

Bazel II

&

De Gevolgen voor het Management van de Banken

Naam: Fatma Taytaş
Begeleiders: Prof. Dr. H. E. Roosendaal
Mr. Drs. Marc Harmsen
Externe begeleider: A. Taytaş
Datum: 23-01-08

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.1 De aanleiding	6
1.2 De probleemstelling	7
1.3 De Deelvragen	8
Hoofdstuk 2 De solvabiliteitseisen: Bazel I en II	10
2.1 Bazel I	10
2.2 De behoefte tot aanpassing van Bazel I	11
2.3 Bazel II	12
2.4 De 3 pijlers van Bazel II	13
2.4.1 Pijler 1: Minimum kapitaaleisen	14
2.4.2 Pijler 2: Weging door toezichthouder	15
2.4.3 Pijler 3: Marktdiscipline	15
2.5 Standaard-benadering of de IRB-benadering?	15
2.6 Ratingcriteria van Bazel II	17
2.7 De toezichthoudende functie van DNB	19
Conclusie hoofdstuk 2	22
Hoofdstuk 3 De gevolgen van Bazel II op het management van de banken	24
3.1 Het management control systeem	24
3.2 PESTEL- Raamwerk	26
3.3 Het ratingsysteem en het gedrag van banken	28
3.4 Gevolgen van Bazel II: Resultaten Quantitative Impact Study 3	30
3.5 Bancaire activiteiten en de concurrentiepositie	34
3.6 Risicomanagement	36
3.7 Kredietbeschikbaarheid	36
3.8 Financiële stabiliteit	36
3.9 Implicaties voor de kredietaanvrager	37
Conclusie Hoofdstuk 3	38
Hoofdstuk 4 Ethiek van financiële markten	40
4.1 Relevantie van MVO	40
4.2 Maatschappelijk ondernemen	41
4.3 Een normatieve reflectie op de financiële markten	42
4.4 De dubbelzinnige positie van DNB	43
4.5 MVO en Bazel II	44
Conclusie Hoofdstuk 4	45
Hoofdstuk 5 Invloed van Bazel II op DHB Bank	47
5.1 De onderzoeksmethode	47
5.2 De veronderstellingen	48
5.3 Het management control systeem van DHB-bank	49
5.4 Grote of kleine bank	50
5.5 De consequenties van Bazel II voor het management	52
5.6 Riskmanagement	53
5.7 Bancaire activiteiten	54
5.8 De concurrentiepositie	55
Conclusie Hoofdstuk 5	57
Conclusies	59
Bijlage	62
Literatuurlijst	64

Voorwoord

De aanloop naar mijn scriptie en het schrijven ervan heb ik ervaren als een spannende tijd waarin het vergaren van kennis een centrale rol speelde. Als eerste moest ik een onderwerp kiezen, maar dat was niet het moeilijkste. In het kader van de mastertrack MEL (Management, Economics & Law) vormt Bazel II ook een belangrijk managementvraagstuk. Ook Bazel II vereist een samenhangend inzicht vanuit meerdere disciplines (Management, Recht en Economie). Zowel het interne management van banken zelf als het externe management van de relatie tussen banken en hun maatschappelijke omgeving worden geraakt. Alvorens het afronden van het schrijven van mijn scriptie ben ik door omstandigheden vertrokken uit Nederland. Het op afstand schrijven heeft een aantal problemen met zich meegebracht en dit heeft ervoor gezorgd dat het afronden veel langer heeft geduurd dan het gepland was. Maar mijn begeleiders hebben mij altijd van begin af aan goed ondersteund.

Ik wil daarom mijn scriptiebegeleider Prof. Dr. Hans E. Roosendaal bedanken voor de zeer leerzame scriptieondersteuning. De tweede lezer, Mr. Drs. Marc Harmsen en mijn externe begeleider Adem Taytas, wil ik daarnaast bedanken voor het voorzien van mijn scriptie van aanvullend commentaar. Met behulp van het advies van deze drie begeleiders heb ik van mijn scriptie een goed eindproduct kunnen maken.

Als laatste, maar zeker niet als minste, wil ik ook mijn ouders, Ibrahim en Yeter Taytas, en mijn man, Tolga Taytas, bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun.

Samenvatting

Een belangrijke eis in de wereld van banken is dat de bank over voldoende eigen vermogen beschikt. De solvabiliteitseisen zijn eerst onder de naam Bazel I in 1988 ontstaan en vervolgens is Bazel II in 2007 van kracht geworden. Deze hebben als doel dat er solvabele gezonde banken ontstaan die de financiële stabiliteit bevorderen. Bazel I vormde geen goede afspiegeling meer van de werkelijke kredietrisico's en is daarom aangepast. Bazel II berust op drie pijlers: minimum kapitaaleisen, weging door de toezichthouder en marktdiscipline. Deze wil het kapitaal dat banken opzij moeten zetten voor kredieten beter laten aansluiten op de werkelijke kredietrisico's (eerste pijler), door meer nadruk te leggen op de methoden, statistieken en differentiatie aan te brengen in de modellen voor de berekening van de risico's (tweede pijler). Uiteindelijk is het doel om de financiële stabiliteit te bevorderen doordat de toezichthouders de marktdiscipline bevorderen door meer transparantie van de banken te eisen (derde pijler). Bazel II betekent dat de managers de te volgen koers of het beleid zullen moeten aanpassen. Het nieuwe beleid wordt door het management gemaakt en zal moeten passen binnen Bazel II. Dit gaat gepaard met gevolgen voor de interne organisatie van banken. Het van kracht worden van Bazel II heeft dan geleid tot de volgende probleemstelling.

“In hoeverre zijn de solvabiliteitseisen die gesteld worden aan de omvang en de kwaliteit van het vermogen van banken, van invloed op het management van de banken?. Wat zijn in het bijzonder de verwachte gevolgen van Bazel II op het risicomanagementsystemen, op de bancaire activiteiten, en op de concurrentiepositie van banken?”

In het eerste gedeelte van dit rapport is aan de hand van literatuurstudie uitgelegd wat Bazel I en II precies inhouden. Vervolgens zijn de gevolgen van Bazel II op het management van de banken beschreven. De invloed van Bazel II zal bij de kleine banken meer merkbaar zijn. Voor de kleine banken die niet over een risicomanagementsysteem beschikken die aan de eisen voldoen en nog een geheel nieuw systeem moeten implementeren, betekent dit dan een enorme investering voor de bank. Zij moeten veel investeren in de IT en moeten het gehele systeem van riskmanagement aanpassen. Het systeem van de grote banken voldoet in grote mate al aan de eisen van Bazel II. De uit Bazel II voortvloeiende veranderingen hebben strategische consequenties voor de bancaire sector. Zo is het denkbaar dat banken hun activiteiten aanpassen en/of dat fusies ontstaan. Zo zal het voor nieuwe banken moeilijker zijn om toe te treden tot de markt vanwege de voorsprong van bestaande instellingen en de hoge investeringen voor de opzet van een risicomanagementsysteem. Voorts kunnen banken ertoe overgaan activiteiten die niet tot de kern behoren af te stoten. Tevens heeft Bazel II invloed op het risicomanagement van instellingen. Wat betreft de concurrentiepositie van banken, wordt deze versterkt voor de hypotheekbanken en retailbanken. Want de portefeuille hypotheek en retailactiviteiten krijgt een laag kredietrisico en dus een laag kapitaalbeslag.

