

# Implementatie van risicomanagement

## Algemene aandachtspunten en dilemma's voor leasemaatschappijen in het bijzonder

V. Gangadin MBA en drs. E.M. Peeters RE

Risicomanagement staat volop in de belangstelling bij directies en Raden van Bestuur. Is dit niet door wet- en regelgeving dan wel door de huidige macro-economische ontwikkelingen, fusies of internationalisatie. Maar kunnen bestuurders en managers uit de voeten met de nieuwe wetten en regels? En hoe kan risicomanagement op een pragmatische wijze worden ingebed in de organisatie? Welke (neven)effecten kunnen in de praktijk optreden bij de implementatie van risicomanagement? Dit artikel gaat in op bovenstaande vraagstukken aan de hand van de uitkomsten van een aantal door KPMG georganiseerde bijeenkomsten over het thema risicomanagement en de praktijkervaringen van de auteurs bij diverse leasemaatschappijen.

### Inleiding

Risicomanagement mag zich de laatste tijd verheugen in een grote belangstelling bij zowel het bedrijfsleven als de overheid. Recente boekhoudaffaires, die zelfs de continuïteit van een aantal ondernemingen in gevaar hebben gebracht, hebben het onderwerp een prominente plaats bezorgd op de agenda van bestuurders en managers. Steeds hogere eisen worden gesteld aan de integriteit, betrouwbaarheid en transparantie van ondernemingen.

Om het publieke vertrouwen in het bedrijfsleven te herwinnen zijn de afgelopen jaren enkele initiatieven genomen. Internationaal is en wordt er een scala aan wet- en regelgeving ontwikkeld waarbij risicomanagement een centrale plaats inneemt. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de Sarbanes-Oxley Act, een wet die gedetailleerde voorschriften bevat voor onder andere bestuurders, commissarissen en accountants. Een ander voorbeeld is het Basel II Akkoord met kapitaalvereisten voor banken. Nationaal zijn er eveneens ontwikkelingen op dit terrein. In Nederland is een code voor corporate governance geïntroduceerd (Code Tabaksblad) met aanbevelingen om tot een beter ondernemingsbestuur te komen voor de Nederlandse praktijk. Maar ook de Regeling Organisatie en Beheersing (ROB) van De Nederlandsche Bank (DNB) – een algehele herziening en samenvoeging van de DNB-regelingen op het gebied van administratieve organisatie en interne controle – speelt een rol.

Ook de (auto)leasemaatschappij van vandaag zal direct of indirect worden geconfronteerd met bovengenoemde wet- en regelgeving en derhalve het aspect risicomanagement. Maar juist ook de karakteristiek van het



V. Gangadin MBA is financieel eindverantwoordelijk voor Connexion Vloot B.V. en is als docent verbonden aan de Rotterdam Business School. Hij heeft binnen de autoleasebranche (internationale) ervaring opgedaan met financieel management, audit & controlling, risicomanagement en het opzetten en implementeren van alternatieve financieringsvormen.

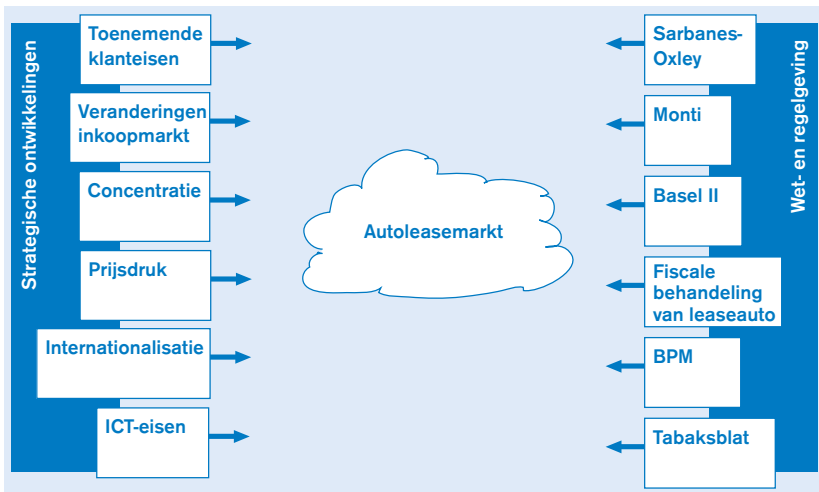
v.gangadin@connexion.nl



Drs. E.M. Peeters RE is senior manager bij KPMG Information Risk Management. Hij is gespecialiseerd in de leasebranche en betrokken bij de selectie van branchapplicaties, de implementatie hiervan, conversietrajecten, veranderingsmanagement, bedrijfsprocesanalyses en het opzetten van risicomanagementmodellen.

peeters.marc@kpmg.nl

De auteurs danken drs. E.J. Wolters RE RA en C.F.J. Hoffman RE RA voor hun input en commentaar.



