

‘100 procent waterdicht kan niet’

Financiële sector: Nederlandse Jérôme Kerviel mogelijk, niet waarschijnlijk

Het interne risicotoezicht bij banken staat onder druk na het miljardenverlies bij Société Générale. Door toenemende concurrentie worden risico's op steeds lager niveau genomen.

Door onze redacteur
EGBERT KALSE

ROTTERDAM, 29 JAN. Waar zit-ie nou, de Nederlandse Jérôme Kerviel? „Kijk maar om je heen”, zegt een bankier van ABN Amro. De dealingroom van ABN Amro in Amsterdam huisvest zo'n 450 beleggers die elke dag met miljarden schuiven voor de bank of voor klanten. Dan wijst de bankier naar een van de hoeken van de immense zaal. „Je zult hem hier niet treffen, want daar zit ons *risk management*.”

Na het debacle van vorige week bij Société Générale, waarbij in één klap bijna 5 miljard euro verdampte, staat het risicobeheer bij banken weer volop in de aandacht. Hoe kon Kerviel, de vermeende fraudeur, maandenlang tientallen miljarden euro's verstoppert voor het interne toezichtstelsel van zijn bank? En belangrijker: kan dit ook elders gebeuren?

Om die laatste vraag maar direct te beantwoorden: ja, natuurlijk kan dit ook elders gebeuren. Rabotopman Bert Heemskerk zei direct

na het bekend worden van de Franse miljardenfraude: „Je kunt het niet uitsluiten.” Bij De Nederlandsche Bank (DNB), die toezicht houdt op banken en financiële instellingen in Nederland, zegt een woordvoerder: „Zeg nooit nooit.” En Jurgen van Grinsven, expert in risicomangement, zegt: „100 procent waterdicht is onmogelijk.” Van Grinsven leidt de risicomangementpraktijk van financieel adviesbureau Conquaestor en is gepromoveerd op operationeel risicomangement. „Alleen al de voorbeelden uit het verleden laten zien dat het gebeurt. Dertien jaar geleden was het Nick Leeson bij Barings, maar er zijn ook recentere voorbeelden, zoals SMI management, Allied Irish Bank en Bank of America.”

Het kan dus gebeuren, maar waarschijnlijk is het niet, zeggen alle betrokkenen ook. Financiële instellingen zelf willen er weinig over kwijt. Het enige wat ze zeggen is dat hun bedrijf „een strikt systeem van *checks and balances*” hanteert. Dat wordt onderschreven door toezichthouder DNB. Die houdt op diverse niveaus in de gaten of de banken wel goed functioneren (zie kader risico's).

Sinds 2007 zijn acht bestaande wetten die het toezicht regelen samengevoegd tot de Wet financieel toezicht (Wft), samen drie lijvige boekwerken. En sinds begin dit jaar gelden er nieuwe internationale regels voor banken (Basel II).

Daarin zijn expliciete kapitaal-eisen opgenomen voor de operationele risico's die financiële instellingen lopen: instellingen moeten dus een financiële buffer aanhouden voor onverwachte tegenvallers zoals die bij Société Générale.

De complexe structuur van grote banken maakt dat ook het risicobeheer daar erg ingewikkeld is. Van Grinsven: „Bij financiële instellingen kan er op zoveel verschillende plekken iets fout gaan. Niet alleen de organisaties zelf zijn groot en complex, ook de producten waarin gehandeld wordt zijn steeds complexer geworden.”

Daar komt nog een extra gevaar bij. Volgens Van Grinsven is de laatste jaren het risico verschoven van de bestuurskamer naar de werkvloer. „Dat betekent dat de risico's steeds meer genomen worden op het operationele niveau.” Als verklaring daarvoor zegt Van Grinsven dat de concurrentie tussen banken en financiële instellingen de laatste jaren enorm is toegenomen, waardoor snelheid bij het nemen van beslissingen belangrijker is geworden. En snelheid gaat nu eenmaal vaak ten koste van zorgvuldigheid.

Reden temeer om ook op operationeel niveau het risicobeheer te perfectioneren. Dat gaat volgens Van Grinsven over het algemeen goed. „De bewustwording van de risico's die een bank loopt, is in de hele organisatie voelbaar”, zegt hij. Dat komt door voorvallen als

bij Barings en Société Générale, maar ook door de toegenomen neiging om bestuurders hoofdelijk aansprakelijk te stellen voor fouten bij een instelling.

DNB voegt daaraan toe dat sinds de code-Tabaksblat voor goed ondernemen bestuurders ook daadwerkelijk hun handtekening moeten zetten bij het risicomangement. Ze zijn er direct voor verantwoordelijk geworden.

Uiteindelijk is het doel om zowel de kans op een fout als de impact ervan te verkleinen, zegt Van Grinsven. „De combinatie van de mens en het systeem is de belangrijkste component in het risicomangement. Ik sluit niets uit, maar de systemen zijn stevig. De complexiteit van grote financiële instellingen is groot en dat geldt dus ook voor het risicobeheer.”

De analyse van alle betrokkenen is helder: het probleem bij Société Générale heeft meer te maken met een falende interne controle dan met een weeffout in het toezicht. Van Grinsven acht het onwaarschijnlijk dat Kerviel echt de eenzame fraudeur is waarvoor het bestuur van Société Générale hem nu houdt. „In de media circuleren verhalen over 50 miljard euro die onopgemerkt zouden zijn gebleven. In elk risicosysteem dat ik ken gaan de alarmbellen al af als er 1 miljoen euro 'kwijt' is.”

Maar elke regel kan omzeild worden, zoveel heeft Jérôme Kerviel aangetoond.

Risico's die banken lopen

Risico	Beschrijving van het risico	Factoren die het risico bepalen
Kredietrisico	De kans op verliezen doordat een tegenpartij niet aan haar verplichtingen kan voldoen	Conjunctuur, sectorale ontwikkelingen, prijsontwikkelingen (bijvoorbeeld van onderpand)
Marktrisico	De kans op verliezen als gevolg van veranderingen van marktprijzen	Aandelenprijzen, goederenprijzen, lonen, wisselkoersen, rentevoeten
Operationeel risico	De kans op verliezen als gevolg van inadequate of falende interne processen, mensen of systemen of door externe omstandigheden	Interne processen, mensen en externe omstandigheden
Liquiditeitsrisico	De kans dat een instelling zelf niet aan haar kortlopende verplichtingen kan voldoen	Vraag naar en aanbod van liquiditeit
Strategisch risico	De kans op verliezen als gevolg van marktontwikkelingen of een verkeerde bedrijfsstrategie	Conjunctuur, structurele en sectorale marktontwikkelingen, loon- en prijsontwikkelingen

Bron: De Nederlandsche Bank