Uit de theoretische inzichten zijn veronderstellingen afgeleid voor een concrete bank, de DHB Bank om de gevonden bevindingen te toetsen in de praktijk. Bazel II is niet een onderwerp waar de banken gemakkelijk over willen praten, en de te volgen koers en de strategische keuzes met derden willen delen, daarom is DHB bank gekozen. Allereerst was de toegang tot de gegevens bij deze bank minder problematisch en ten

tweede valt DHB Bank binnen de groep kleine banken die weldegelijk relevant blijkt uit de theoretische bevindingen. Op de eerste plaats wordt bij DHB Bank verwacht dat een geheel nieuw risicomanagementsysteem geïmplementeerd wordt. De tweede stelling heeft betrekking op de bancaire activiteiten. Met name voor de posten retail en hypotheek wordt meer concentratie verwacht. Tot slot de laatste verwachting is dat door de introductie van Bazel II de concurrentiepositie van DHB Bank zal verslechteren. De gedachte is dat DHB Bank een kleine bank is en daarom een geheel nieuw riskmanagement systeem moet bouwen. Hierbij komt dat als de aantrekkelijke activiteiten niet onder aandacht worden genomen, dit tot een hoger kapitaalbeslag en dus verslechtering van de concurrentiepositie leidt.

Uit de resultaten van de praktijkstudie blijkt zoals verwacht meer concentratie voor de posten retail en hypotheek. Maar de andere twee stellingen zijn verworpen. Bazel II hoeft niet voor elke kleine bank negatief van invloed te zijn. Wanneer op tijd aandacht wordt besteed en door middel van goede anticipatie je als bank goed voorbereid bent op Bazel II, zijn de gevolgen niet groot. De invloed is beperkt tot een herstructurend effect op de balans. Een gedeelte van het kapitaal van de bank is gebruikt om zijn riskmanagement aan te passen en voor de ontwikkeling van methoden voor de berekeningen van bepaalde ratio's. Dit heeft ervoor gezorgd dat de bank de keuze voor verdere groei even opzij moest leggen. Maar verwacht wordt wel dat op de lange termijn de investeringen positieve uitkomsten gaan leveren.

Bazel II is economisch gewenst, want de bedoeling is dat het gaat leiden tot voorzichtige bedrijfsvoering, geschikt risicomanagement en uiteindelijk tot financiële stabiliteit. Dit vormt tevens de norm achter Bazel II. Daarom is ook aandacht besteed aan de gedachte dat de banken door Bazel II de stimulans krijgen om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Afgeleid is dat MVO door het ontstaan van Bazel II wordt aangemoedigd. Deze aanmoediging wordt in de teksten van Bazel niet expliciet genoemd, maar uit de doelen en de gevonden raakvlakken is dit wel op te merken in zoverre wat betreft de punten transparantie, duurzaamheid en stabiliteit.

Hoofdstuk 1 Inleiding

Vrijwel iedere consument in Nederland maakt gebruik van de diensten van een bank. De meeste salarissen worden direct gestort op een betaalrekening die men aanhoudt bij een bank. Andere diensten waarvoor men bij een bank aanklopt, zijn het sparen of beleggen van geld, maar ook het lenen van geld voor een nieuwe auto of een hypotheek voor een nieuw huis. De bank is niet weg te denken in de moderne samenleving. Aan de andere kant van het spectrum doen bedrijven ook zaken met banken; zij lenen geld van banken, handelen (internationale) betalingen af en via beleggingsfondsen nemen banken ook aandelen in bedrijven. De bank heeft dus een spilfunctie op de financiële markten.

Eén van de kernfuncties van banken is kredietverlening. Om deze functie goed uit te kunnen oefenen moeten banken een soort buffer aanhouden om faillissement tegen te kunnen gaan. De bankdirectie zou het liefst dit buffer kapitaal zo laag mogelijk willen zien, omdat ze het kapitaal zo optimaal mogelijk willen gebruiken. Wanneer dit aangehouden kapitaal te laag wordt, kan dit resulteren in risicovol of zelfs roekeloos gedrag dat ten slotte tot faillissement van een bank kan leiden met alle gevolgen voor de maatschappij. Om de maatschappij tegen dit soort gedrag te beschermen zijn met behulp van de Europese Richtlijnen¹ en wetgeving (bijvoorbeeld de Wet Toezicht Kredietwezen, WtK) minimum eisen gesteld en deze vastgelegd in regelgeving, waaraan alle banken zich moeten houden en waarop toezicht wordt uitgeoefend. Een belangrijke eis is dat de bank over voldoende eigen vermogen beschikt. De solvabiliteitseisen hebben hierop betrekking.

§ 1.1 De aanleiding

Vanuit het bankwezen ontstond de behoefte om de solvabiliteitseisen aan te passen. De oorspronkelijke eisen dateerden uit 1988 (Bazel I) en vormden naar het oordeel van de banken geen goede afspiegeling meer van de werkelijke risico's, doordat de omgeving is veranderd en doordat door nieuwe technieken en nieuwe methoden risico's ook zijn veranderd. Om tegemoet te komen aan deze veranderingen en dat er betere risicomanagementsystemen zijn (dat de risico's beter in overeenstemming zijn met het aan te houden kapitaal) en om de stabiliteit van de financiële sector te verbeteren, zijn deze eisen aangepast. Dit is geschied in de nieuwe overeenstemming Bazel II en deze is in 2007 in werking getreden.

Deze ontwikkeling heeft de aanleiding gevormd om onderzoek te verrichten naar de solvabiliteitseisen en de invloed op het management van de banken. Het is in

¹ De belangrijkste richtlijnen zijn de:

- richtlijn betreffende de toegang tot en de uitoefening van de werkzaamheden van kredietinstellingen (Codificatierichtlijn), 2000/12/EG van 20 maart 2000, Pb. L 126/1;
- consolidatierichtlijn, 86/635/EEG van 8 december 1986, Pb. L 372/1;
- richtlijn inzake de kapitaaltoereikendheid (CAD), 93/6/EEG van 15 maart 1993, Pb. L 141/1);

- richtlijn inzake de depositogarantiestelsels, 94/19/EG van 30 mei 1994, Pb. L 135/5.

