staan 3 risico-verhogende elementen. Ten eerste de groeiende verbondenheid tussen de verschillende risico's en geografieën. Ten tweede de groei van de ESG-risico's wereldwijd en ten derde de groei van de risico's verbonden aan de digitale revolutie. Alle drie geven ze grote uitdagingen voor risicobeheerders in alle sectoren. Zowel als gevolg van de daarbij horende (onzekere) regelgeving als door de rechtstreekse risico's.



Bron – World Economic Forum – 2023 Global Risk Report

De 2^{de} vraag is of dat er vanuit dit evoluerende universum aan risico's, er meer risico's aan de banken worden toebedeeld. Het logische antwoord is: ja, duidelijk. De verantwoordelijkheden inzake fiscale rechtvaardigheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarnaar eerder verwezen, zijn hier stellig kandidaat. Ook de risico's verbonden aan de digitalisering, denk maar aan de sterk toegenomen model-risico's allerhande, dienen hier de revue te passeren. Hoe meer we afhankelijk worden van data, hoe belangrijker deze worden. *With great power comes great responsibility!* Verder worden vanuit de compliance-domeinen vaak nieuwe werven geopend, gerelateerd aan ambitieuze Europese pakketten inzake bijvoorbeeld consumentenbescherming en privacy.

Langs de andere kant zien we ook wel een enorme winst ontstaan vanuit de digitalisering van het risicobeheer. Via rijkere data kunnen we bijvoorbeeld kredietrisico efficiënter en effectiever inschatten en opvolgen.



De antwoorden op deze 2 belangrijke uitdagingen voor het risicobeheer, hebben zeker hun impact op de complexiteit en omvang van de job. Maar dienen we daarvoor met zoveel meer risicobeheerders te zijn?

5. FOCUS!

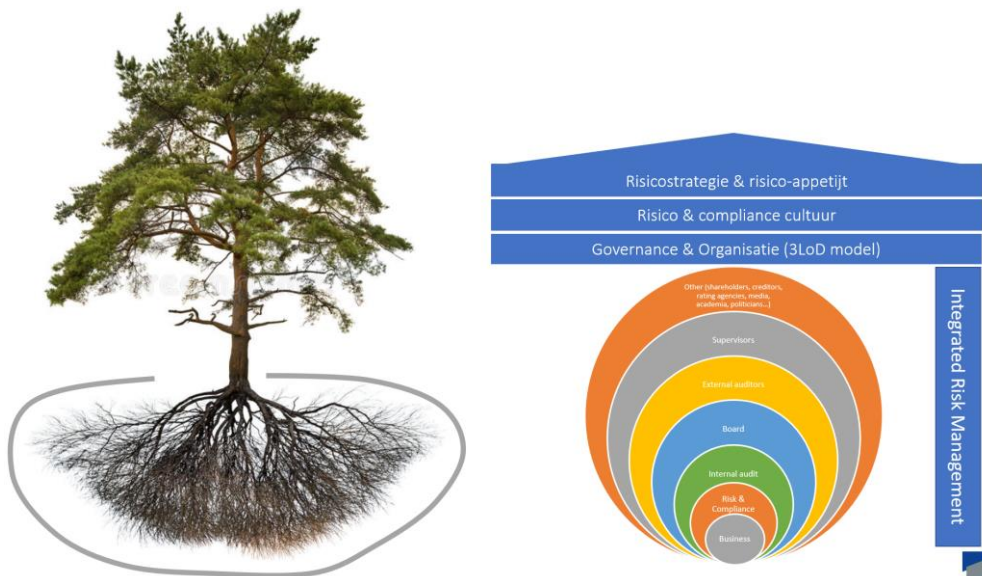
Toen ik op een weekend met mijn jongste dochter doorheen de Vogezes wandelde, werd ik 's avonds tijdens een *table d'hôte* uit onverwachte hoek uitgedaagd. Een jonge militair vertelde daar over zijn legerperiode in Midden-Afrika, alwaar hij een militair hospitaal diende op te zetten in vijandig gebied. In zulk een crisissituatie is de *Standard Operating Procedure* zeer duidelijk: (a) identificeer de risico's, (b) schat de belangrijkste risico's in, (c) neem de maatregelen met de grootste impact hierop en (d) her-evalueer regelmatig zodat operationele herstelplannen al klaarliggen. Zolang de focus hierop ligt, boek je de beste resultaten.

Doen wij riskmanagers dit voldoende? Ligt onze focus steevast op de belangrijkste risico's en de belangrijkste maatregelen om deze te reduceren? Daar waar natuurlijk elk risico op zich belangrijk is voor de risicomanager in de 1^{ste} lijn en de overige 6 lijnen dienen toe te zien op gezond risicobeheer, stelde ik me de vraag of we in de overige 6 lijnen niet soms disproportioneel veel aandacht besteden aan de kleintjes. Aan de kleine regeltjes. Ook stelde ik me de vraag of we niet te veel voor elk risico een specifieke aanpak nastreven wat de zaken nodeloos complex maken. De 4 stappen hierboven, zijn toch universeel over alle risico's heen? En krijgen we geen vals gevoel van veiligheid door ons vast te klampen aan risicospecifieke regeltjes, die soms de interactie tussen de risico's en de menselijke factor te weinig belichten? Dienen we niet nog meer in te zetten op een *principle-based* aanpak?

6. GEGRONDE GROEI

Deze gedachtegang verscherpte nog mijn beeld van hoe aan gezond risicobeheer gedaan dient te worden, geïllustreerd aan de hand van een gezonde boom.

1. Elke gezonde groei begint bij een gezonde voedingsbodem.
 - a. Een duidelijk afgebakende groeiruimte, gedefinieerd door de raad van bestuur in de risico-appetijt per risicotype. Waarin willen we bewust risico nemen? Hoeveel van deze risico's wensen we te dragen?
 - b. Een gezonde risico- & compliancecultuur, waarbij de kernbeslissingen zoals de keuze van het management, de strategie, het budget, de prijszetting en verloning, steeds rekening houden met de juiste prikkels.
 - c. Een gezonde bedrijfsorganisatie met veel aandacht voor diversiteit, wat ik hieronder illustreer aan de hand van de regenboogkleuren toebedeeld aan de 7 lijnen. Elkaar willen en durven challengen op de belangrijke vraagstukken vanuit complementaire invalshoeken leidt tot het beste resultaat.



Bovengronds dient onze boom op consequente manier te reageren op diverse prikkels, steeds volgens de hierboven geschetste 4 stappen van de risicoanalyse. Prikkels zoals bij:

- de creatie of materiele aanpassingen van producten, diensten en processen
- de periodieke evaluaties van de eigen processen en risico's
- de implementatie van nieuwe regelgeving
- incidenten & klachten bij de eigen of bij andere instellingen
- signalen vanuit de *7 lines of defense*
- externe events zoals maatschappelijke evoluties, materialisatie van risico's
- ...

We leven in turbulente tijden, dus de noodzaak en het belang van de consequente risicoanalyse kan niet onderschat worden. Anders gaat de focus snel opgeëist worden door de waan van de dag en minder materiële zaken.