Figuur 1. Autoleasing: een markt in beweging.

product leasing in combinatie met overige ontwikkelingen, zoals de huidige stagnatie in de leasemarkt, de concentratietendens en de internationalisatie bij vele leasemaatschappijen en hun klanten, leidt tot de noodzaak voor het management van (auto)leasemaatschappijen tot het meer 'in control' zijn van de onderneming.

In dit artikel wordt stilgestaan bij de begripsvorming en het historisch perspectief van risicomanagement en wordt een aantal algemene aandachtspunten en (neven)effecten opgesomd die naar voren komen bij de opzet en implementatie. Het artikel is hierbij verrijkt met uitkomsten van rondetafelbijeenkomsten die KPMG recentelijk over het thema risicomanagement heeft georganiseerd alsmede de praktijkervaringen van de auteurs bij de introductie van risicomanagement in de autoleasebranche.

### Theoretische aspecten van risicomanagement

Binnen het kader van dit artikel is integraal risicomanagement als volgt gedefinieerd:

*Integraal risicomanagement is het in kaart brengen van de strategische, tactische en operationele risico's van de totale onderneming in hun onderlinge samenhang, op een zodanige wijze dat het management van de onderneming de mogelijkheid heeft deze risico's in continuïteit te signaleren, te toetsen en in relatie te brengen tot de winstgevendheid en continuïteit van de onderneming.*

Binnen de kaders van deze definitie dient een risico niet alleen te worden beschouwd als een bedreiging of onzekerheidsfactor, maar evenzeer als kans voor de onderneming. Risicostrategieën zijn derhalve gebaseerd op het vermijden, verminderen, overdragen en accepteren van risico's.

Integraal risicomanagement kan bedrijfsrisico's vanuit een aantal aandachtsgebieden benaderen. Als voorbeeld voor het leasebedrijf noemen we hier de categorieën markt, informatie, object en personeel. Deze opsomming is echter niet limitatief, niet uitgewerkte categorieën zijn bijvoorbeeld IT en business continuity. Een korte toelichting op de vier aandachtsgebieden.

Onder marktrisicomanagement wordt verstaan het managen en adviseren ten aanzien van alle risico's met betrekking tot de markt, het inventariseren en signaleren van deze risico's en hun mogelijke consequenties. Dit in relatie tot de producten en diensten die door de leasemaatschappij worden geleverd en ingekocht, waarbij de positionering van de leasemaatschappij binnen de markt in ogenschouw moet worden genomen.

Integraal risicomanagement							
Middelen	Personeel	Operations	Financiën	Object	Informatie	Markt	...
Bedreigingen	Ziekte Motivatie Kennis Productiviteit Fraude ...	Aansprakelijkheid Onderhoud Schade Vervangend vervoer Brandstof ...	Valuta Rente Betalingen Schadeclaims ...	Restwaarde Looptijd Beschikking-macht/Eigen-dom ...	Wijzigingen Hacking Kwaliteits-aantasting Bewaartermijn ...	BPM BTW Macro-economie Concurrentie SOX/IFRS/ Tabaksblat ...	...
Processen	Personeels-management	Management kilometer-kostprijs	Financieel management	Operationeel management	Informatie-management	Positionerings-strategie	...

Figuur 2. Integraal-risicomanagement-model voor autoleasing.

Klantgerelateerd risicomanagement heeft betrekking op het managen en adviseren ten aanzien van alle risico's met betrekking tot de klant, waarbij de relatie wordt gelegd met de producten en diensten die door de lessor aan specifieke klanten of klantgroepen worden geleverd. Het betreft in dit geval dus niet de autogebonden risico's, maar met name de risico's in relatie tot de kredietverstrekking aan de lessee.