Deze richtlijnen, die overigens regelmatig worden aangepast, zijn, voor zover het het bedrijfseconomische toezicht betreft, in belangrijke mate gebaseerd op de aanbevelingen van het Bazelse Comité voor het banktoezicht. Tezamen met de uitbreidingen die Nederland wenselijk heeft geacht, zijn de Europese Richtlijnen neergelegd in de Wet toezicht kredietwezen 1992 en de daarop gebaseerde regelgeving. (Handboek WtK / januari 2002, 3001/2)

meerdere opzichten interessant om te kijken naar de consequenties van Bazel II. In de eerste plaats beïnvloeden deze eisen het gedrag van de banken en vinden er bepaalde veranderingen plaats. Hoe gaat het management van een bank hierop reageren en welke gevolgen heeft het dan voor de positie van de bank?. Bazel II betekent dat de managers de te volgen koers of het beleid zullen moeten aanpassen. Het nieuwe beleid wordt door het management gemaakt en zal moeten passen binnen Bazel II. De afwegingen die hierbij door het bestuur worden gemaakt zijn belangrijk voor de toekomstige positie van de bank. In de tweede plaats is het interessant om te kijken naar de handhaving van deze eisen. Hoe is Bazel II ontstaan en hoe wordt het gehandhaafd. Verder is het ook interessant of het aspect maatschappelijk verantwoord ondernemen aandacht krijgt. Is het ontstaan van Bazel II ook sociaal maatschappelijk gewenst en waarom?. Om antwoorden te vinden op deze vragen, is de behoefte ontstaan om hiernaar onderzoek te verrichten.

§ 1.2 De probleemstelling

Bazel II wil het kapitaal dat banken opzij moeten zetten voor kredieten beter laten aansluiten op de werkelijke kredietrisico's, door meer nadruk te leggen op de methoden, statistieken en differentiatie aan te brengen in modellen voor de berekening van de risico's. Een essentieel verschil tussen Bazel I en Bazel II is dat de nieuwe eisen meer afhangen van de kwaliteit van de klant en de hoogte van het krediet. Wanneer de klant beschikt over een hogere kwaliteit, een kredietwaardige klant, betekent dit een lagere solvabiliteitseis. Als de hoogte van het krediet laag is, zijn de solvabiliteitseisen ook laag. De essentie is dat het vaste systeem van risicoweging is veranderd naar een meer gedifferentieerd systeem. Bazel I maakt geen onderscheid tussen een krediet aan de 'slager op de hoek' of een 'multinational'. Bazel II brengt hierin differentiatie en zal moeten zorgen voor een meer dynamisch systeem. Een ander systeem met nieuwe regels brengt nieuwe gevolgen met zich mee. De gevolgen bij de implementatie van Bazel II zullen op korte termijn merkbaar zijn voor de interne organisatie van banken. Hierbij zal het management van de banken de activiteiten van de banken en het risicomanagementsystemen en de beschikbaarheid van kredieten onder de aandacht nemen. Bazel II gaat gepaard met gevolgen voor het management en de positie van de banken. Op basis van Bazel II moet het management een strategie kiezen, die voordelig moet uitvallen en de positie van de bank zo min mogelijk gaat schaden. Om een goede strategie te kunnen kiezen is in de verwachte gevolgen een goed inzicht vereist. De probleemstelling die hieruit volgt, luidt: *"In hoeverre zijn de solvabiliteitseisen die gesteld worden aan de omvang en de kwaliteit van het vermogen van banken, van invloed op het management van de banken?. Wat zijn in het bijzonder de verwachte gevolgen van Bazel II op het risicomanagementsystemen, op de bancaire activiteiten, en op de concurrentiepositie van banken?"*

Solvabiliteitseisen hebben invloed op het beheersen van kredieten. Het management control systeem kent twee belangrijke kenmerken: planning (welke richting moeten we op) en control (gaan we in de richting die we gekozen hebben). Banken moeten het gewenste risicomanagementbeleid zodanig aanpassen dat het voldoet aan Bazel II. Ook gaan de keuzes uit naar de activiteiten die het meest voordelig uitvallen en aantrekkelijk zijn. Uiteindelijk is het doel om de positie van de bank te versterken.

Het is daarom relevant om verdere ontwikkelingen nauwgezet te volgen en tijdig voorbereidingen te treffen, want de rol van het bankwezen in een ontwikkelde economie is essentieel voor groei en werkgelegenheid. Wetenschappelijk is het in

eerste aanleg belangrijk dat feiten worden verzameld en dat deze feiten betreffende de solvabiliteitseisen worden vastgelegd. Het primaire wetenschappelijke belang ligt dus in het verzamelen van relevante feiten die een verheldering kunnen bieden voor de mogelijke problemen gepaard gaande met Bazel II. Bij de probleemstelling van dit onderzoek hoort de volgende doelstelling: *Het onderzoeken van de solvabiliteitseisen waarbij de economische en de sociale implicaties van de eisen worden verhelderd om de gevolgen voor de interne organisatie en de positie van de banken beter zichtbaar te maken.*

§ 1.3 De deelvragen

Om de in de probleemstelling geformuleerde centrale vraag te beantwoorden zijn een aantal deelvragen geformuleerd. De eerste deelvraag heeft betrekking op de solvabiliteitseisen zelf en luidt: *“In hoeverre verschillen de solvabiliteitseisen van Bazel II van die van Bazel I en door wie en op welke wijze wordt toezicht uitgeoefend op de handhaving van deze solvabiliteitseisen?”*. Er wordt ook stil gestaan bij de rol die de toezichthouders, in het bijzonder De Nederlandsche Bank (DNB), hierin spelen. Het is belangrijk om een goed beeld te vormen wat de eisen precies inhouden en waarom ze belangrijk zijn. Zonder te weten wat de solvabiliteitseisen inhouden kan moeilijk de invloed geconstateerd worden. We zijn juist op zoek naar de invloed van deze eisen op de banken.

De randvoorwaarden en of de methoden waaraan de managers zich moeten houden, zijn veranderd. De interne organisatie van banken gaat zich aanpassen aan de nieuwe voorwaarden. Deelvraag 2 heeft betrekking op de impact van de eisen en luidt: *“Welke gevolgen heeft Bazel II op het management van de banken?”*. Hiervoor moet ook duidelijk worden gemaakt wat onder het begrip management control verstaan wordt. Er is al aangegeven dat twee kenmerken hiervoor relevant zijn, namelijk planning en control. De effecten op de organisatiedoelstellingen en het management control systeem van banken worden beschreven. Met name de gevolgen voor de bancaire activiteiten; portefeuille verdelingen, uitbestedingen of fusies worden besproken. Ook de invloed op het risicomangementsystemen en op de kredietverlening van banken krijgen aandacht. Tot slot vormt de financiële stabiliteit in het algemeen een aandachtspunt. Er wordt ook gebruik gemaakt van het Pestel-raamwerk. Dit model wordt gebruikt om de invloed van de omgeving op de organisaties te analyseren. Pestel wordt toegepast zodat de omgevingsinvloeden duidelijk gemaakt worden die het ontstaan van Bazel II mogelijk hebben gemaakt.

De omgeving kan zowel verstorend als meewerkend zijn op het gedrag van organisaties en individuen. Banken verkeren in een complexe omgeving en moeten zich aanpassen aan de snel veranderende processen voor een goed concurrentievermogen. Maar het is niet zo dat banken alleen maar een goed concurrentievermogen voor ogen moeten hebben. De huidige politiek economische klimaat eist dat organisaties ook aandacht besteden aan het aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deelvraag 3 heeft hierop betrekking en luidt als volgt: *“Wordt door het stellen van solvabiliteitseisen maatschappelijk ondernemen aangemoedigd?”*. Zodoende vindt er ook een normatieve reflectie op de eisen plaats. Dit is van belang voor een volledige toetsing en behandeling van de impact van de eisen en voor de analyse van waarom Bazel II ook sociaal gewenst of ongewenst is.

Literatuurstudie en praktijk-studie zijn als methode gekozen om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Om de bevindingen uit de theorie te toetsen wordt in de praktijk naar het management control systeem van een gekozen bank gekeken. In de

praktijk worden de consequenties van Bazel II voor het management en voor de positie van een specifieke bank hoofdzakelijk geanalyseerd. Er wordt een praktijkstudie uitgevoerd met de bijbehorende vraag: *“Wat voor specifieke invloed heeft Bazel II voor het management en de concurrentiepositie van DHB Bank?”*. DHB-bank is gekozen omdat het een Nederlandse bank is en onder toezicht van DNB staat. In dit onderzoek is gekozen om de rol van de toezichthouder DNB te beschrijven. Want DNB zorgt voor de Nederlandse interpretatie van Bazel II en bepaalt uiteindelijk het te volgen beleid. DHB Bank is ook gekozen omdat het niet binnen de groep grote spelers valt. Voor de praktijk-studie wordt gebruik gemaakt van bedrijfspublicaties, open interviews met managers, krantenartikelen en observaties in de organisatie.

Tot slot wordt in het conclusiehoofdstuk de hoofdvraag beantwoord. Hier wordt de probleemstelling uitgewerkt. Naar voren moeten de gevolgen voor het management van de banken komen op de genoemde punten.

Hoofdstuk 2 De solvabiliteitseisen: Bazel I en II

Een stabiele financiële sector is in het belang van de gehele maatschappij. Om de stabiliteit te vergroten en risicovol-gedrag te verminderen zijn eisen gesteld waaraan alle banken zich moeten houden. Deze eisen die ook wel bekend staan als de solvabiliteitseisen staan centraal in dit hoofdstuk. In Nederland oefent De Nederlandsche Bank (DNB) toezicht uit op de handhaving van deze eisen en bepaalt ook uiteindelijk het te volgen beleid. Daarom wordt dan ook in dit hoofdstuk de rol van DNB en de juridische positie ervan behandeld. Het is relevant de juridische positie van DNB te beschrijven om de ontwikkelingen op het gebied van de solvabiliteitseisen goed te kunnen begrijpen. De vraag die beantwoordt wordt aan het eind van het hoofdstuk luidt: “In hoeverre verschillen de solvabiliteitseisen van Bazel II van die van Bazel I en door wie en op welke wijze wordt toezicht uitgeoefend op de handhaving van deze solvabiliteitseisen?”

§ 2.1 Bazel I

De originele overeenstemming van Bazel werd goedgekeurd in 1988 door het Comité Bazel van het Bankwezen. Dit comité bestaat uit de vertegenwoordigers van de Europese centrale banken onder leiding van de BIS (Bank for International Settlements), gevestigd in de Zwitserse stad Bazel. Doel van deze overeenstemming was om de risico's die een financiële instelling loopt te beperken tot verantwoorde hoogtes. De manier waarop dat plaats vond, was door het stellen van solvabiliteitseisen. De overeenstemming van 1988, die Bazel I wordt genoemd, was dus bedoeld om de stabiliteit van het internationale bankwezensysteem te versterken.

Onder Bazel I was er één uniforme wijze waarop banken kapitaal aan moeten houden om risico's voortkomend uit kredietverlening te kunnen opvangen. Een bank moet voor elke euro krediet 8 cent kapitaal opzij zetten ongeacht het werkelijke risico. Deze 8 % eis wordt ook wel de BIS-ratio genoemd. Dit is een verhoudingsgetal dat aangeeft hoe solvabel een bank is. Deze ratio meet hoe groot het garantievermogen (dit is het eigen vermogen plus het achtergestelde vreemd vermogen, achtergesteld vreemd vermogen bestaat uit achtergestelde leningen) ten opzichte van de totale kredietverlening van een bank is. Hoe hoger de ratio, hoe gezonder de bank. Onder Bazel I wordt de BIS-ratio berekend aan de hand van vaste risicowegingsfactoren. “De solvabiliteitseis voor een krediet wordt bepaald door vermenigvuldiging van de hoofdsom (de ‘notional’) van het krediet en een bepaalde ‘risicowegingsfactor’. Hierin zijn vijf ‘broad categories of relative riskiness’ gedefinieerd die een indicatie moeten geven van de kredietwaardigheid van de tegenpartij. De risicowegingsfactoren variëren van 0%, 10%, 20%, 50% tot 100%. De bekendste percentages zijn die van 0% voor centrale overheden van OECD-landen, 20% voor OECD-banken, 50% voor hypothecaire leningen voor particulier onroerend goed en 100% voor kredieten aan de private sector” (Bos J., 1999, p. 88). Kredieten worden dus in risicoklassen ondergebracht en overeenkomstig de betrokken risicograad daarvan met 100%, 50%, 20% of 0% gewogen. Over het aldus resulterende risicokapitaal geldt dat 8% aan eigen vermogen door de bank dient te worden aangehouden als buffer tegen kredietrisico's. Maar onder Bazel I werd er geen rekening gehouden met de looptijd of omvang van een krediet en of de risicogevoeligheid van de kredietnemer.

In Nederland zijn de solvabiliteitseisen opgenomen in het *Handboek Wtk (Wet Toezicht Kredietwezen)*. Het begrip solvabiliteitseis (of het kapitaalbeslag) wordt hierin iets ingewikkelder gedefinieerd als ‘de eis die door de toezichthouders wordt gesteld aan de omvang en de kwaliteit van het toetsingsvermogen van banken’. In het

handboek WtK van januari 2002 onder hoofdstuk 4 is vermeld dat “de solvabiliteitstoetsing plaats vindt door berekening van een solvabiliteitsratio. Deze ratio wordt verkregen door het eigen vermogen te delen door de risicogewogen activa. Deze ratio dient ten minste 8% te bedragen”. De berekening van het toetsingsvermogen is nodig voor de solvabiliteitstoetsing. De berekening van het toetsingsvermogen wordt uiteengezet in onderdeel 4003 van WtK. Kort samengevat is het toetsingsvermogen het eigen vermogen dat tenminste gelijk is aan de som van:

- 1) de solvabiliteitsvereisten met betrekking tot het kredietrisico
- 2) de solvabiliteitsvereisten voor de risico's van vreemde valuta's en goud van het gehele bedrijf
- 3) de solvabiliteitsvereisten voor grondstoffen posities
- 4) de solvabiliteitsvereisten voor het marktrisico van financiële instrumenten in de handelsportefeuille
- 5) de solvabiliteitsvereisten voor het leveringsrisico van alle effecten en grondstoffentransacties
- 6) overige solvabiliteitsvereisten voor risico's die buiten de eerder genoemde risicocategorieën vallen
- 7) de solvabiliteitsvereisten uit hoofde van de grote-postenregeling voor handelsposities
- 8) de solvabiliteitsvereisten voor landenrisico.