Het managen en adviseren ten aanzien van alle risico's met betrekking tot de geleaste auto's, vanaf het maken van de eerste calculatie tot en met de verkoop van het ex-leasevoertuig, inclusief het inventariseren en signaleren van de risico's en de mogelijke consequenties binnen deze keten, wordt aangeduid als objectgerelateerd risicomanagement. Hierbij dienen ook de afspraken die met individuele klanten of klantgroepen zijn gemaakt, te worden meegenomen.

Tot slot de personele risico's. Dit betreft alle risico's in relatie tot de beschikbaarheid van medewerkers (ziekteverzuim en productiviteit), de motivatie en het kennispeil van het personeel, maar ook het risico van fraude.

### Risicomanagement – oude wijn in nieuwe zakken?

Zoals in de inleiding al naar voren is gekomen, stelt wet- en regelgeving hoge eisen op het gebied van risicomanagement. Maar naast dit externe motief kent risicomanagement een minstens zo belangrijk intern motief. Het management heeft, los van al de wet- en regelgeving, een sterke behoefte de onderneming in de greep te hebben en te houden. Deze behoefte kan op een goede manier worden vervuld met een effectieve aanpak van integraal risicomanagement.

Risicomanagement is dan ook geen nieuw begrip. Een tweetal opmerkingen uit de rondetafelgesprekken ter illustratie:

- 'We hebben al vijftientig procent, het moet alleen worden geformaliseerd.'
- 'Als we de afgelopen decennia niet aan risicomanagement hadden gedaan, had ons bedrijf niet meer bestaan.'

Ondernemingen hebben altijd al zakelijke risico's moeten nemen; dit is nu eenmaal onlosmakelijk met het ondernemerschap verbonden.

De expliciete aandacht die het onderwerp in de genoemde wet- en regelgeving krijgt is echter wel nieuw. Daar waar in het verleden risicomanagement veelal een decentraal karakter kende met invulling binnen de operationele afdelingen en ondersteunende afdelingen, zoals Financiën en administratie, Personeelsmanage-

ment en Informatie- & communicatietechnologie, is nu een integrale aanpak noodzakelijk. Eén van de overige conclusies luidde dan ook dat met name de integrale aanpak, het besef binnen de gehele organisatie alsmede de operationele uitvoering van risicomanagement, veelal nog in de kinderschoenen staat bij ondernemingen. Ook werd onderkend dat de mate waarin risicomanagement reeds is geïmplementeerd bij ondernemingen in sterke mate afhangt van de typologie van de organisatie.

### Risicomanagement en autoleasing

Het leasebedrijf is een typologie waar risicomanagement essentieel is voor de besturing van de onderneming. De volgende elementen worden hierbij als voorbeeld aangedragen:

- De huidige stagnatie in de leasemarkt en de hoge mate van transparantie van het leasetermijnbedrag noodzaken leasemaatschappijen tot het nemen van meer risico's. Met name de componenten restwaarde en reparatie/onderhoud kunnen in dit kader worden genoemd.
- Over het algemeen wordt gewerkt met langetermijncontracten met een voornamelijk vaste inkomstenstroom en een grotendeels variabel kostenpatroon. Veel beslissingen van vandaag hebben pas een effect over een periode van drie tot vier jaar.
- Het product operationele autolease kent een diversiteit aan componenten en gerelateerde risico's die over het algemeen worden beheerst door diverse afdelingen en medewerkers.
- Er is veelal sprake van grote volumes. Middelgrote tot grotere leasemaatschappijen in Nederland of elders in Europa hebben portefeuilles van minimaal tienduizend tot enkele honderdduizenden objecten.

In figuur 3 zijn enkele kenmerkende ontwikkelingen in de leasemarkt opgenomen die van belang zijn voor risicomanagement.



Figuur 3. Marktontwikkelingen en hun invloed op autoleasing.

Daarnaast kan nog worden opgemerkt dat veranderende klantbehoeften kunnen leiden tot wijzigingen in het risicoprofiel van de leasemaatschappijen. Pan-Europese deals en de klantwens tot het variabel maken van de vervoerskosten zijn aspecten die beide een impact kunnen hebben op het risicoprofiel van de leasemaatschappij.