De solvabiliteitsratio oftewel de BIS-ratio, meet de relatie tussen het toetsingsvermogen en het gelopen risico. Dit getal geeft aan hoe solvabel een bank is. Hoe hoger deze ratio hoe gezonder de bank. Dit betekent dat deze bank zijn financiële verplichtingen goed kan nakomen aan verschaffers van vreemd vermogen. De bank zal deze ratio zeer frequent bewaken: Het cijfer dient uiteraard boven de 8% te liggen, doch in de praktijk wordt een zekere veiligheidsmarge toegepast. Meestal zal dit globaal tussen de 11% en 13% liggen. Het voordeel van deze methode van Bazel I was, dat het betrekkelijk eenvoudig te berekenen en te bewaken was.

§ 2.2 De behoefte tot aanpassing van Bazel I

Een bank loopt verschillende soorten risico's. Bijvoorbeeld dat een crediteur (privé-persoon, onderneming, ...) zijn schulden aan de bank niet zoals voorzien terugbetaalt. Hierdoor lijdt de bank verlies en is er sprake van een kredietgerelateerde risico. Het *operationele risico* is het risico dat bepaalde procedures binnen de bank niet bestaan of niet nageleefd worden en dat de bank hierdoor schade lijdt: als men bijvoorbeeld verzuimd om een cheque die uitbetaald wordt, eerst te controleren. Van een *marktrisico* is sprake wanneer een bank bijvoorbeeld geld belegt in andere valuta of in aandelen. Als de koers van die belegging daalt, lijdt de bank ook verlies. Als de bank enerzijds op de markt beleggingen uitvoert en anderzijds aan haar klanten een bepaalde rentevoet beloofd heeft, kan het gebeuren dat de rentemarge door de ontwikkeling van de rentevoeten negatief wordt, wat *rente risico* genoemd wordt. Onder Bazel I werd er beperkt rekening gehouden met deze risico's. Daarom ontstond vanuit het bankwezen de behoefte om tot aanpassing van Bazel I te komen. Want Bazel I voldeed niet meer aan de dynamische omgeving, de eisen waren strikt statisch en vormden geen goede afspiegeling van de werkelijke risico's. Bazel I zou meer representatief moeten zijn voor de moderne organisatie en management van de banken. De werkelijke risico's zijn niet zo eenvoudig te berekenen door een vaste eis van 8%. Daarnaast werden onder andere zekerheden (met uitzondering van woninghypothek en overheidsgarantie), looptijd en omvang van een krediet niet

meegewogen. Dit betekent dat de eis onder Bazel I geen duidelijke weerspiegeling was van het daadwerkelijke risico dat een bank liep als gevolg van een bepaald krediet. Deze mismatch tussen risico en solvabiliteitseis werd beschouwd als een kritiekpunt. Onder andere als gevolg van financiële innovaties en ontwikkelingen in het risicomanagement sloten de solvabiliteitseisen van Bazel I niet meer goed aan op het daadwerkelijke risicoprofiel van de activa.

Een ander –ongewenst– neveneffect van Bazel I was de ontwikkeling dat banken in feite gestimuleerd werden om meer risicovolle kredieten te accepteren. “Dit kon omdat de samenhang tussen de vermogensseis en de werkelijk gelopen risico’s beperkt was. Een risicovolle lening aan een laag gewaardeerde onderneming leverde meer rente op dan een lening aan een sterke multinational, terwijl de vermogensseis (en dus de vermogenskosten) hetzelfde waren” (Witt F., 2005, p. 3). Het Bazel I-akkoord voorzag in een gelijke aanleg van kapitaalreserves voor alle bedrijven, ongeacht hun risicoprofiel. Dit hield in dat de banken voor leningen aan risicovolle ondernemingen meer kapitaal opzij dienden te zetten dan voor leningen aan minder risicovolle ondernemingen. Daar waar het risicoprofiel van een kleine ondernemer minder gunstig was dan deze van een grote onderneming (bijvoorbeeld het risico op faillissement van een pompstationhouder op de hoek versus dat van Shell), werd gevreesd dat kredieten voor KMO’s duurder zullen worden. Toch hebben de kritiekpunten als onvoldoende risicogevoeligheid en flexibiliteit van het akkoord, geleid tot aanpassing van Bazel I. Deze was te weinig flexibel om financiële innovaties in te passen. Een ander kritiekpunt betrof de geringe mate waarin het toezicht gebruik maakt van de disciplinerende werking van het marktmechanisme.

§ 2.3 Bazel II

Het Bazels Comité heeft op 26 juni 2004 over Bazel II een principe-akkoord bereikt. De invoering van Bazel II zal gefaseerd plaatsvinden in twee tranches. Met ingang van 2007 gelden de hoofdregels van het akkoord, een jaar later volgen enkele aanvullende regels. Dit akkoord voorziet een aanpassing van de bestaande formules zodat rekening wordt gehouden met de economische realiteit. De banken moeten hierdoor een werkelijk risicobeheer opzetten en moeten ook andere risico’s (zoals de ‘rentevoetgerelateerde, operationele en liquiditeitsgerelateerde risico’s’) transparanter aanpakken.

Bazel II zal in de EU via de EU-Richtlijn “the Capital Requirements Directive” (CRD) of CAD III verder worden geïmplementeerd. Van de banken wordt hiermee geëist om de modellen voor het beheer van hun risico's aan te passen om op die manier hun solvabiliteitseis te kunnen berekenen. Sommige landen zoals de Verenigde Staten zijn ter zake al verder gevorderd, want de praktijken voor het modelleren zijn er al verder ontwikkeld. Strategisch gezien kan er veel op het spel staan. De keuze welke methode een bank gaat hanteren bijvoorbeeld, maar ook dat de bank nu twee keer moet nadenken voordat deze een krediet gaat verlenen. “Om haar risico's te dekken en om de kapitaalbelasting te kunnen reduceren, mag een bank gebruik maken van dekkingsinstrumenten (Credit Risk Mitigation) zoals panden (collaterals), waarborgen en compensaties tussen rekeningen activa / passiva” (Borysiak e.a., 2003, p.2). Hierdoor kan de sector van het krediet aan particulieren, die over het algemeen zeer sterk ingedekt is, hopen dat haar kapitaalbelasting aanzienlijk zal afnemen. “Studies die door de Bank voor Internationale Betalingen gepubliceerd zijn, tonen aan dat de kapitaalbelasting bij een steekproef onder internationale banken gemiddeld met 33 % zou dalen” (Borysiak e.a., 2003, p.2). En sommige banken verwachten hier nog meer van. Een besparing van 33 % op het

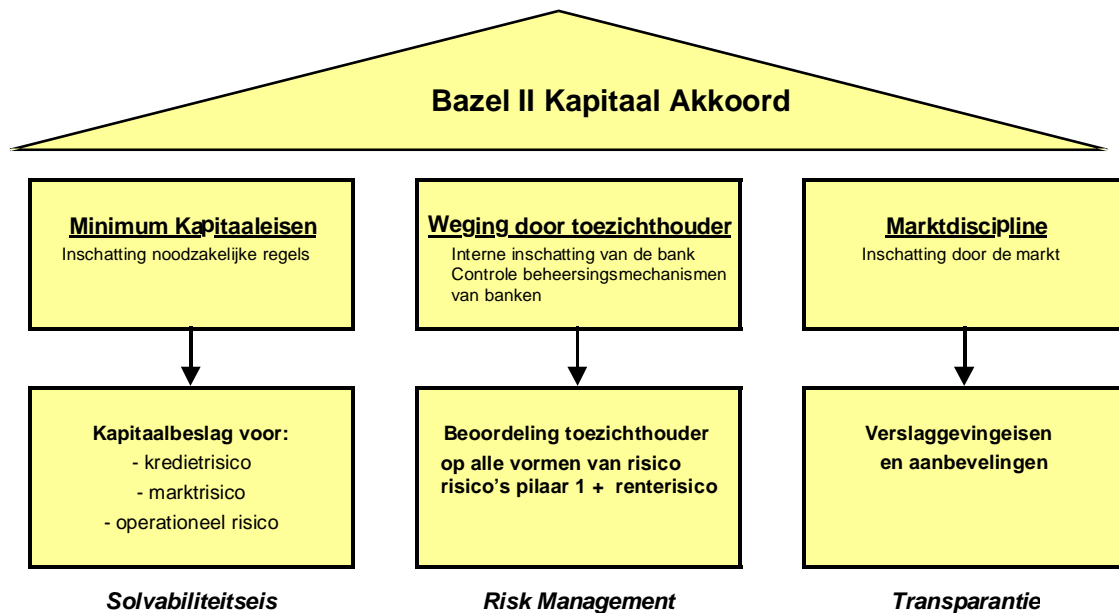
kapitaal betekent dat men 33 % meer krediet kan verstrekken zodat men op een aanzienlijke stijging van de rentabiliteit van de bank mag hopen. Relevant voor financiële stabiliteit is dat Bazel II de financiële soliditeit van banken bevordert. Uiteindelijk streeft Bazel II om de financiële gezondheid van banken te bevorderen en daarmee bij te dragen aan de stabiliteit van het financiële stelsel als geheel.

Onder Bazel I was bijvoorbeeld geregeld dat voor een blanco krediet 8 procent in kas moet worden gehouden en voor hypothecaire kredieten 4 procent (DNB, Handboek WtK, 4001). In Bazel II is geregeld dat de banken 0 tot 4 procent van de waarde van de verstrekte hypotheek moeten aanhouden, afhankelijk van de waardering van hun portefeuille. Banken zullen extra letten op het risicoprofiel van de hypotheek die ze sluiten. Van Kesteren van de Nederlandse Vereniging van Banken: 'Hoe lager het historische verlies op hypotheek, hoe lager straks de solvabiliteitseis zal zijn. Dus zorgen ze ervoor dat het plaatje er mooi uitziet' (van Osch B., 2005). Bazel II is flexibeler in die zin dat banken gebruik mogen maken van rating gebaseerde modellen of een standaard model. Aan de banken is de keuze overgelaten over het te hanteren model. Op de twee modellen komen we verder in dit hoofdstuk nog terug. Onder Bazel II wordt het systeem van risicowegingsfactoren aangepast en vervangen door een systeem van ratings (externe kredietbeoordelingen). Elke cliënt moet frequent een rating ondergaan om in een juist risicoprofiel te worden ingeschaald.

Zoals gezegd ligt er in Bazel II meer nadruk op de methoden ter beheersing van de risico's van banken. Het wordt toegestaan om op basis van door erkende rating agencies afgegeven ratings kapitaalsbeslag te berekenen. Over dit punt wordt verder in dit hoofdstuk meer duidelijkheid aangeboden. Daarnaast mogen banken, mits zij aan een aantal eisen voldoen, hun interne ratingmodellen gebruiken voor de bepaling van de hoeveelheid kapitaal die zij moeten aanhouden. Ook moeten de banken onder Bazel II meer rekening houden met het operationele risico en het marktrisico. Bijvoorbeeld kredietverlening aan een transportbedrijf in de scheepvaartindustrie kent geheel eigen risico's verbonden aan de industrietak zelf. Dit moeten de banken dan zelf goed profileren.

§ 2.4 De 3 pijlers van Bazel II

Hoewel Bazel I bijdroeg aan de stabiliteit van het bankwezen, werd het stelsel door veel Europese banken als te beperkt en te grofmazig ervaren. Bazel II komt tegemoet aan deze kritiek en kent een drietal pijlers die een onderlinge samenhang vertonen. De drie pijlers van Bazel II vertonen een onderlinge samenhang. Pijler 1 bestaat uit de minimumkapitaaleisen voor banken. Het bevat de regels die banken moeten naleven bij de bepaling van hun kapitaalbuffers (solvabiliteitseis). Deze regels sluiten enerzijds nauw aan bij de werkelijke risico's die banken op de door hen verstrekte kredieten lopen: het markt- en kredietrisico. "Anderzijds hebben deze regels ook oog voor de operationele risico's die inherent zijn aan alle activiteiten van de bank" (Gieskens J.H., 2005, p. 2). Pijler 2 omschrijft de regulering van het toezicht door de centrale nationale banken. De toezichthouders op het bankwezen worden onder Bazel II verantwoordelijk gehouden voor de inventarisatie en evaluatie van het risicomanagement bij banken. Pijler 3 ten slotte bevat de publicatieverplichtingen voor de banken omtrent het risicoprofiel en de aangehouden kapitaalbuffer. Hierdoor kunnen diverse marktpartijen de kwaliteit van de risicobeheersing bij individuele banken beoordelen.



Figuur 1: Framework Bazel II

§ 2.4.1 Pijler 1: Minimum kapitaaleisen

De eerste pijler bevat het minimum kapitaaleisen voor het marktrisico, kredietrisico en operationeel risico. De bepalingen ten aanzien van het marktrisico zijn in het nieuwe akkoord vrijwel niet gewijzigd. Voor de bepaling van de solvabiliteitseisen voor het kredietrisico bestaan drie berekeningsmethoden, die onderling verschillen in de mate waarin de eigen risico-inschatting van de banken wordt gebruikt. Dit zijn de standaardbenadering (standardised approach) en de interne ratingbenadering (IRB) die bestaat uit twee varianten: de basisvariant (foundation IRB) en de meer geavanceerde variant (advanced IRB).

De standaardbenadering

Het minst complex is de nieuwe standaardbenadering met vaste risicogewichten. Deze lijkt op die van Bazel I in de zin dat verschillende typen activa worden ingedeeld in categorieën waaraan een vaste risicoweging is gekoppeld. Nieuw is dat voor deze indeling ratings gebruikt mogen worden, waardoor de kapitaaleisen meer in lijn liggen met het werkelijke risicoprofiel. In het algemeen heeft het aanwezig zijn van een rating een verlagend effect op de kapitaaleis. Tevens wordt hierbij gedifferentieerd naar looptijd: een krediet met een looptijd van 3 maanden heeft een lager kapitaalsbeslag. Een andere wijziging is dat bij de berekening van het kapitaalsbeslag voor leningen aan overheden geen onderscheid meer zal worden gemaakt tussen wel- en niet-OECD landen.