### Aandachtspunten en dilemma's

Risicomanagement doe je primair voor jezelf en niet voor externe belanghebbenden. Dit is bovenstaand al voldoende toegelicht. In figuur 4 is een generieke fasering en aanpak van risicomanagement weergegeven. Onderstaand wordt een aantal overige aandachtspunten en dilemma's opgesomd die naar voren kunnen komen bij risicomanagement. Het betreft hier een aantal punten met een algemeen karakter en een aantal welke meer zijn toegesneden op de leasebranche.

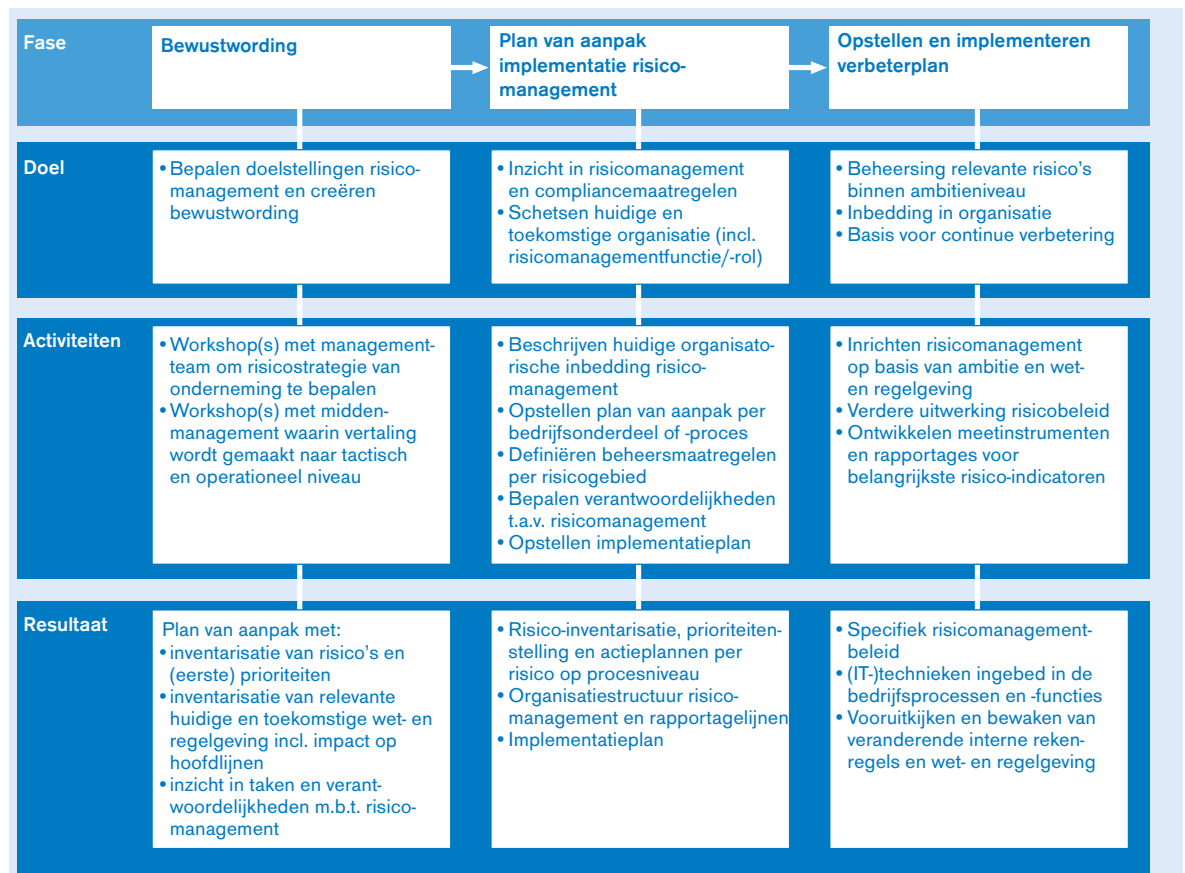
#### De noodzaak van een integrale aanpak

Een belangrijk voordeel van een integrale aanpak van risicomanagement is dat de correlatie tussen de individuele risicogebieden zichtbaar wordt. Dit zal bijdragen tot een betere en meer transparante beheersing van de onderneming.