De IRB-benadering

Als alternatief voor de standaardbenadering kunnen banken kiezen voor de complexere interne rating benadering, waarbij zij - onder strikte voorwaarden van de toezichthouder - hun eigen interne ratingmethoden mogen gebruiken voor de bepaling van het kredietrisico. In de basisvariant van de IRB-methode bepalen

banken zelf één determinant van het kredietrisico, namelijk de kans dat de debiteur in gebreke blijft (probability of default). Andere factoren die het kapitaalvereiste mede bepalen, zoals de omvang van de vordering (exposure at default) en de omvang van het verlies (loss given default) bij in gebreke blijven van de debiteur, worden in de berekeningswijze voorgeschreven. In de geavanceerde variant van de IRB-benadering modelleren de banken ook deze factoren zelf. Voor het toepassen van deze benadering of methode moet de bank wel over voldoende 'data' beschikken. Deze data moeten bestaan uit statistische gegevens, een historie over het verliesrisico van diverse soorten kredietnemers. Het effect van het hanteren van de IRB-benadering moet zijn dat de berekening van het bij deze debiteur behorende vermogensbeslag nog een stap fijner plaatsvindt dan bij de standaardbenadering en waardoor de werkelijke risico's meer duidelijk worden.

§ 2.4.2 Pijler 2: Weging door toezichthouder

De essentie van de tweede pijler is het afstemmen van de omvang van het aan te houden kapitaal op het risicoprofiel van een bank. Het idee achter deze supervisory review is dat de kapitaaleis die uit pijler 1 zal voortvloeien, slechts een minimumeis aangeeft die onvoldoende rekening kan houden met het feitelijke risicoprofiel van elke individuele instelling. Elke bank dient te beschikken over een door de toezichthouder te beoordelen systeem waarmee periodiek wordt nagegaan of het aangehouden kapitaal voldoende is in relatie tot het risicoprofiel. Tevens kijkt de toezichthouder naar de aanwezige beheersingsmechanismen bij banken en stelt daarvoor zondig extra kapitaaleisen. De supervisory review dekt ook de risico's die niet in pilaar 1 zijn ondergebracht, zoals het renterisico en de daaraan gekoppelde kapitaaleis.

§ 2.4.3 Pijler 3: Marktdiscipline

De derde pilaar beoogt de werking van marktdiscipline te bevorderen door instellingen publicatievereisten op te leggen over de omvang en samenstelling van het kapitaal, gerelateerd aan het risicoprofiel. Achterliggende gedachte is dat openbaarmaking van informatie banken kan stimuleren tot voorzichtigere bedrijfsvoering en geschikt risicomanagement. Marktpartijen die zorgen voor de financiering van banken (zoals depositohouders en andere banken) zullen risicovollere instellingen immers afstraffen met hogere financieringskosten.

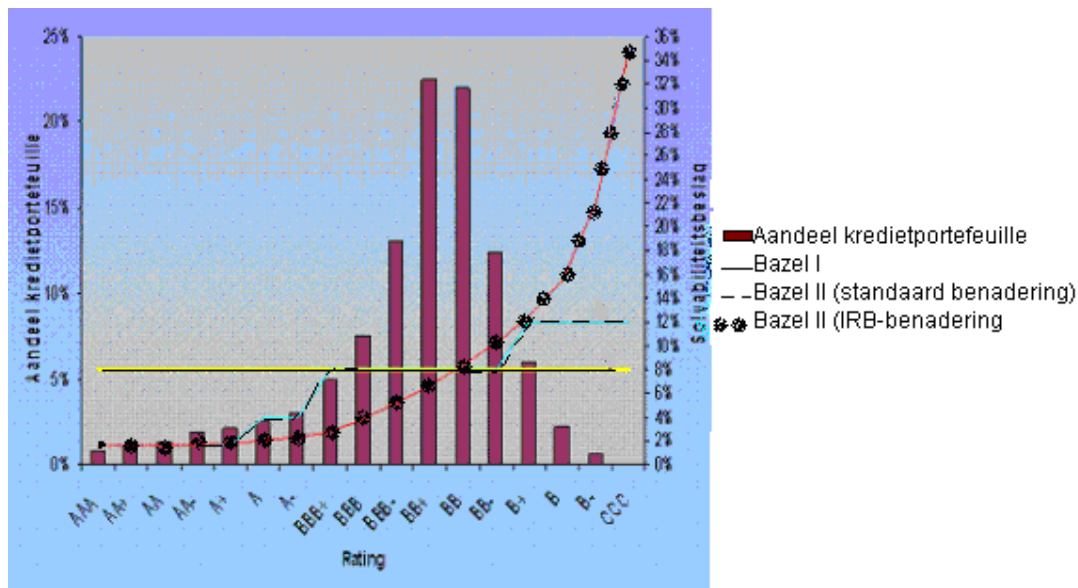
§ 2.5 Standaard-benadering of de IRB-benadering?

Door het akkoord van Bazel II wordt aan de banken gevraagd om modellen voor risicobeheer uit te werken en om een "Basel II-infrastructuur" in te voeren waarmee de bank kan functioneren volgens een modus van het "risicogevoelige" type. De opkomst van die modellen die gebaseerd zijn op de wetenschap van de statistiek en de wiskunde, zorgen er vanzelfsprekend voor dat de banken aarzelen en zich vragen beginnen te stellen over de noodzakelijke investeringen. Maar voor banken die bereid zijn om in dit domein te investeren, biedt het akkoord Bazel II ook voordelen op het vlak van rentabiliteit en van kostendaling op de lange termijn.

Opgemerkt wordt nog dat de keuze van een bank voor ofwel de standaardbenadering ofwel de IRB-benadering verschil kan maken. Een kleinere bank, die niet beschikt over het tamelijk omvangrijke apparaat dat vereist is voor het mogen toepassen van de IRB-benadering, kan besluiten af te zien van het

ontwikkelen daarvan (bedacht moet worden dat het opzetten van zo'n systeem en het verzamelen en verwerken van alle statistische gegevens een miljoenenproject is, dus de kosten van implementatie zijn zeer hoog). Het zal van bank tot bank verschillen welke keuze men maakt. Men mag er van uitgaan dat de standaard approach door kleinere banken wordt toegepast, terwijl de IRB door grotere banken gebruikt zal worden. De indruk is dat 'gewone' bedrijfskredieten vermoedelijk een wat hoger kapitaalsbeslag zullen hebben, en vooral bij ondernemingen die (nog) niet beschikken over een historie van kredietwaardigheid is een stijging van de prijs van het krediet te verwachten.

Een "gemiddelde" kredietportefeuille van een bank vertoont het volgende beeld wanneer gekeken wordt naar verdeling op basis van credit ratings.