Met name bij autoleasing is deze integrale aanpak noodzakelijk om de risico's voortvloeiend uit het karakter van het product of de dienstverlening van de leasemaatschappij op een juiste wijze in te schatten en een goed inzicht te krijgen in de risico's en potentiële winstgevendheid van de onderneming. Tevens stelt een integrale aanpak de onderneming in staat zich te onderscheiden binnen de markt, zowel richting haar klanten als naar haar leveranciers.

#### Organisatorische opzet van risicomanagement

Afhankelijk van de grootte van de organisatie kunnen één of meer medewerkers – bij voorkeur op een voltijdse basis – worden ingezet bij de opzet van risicomanagement. De taken en verantwoordelijkheden van de risicomanager kunnen liggen in de opzet van het risicobeleid alsmede in het gebruik én de bepaling van de effectiviteit van de risicomitigerende maatregelen. Tevens dient de risicomanager de relevante informatie die besloten ligt in de huidige (IT-)systemen verder te ontsluiten, toegankelijk te maken en indien gewenst te combineren met externe data. De risicomanager dient als geen ander binnen de onderneming interne en externe invloedsfactoren te onderkennen en de gevolgen voor de onderneming in kaart te brengen.



Figuur 4. Fasering implementatie risicomanagement.

Wel dient bij de opzet van de risicomanagementfunctie rekening te worden gehouden met eventuele gevoeligheden binnen de onderneming. De risicomanager zal zich namelijk bedrijfsbreed opstellen en zich op een terrein begeven waar anderen a priori verantwoordelijk voor zijn, de lijnmanager. Dit vereist aan de ene kant support van het topmanagement en aan de andere kant goede sociale persoonlijke competenties. De mensen in de organisatie moeten het proces van integraal risicomanagement ervaren als toegevoegde waarde en degene die daarvoor zorgt niet als iemand die hen stoort in hun werk, maar meer als adviseur en sparringpartner.

Naast de introductie van de risicomanager als functie of rol kunnen één of meer risicocomités worden geïntroduceerd. Dit is een structuur waarin er multidisciplinair wordt samengewerkt met betrekking tot de ontwikkelingen binnen de specifieke risicogebieden. Een risicocomité wordt over het algemeen gevormd door leden van het managementteam en de betrokken lijnmanagers. In ieder geval dienen er vertegenwoordigers in zitting te nemen met een tegengesteld belang qua portefeuille. Zo zal er binnen het comité een gezond spanningsveld ontstaan.

Daarnaast dient ervoor te worden gezorgd dat de risicocomités niet als aparte organen gaan opereren en dat de samenhang tussen de diverse risicogebieden wordt gewaarborgd. De risicomanager kan dan ook de rol vervullen van linking pin tussen de comités, aangezien hij in alle comités aanwezig is. Verder kan de risicomanager als onderdeel van de comités – in samenwerking met de lijnmanagers – de agenda voorbereiden, de resultaten uitwerken en ervoor zorgen dat de actiepunten worden opgevolgd.

**Wet- en regelgeving**

Als wordt gekeken naar de eerdergenoemde wet- en regelgevingsaspecten, dan benadert elke uitwerking dit vanuit een eigen invalshoek. Basel II spitst zich met name toe op ‘credit risk’ en ‘rating’, terwijl bijvoorbeeld de Sarbanes-Oxley Act zich toespitst op de ‘financial statement’-risico’s. Ook binnen de ROB wordt een aantal specifieke risicogebieden onderkend, zoals onder andere het kredietrisico, het marktrisico, het liquiditeitsrisico, het operationeel risico en het risico verbonden aan informatietechnologie.

Daarnaast zijn er ook legio andere wetten en regels die hun invloed hebben op het leasebedrijf. Denk hierbij aan:

- de internationale accountancyregelgeving (US-GAAP, IFRS) inzake de classificatie van leases;
- BTW-aspecten (aftrekbaarheid BTW voor leases in het algemeen, maar ook tankingen in het buitenland);
- de fiscale behandeling van de leaseauto (een belangrijke drijfveer voor het huidige succes van de leaseauto).

Risicomanagement kan analyseren welke risico’s er ontstaan bij het toevoegen van verkoopprijsverhogende dan wel -verlagende componenten, zoals een type accessoire of kleur van de auto, en deze vervolgens uitdrukken in een bedrag of percentage. Op basis van deze uitkomsten kan een zogenaamd kleurenboek worden opgesteld (kaderscheppend karakter), waarmee de commerciële afdeling kan calculeren. Zo kan ook aan de klant worden uitgelegd waarom de ene calculatie hoger of lager uitvalt dan een andere. Hiermee kan risicomanagement de commerciële afdeling een instrument in handen geven om de klant een aantal alternatieven aan te bieden. Zo kan het mes aan twee kanten snijden: een tevreden klant en een beheerst risicoprofiel voor de leasemaatschappij.

*Kader 1. Risicomanagement – het mes snijdt aan twee kanten.*

Bij de opzet van risicomanagement zal moeten worden bepaald welke wet- en regelgeving direct dan wel indirect van toepassing is en wat de consequenties zijn voor de onderneming in zowel de huidige situatie als naar de toekomst geredeneerd.

	Basel II van toepassing?	Basel II impact?
Bankgelieerde autolease-maatschappijen	Ja	Ja
Overige autolease-maatschappijen	Nee	Ja

*Figuur 5. Impact Basel II op de autolease-industrie.*

**Informatievoorziening inzake risicomanagement**

Het bestuur van de onderneming is verantwoordelijk voor risicomanagement. Om deze verantwoordelijkheid te nemen is goede informatie noodzakelijk. De kwaliteit van (management)informatie is echter afhankelijk van een veelvoud aan factoren.

Hoe kan bijvoorbeeld het topmanagement van een leasemaatschappij met een verscheidenheid aan producten en diensten, verspreid over diverse landen, een totaaloverzicht krijgen ten aanzien van de risico’s die de onderneming loopt? De kwaliteit van de (financiële) resultaten van de diverse labels of landorganisaties is hierbij van cruciaal belang. Risicomanagement dient niet alleen inzicht te geven in de duurzaamheid van het resultaat, maar moet ook een bijdrage leveren in de kwaliteit van de financiële verslaglegging. Het gaat bij de vergelijking van de cijfers niet alleen om de winstcijfers van vandaag, maar ook om de (winst)verwachtingen op de langere termijn. Vragen die hierbij een rol spelen zijn:

- Wat is de marketingstrategie voor het betreffende product, label of de landenorganisatie?

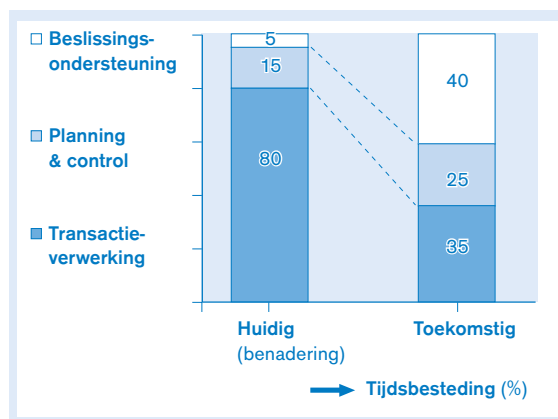
- Welke commerciële toezeggingen zijn er – eventueel buiten de standaardcontractvoorwaarden om – gedaan en welke invloed heeft dit op de beheersbaarheid van de organisatie, de vast te leggen of vastgelegde gegevens en de informatievoorziening hieromtrent?
  - Hoe is de inschatting van restwaarden voor de lopende portefeuille bij de initiële contractcalculatie en welke eventuele voorzieningen of bijzondere waardeverminderingen zijn er getroffen gedurende de looptijd?
  - Welke mate van voorzichtigheid is betracht bij het nemen van resultaten op reparatie en onderhoudsactiviteiten? Anders gezegd: zijn er nog toekomstige verliezen te verwachten ten aanzien van het resultaat op reparatie en onderhoud op de lopende portefeuille?
  - Wat is het concentratierisico van klanten binnen bepaalde branches en wat zijn de macro-economische ontwikkelingen binnen deze branches in het bijzonder?
  - Wat is de structuur van bonus- en kortingsafspraken met leveranciers, op welke wijze worden deze verdisconteerd binnen de leaseprijs en welke relatie bestaat er tot de kredietrisico's ten aanzien van de toeleveranciers?
  - Zijn er externe factoren die van invloed kunnen zijn op het huidige en toekomstige succes van een bepaald leaseproduct? Zijn er bijvoorbeeld fiscale wijzigingen op komst die van wezenlijke invloed kunnen zijn op de gevoerde producten en diensten?
- In figuur 6 is gevisualiseerd welke invloed risicomanagement zou kunnen hebben op de financiële functie.

### Aandachtspunten bij de implementatie van een risicomanagementmodel

Als aandachtspunten voor de implementatie van een risicomanagementmodel kunnen worden genoemd:

#### Wees pragmatisch

Het is de persoonlijke mening van de auteurs dat bij het implementeren van een risicomanagementmodel het gezond verstand altijd de boventoon dient te blijven voeren boven de strikte naleving van de diverse voorschriften op het gebied van corporate governance. Waar het om draait is dat je als manager of bestuurder aan aan-



Figuur 6. Invloed van risicomanagement op de financiële functie.

deelhouders en andere belanghebbenden moet kunnen uitleggen waarom bepaalde risico's worden genomen en andere niet. Risico's dienen op een verantwoorde manier te worden genomen, zodanig dat de activiteiten passen binnen het risicoprofiel dat door het topmanagement is gekozen.

In de praktijk kan dit echter leiden tot een aantal dilemma's. Daar waar de Code Tabaksblat de nodige ruimte biedt door interpretatie, is de Amerikaanse Sarbanes-Oxley Act voor wat betreft het gebruik van een internecontroleraamwerk veel strikter, iets wat binnen de Europese cultuur door velen als een nadeel wordt beschouwd.

Vanuit pragmatisch oogpunt zijn de volgende twee aspecten van groot belang. Zorg dat risicomanagement gaat leven binnen de organisatie. Bewustwording binnen de gehele organisatie is van cruciaal belang voor de implementatie van een risicomanagementmodel. Het geven van een uitleg over het belang van risicomanagement alsmede het verstrekken van vragenlijsten over risico's en het erbij betrekken van diverse afdelingen en lagen van de onderneming kan het besef van risicomanagement sterk vergroten. Daarnaast dienen duidelijke prioriteiten te worden gesteld en dienen de internecontrolemaatregelen pragmatisch, effectief en efficiënt te blijven. Het kosten-batenaspect, ook in kwalitatieve zin, mag nooit uit het oog worden verloren en de slagvaardigheid van de onderneming mag al zeker niet door te strikte of knellende procedures verloren gaan.

#### Bepaal de juiste diepgang en reikwijdte

Een aantal ondernemingen heeft ervoor gekozen om parallelle trajecten op te starten waarbij zowel top-down als bottom-up werd gewerkt aan het opstellen van een risicomanagementmodel. Met name de input van het middenmanagement wordt van belang geacht om het gewenste detailniveau te bereiken en geen risico's over het hoofd te zien. Bij de rondetafelbijeenkomsten werd in dit kader door de deelnemers verder gewezen op het belang van een collectieve aanpak. Door binnen teamverband risico's te bespreken, wordt risicoanalyse geobjectiverd. Hierbij dient er wel voor te worden gezorgd dat elke betrokkene zijn input kan geven en dat er zeker niet te veel ja-knikkers mogen rondlopen.

#### Kies de juiste geautomatiseerde hulpmiddelen

Een ander aspect dat gerelateerd is aan de kwaliteit van de informatievoorziening is de beschikbaarheid van geautomatiseerde hulpmiddelen voor risicomanagement. Uit de rondetafelgesprekken kwam naar voren dat de deelnemers niet al te zeer hechten aan hoogwaardige systemen voor het in kaart brengen of monitoren van risico's.

Het pragmatisch en doordacht inzetten van spreadsheetprogrammatuur, rapportagetools en niet in de laatste plaats data-analysetools biedt mogelijkheden om op

effectieve en efficiënte wijze inzicht te krijgen in de risico's die de onderneming loopt. Met behulp van bijvoorbeeld data-analysetools kan niet alleen een gedetailleerd inzicht worden verkregen in alle verklarende variabelen voor de resultaatontwikkeling op reparatie/onderhoud, schademanagement of de restwaardeontwikkeling op de portefeuille van de afgelopen vier tot zes jaar, maar kunnen ook simulaties worden uitgevoerd voor bepaalde (markt)ontwikkelingen gericht op de toekomst.

Voor een uitgebreidere uitleg over het gebruik van data-analysetools in relatie tot spreadsheetprogrammatuur en rapportagetools wordt verwezen naar kader 2 en het hierna volgende artikel van Peeters, Kloosterman en Wolters.

Het gebruik van data-analysetools kan een welkome aanvulling zijn op de geautomatiseerde tools die worden ingezet bij risicomanagement. Data-analyse maakt gebruik van krachtige geautomatiseerde tools waarmee het mogelijk is bruikbare management-informatie uit massale gegevensbestanden te destilleren. Data-analysesoftware heeft hierbij een aantal voordelen ten opzichte van het gebruik van spreadsheetprogrammatuur en rapportagetools, zoals de mogelijkheid om

- zonder problemen en zeer snel met massale gegevensbestanden om te gaan;
- volledig automatisch multivariabele analyses uit te voeren, waarbij de significantie van de uitkomsten automatisch wordt bepaald;
- diverse simulaties uit te voeren op de bestaande (contract)historie of andersoortige data.

Uiteraard is data-analyse geen panacee en kent zij haar eigen uitdagingen. Data-analysesoftware is echter naar de mening van de auteurs een welkome aanvulling op bestaande geautomatiseerde hulpmiddelen, zoals spreadsheetprogrammatuur en rapportagetools.

*Kader 2. Data-analysesoftware.*

## Conclusie

Het verschil tussen het sturen van een onderneming of gestuurd worden zit hem in het bewust en onbewust nemen van risico's. De praktijk leert dat op vele terreinen door ondernemingen onbewust grote risico's worden genomen. Een integrale en pragmatische aanpak van risicomanagement en het kweken van een breed bewustzijn in de onderneming is van cruciaal belang voor de inbedding van risicomanagement binnen de onderneming. Met name het interne belang voor de onderneming dient hierbij de boventoon te voeren. Een gefaseerde aanpak, reeds opgedane ervaring met het opzetten van risicomanagementmodellen, bekendheid

De intentie van het Basel II-akkoord is om vaste kapitaalvereisten nauwer te verbinden aan de onderliggende risico's en banken en hun toezichthouders te voorzien van meerdere opties om geschikt kapitaal aan te trekken.

Het voorstel is opgebouwd uit drie elkaar versterkende elementen die het banken en hun toezichthouders mogelijk maken om de verschillende risico's die zij lopen goed te evalueren. Het nieuwe Basel-akkoord richt zich op:

- minimale kapitaalvereisten, die trachten het meetmodel uit het oude akkoord te verfijnen;
- toezicht op het aangetrokken kapitaal en het interne beoordelingsproces;
- branchegerichte rapportages (door het effectief publiceren van informatie hieromtrent kan er een veilig en 'gezond' bankbedrijf worden gevoerd).

Het eerste element zal banken en/of bankgelieerde bedrijven aansporen om hun risicomanagementprocessen te verbeteren en zodoende meer gebruik te maken van instrumenten om risico's te peilen en nauwkeuriger kapitaalvereisten op te stellen.

De Basel II-normen zijn in het leven geroepen om een gezond bankwezen te garanderen. Basel II zal echter ook een impact hebben op niet-bankgelieerde ondernemingen aangezien de nieuwe normen ongetwijfeld hun weerslag zullen hebben op het verlenen van kredieten. Verder zal er ook een impact zijn op het verstrekken van risicokapitaal, omdat de banken één van de belangrijkste investeerders in de lease-sector zijn.

Het is dus bijna zeker dat banken dieper zullen ingaan op de informatie die ondernemingen hen verstrekken bij de aanvraag van een krediet. Banken zullen ook het risico inschatten dat de onderneming loopt bij het innen van de openstaande vorderingen: ze zullen de kwaliteit nagaan van de klanten van het bedrijf dat wil lenen of financieren.

*Kader 3. Basel II – de impact op leasemaatschappijen en hun klanten.*

met de diverse wet- en regelgevingen en niet in de laatste plaats de nodige branchekennis kunnen de nodige houvast bieden bij het ontwerpen en implementeren van een risicomanagementmodel.

## Literatuur

- [KBAS04] KPMG Business Advisory Services, *Praktijksignalen over risk management – Een inventarisatie van dilemma's en percepties binnen Nederlandse ondernemingen*, juli 2004.