Figuur 2 bron: VPSO

De lijn op de rechter as, geeft de 8% solvabiliteitseis weer die onder de Bazel I regelgeving van toepassing is. Dat betekent dat standaard van elk krediet 8% als eigen vermogen door de bank moet worden aangehouden. Bazel II schrijft voor dat de bank per debiteur een gedifferentieerde solvabiliteitseis moet berekenen. Banken kennen zoals gezegd twee systemen om deze gedifferentieerde solvabiliteitseis te bepalen. De standaard- benadering (stippellijn) en de IRB-benadering, (puntenlijn).

In de grafiek is duidelijk te zien dat bij betere ratingresultaten (van AAA tot BB+) de IRB een lagere solvabiliteitseis kent dan de standaardbenadering. Een hogere rating betekent een lager risico en dit vertaalt zich in een lagere solvabiliteitseis. Bij slechtere ratingresultaten (vanaf BB tot CCC) heeft de standaardbenadering een lagere solvabiliteitseis. Want hier spelen de ratings niet een grote rol. Het is alleen een verfijnde versie van het oude systeem met de optie om ratings te mogen gebruiken. Dit betekent in de eerste plaats dat de prijs van kredieten in belangrijke mate wordt bepaald door de toegepaste methode door de bank. In de tweede plaats is uiteraard de uitvoering van de rating door de bank van invloed op de uiteindelijke uitkomst (Witt F., 2005, p. 4). Uit de grafiek is ook af te leiden dat onder Bazel II de banken gestimuleerd worden om geen risicovolle leningen te verschaffen, want bij slechte ratingresultaten geldt een hoger solvabiliteitsbeslag.

Banken die de IRB-benadering hanteren worden in principe beloond met een lagere kapitaalverplichting (wanneer de ratings goed zijn inderdaad), waardoor zij hun kredieten goedkoper kunnen aanbieden. Toch zijn er ook banken die juist meer kapitaal moeten reserveren. Met name de nieuwe component “operationeel risico” kan naast het nu al bestaande kredietrisico leiden tot een hoger kapitaalbeslag. Met andere woorden niet alleen de methode van het risicomanagement is van belang, maar ook de mate waarin een bank in staat is zijn interne operationele processen en systemen te managen, is van doorslaggevende betekenis geworden voor de uiteindelijke prijs van de kredieten.

De introductie van een specifieke kapitaaleis voor het operationele risico vormt ook een belangrijke factor in Bazel II. “Dit is het risico van verliezen als gevolg van tekortschietende interne procedures, menselijke fouten en falende systemen of van externe gebeurtenissen, zoals externe fraude of inbraak” (DNB, 2004). Voor de kwantificering van operationeel risico bestaan drie methoden. In de publicaties van de Nederlandsche Bank worden deze methoden als volgt uitgelegd:

Het meest eenvoudige, het basic indicator methode, hanteert één risico-indicator voor de hele bank voor de bepaling van de kapitaaleis. De verfijndere standaardmethode hanteert een indicator per bedrijfs onderdeel om de kapitaaleis te berekenen. Bedrijfsonderdelen met een hoger risico (zoals bedrijfsfinanciering en trading and sales) krijgen een hogere kapitaaleis en relatief veilige onderdelen (retail banking en brokerage) een lagere kapitaaleis. Bij de meest geavanceerde advanced measurement approach worden interne en externe data over operationele verliezen gebruikt. Deze geavanceerde methode is nog in ontwikkeling. Met de keuzemogelijkheid voor een meer of minder geavanceerde aanpak voor de bepaling van de kapitaaleisen voor het krediet- en operationele risico doet het nieuwe akkoord recht aan de verschillen tussen banken. Het gebruik van een complexere methode stelt hogere eisen aan de risicobeheersingsystemen en publieke verslaglegging door instellingen (DNB, 2004).

§ 2.6 Ratingcriteria van Bazel II

Een bank moet een goed beheer van haar risico's, onder andere van de kredietgerelateerde risico's, opzetten. Hiervoor moet een bank in staat zijn elke relatie op een juiste wijze te raten. De IRB-benadering vereist een proces voor het modelleren van die risico's. “Deze modellen houden rekening met de kredietnemer, met de waarschijnlijkheid dat hij in gebreke blijft, met het bedrag van het krediet, met het type krediet en met de aangebrachte waarborgen” (Borysiak e.a., 2003, p.3). De resultaten van die modellen worden binnen de bank gebruikt bij het nemen van de beslissing over het al dan niet toekennen van een lening en bij het bepalen van de commerciële voorwaarden, waarbij de kost voor het risico hierin wordt geïntegreerd.

De ratingcriteria onder Bazel II om het risiconiveau van de klant te bepalen, zien er als volgt uit:

- Historische en geprognosticeerde rentabiliteit en cash flows
- Vermogensstructuur en solvabiliteit
- Kwaliteit van de continuïteit van inkomsten en cash flows
- Kwaliteit en tijdigheid van de informatievoorziening
- Rentabiliteit van het eigen en het vreemde vermogen en de gevoeligheid van omzetschommelingen

- Financiële flexibiliteit in relatie tot de toegang tot de kapitaalmarkt
- Kwaliteit en risicohouding van het management
- Positie van de kredietnemer in de branche en zijn toekomstperspectieven
- Eventueel landenrisico (Witt F., 2005, p. 5).

De uitkomst van de rating van een cliënt bepaalt het risico. Het risico bepaalt de hoogte van het eigen kapitaal dat de bank voor leningen van deze specifieke cliënt moet aanhouden. Dit kapitaalbeslag bepaalt uiteindelijk de prijs voor de kredietverstrekking. Het resultaat van de ratingtoetsing door de bank is afhankelijk van de gevolgde methode, de kwaliteit van het management van de bank en niet in de laatste plaats van de individuele beoordeling door de plaatselijke directie of account manager. De gevolgen van toekenning van een lagere rating aan een ondernemer of individu door de bank zijn aanzienlijk. Hogere bankkosten, mogelijke beperking van de kredieten of opzegging van leningen behoort dan tot de mogelijkheden. Zo hebben de banken in de Verenigde Staten 'scoring-modellen' ontwikkeld om de rating van een particuliere kredietnemer te evalueren. Die modellen zijn niet gebaseerd op economische theorieën, maar op observaties uit het verleden waarbij de bank heeft vastgesteld dat bepaalde criteria kunnen dienen om het risiconiveau te bepalen, zoals de hoogte van de schuldenlast en de financieringscapaciteit. Die modellen hebben zich sterk ontwikkeld en worden door de financiële gemeenschap aanvaard en als stabiel en nauwkeurig beschouwd. Ook zijn deze modellen geschikt om voorspellingen te doen. "Die mogelijkheid om voorspellingen te doen, is van fundamenteel belang omdat men ervan uitgaat dat 80 % van het risico genomen wordt bij het toekennen van het krediet en de overige 20 % bij het beheer van het krediet zelf" (Borysiak e.a., 2003, p.3).

Door gebruik te maken van ratingmodellen kan het proces voor de toekenning van een krediet in hoge mate worden geautomatiseerd. Wanneer de bank beschikt over ratingscores van een onderneming, verloopt de rest van het proces automatisch. Dan is het een kwestie van invoeren van gegevens en het hanteren van aanvaarde standaardregels. Hierdoor kunnen de kosten aanzienlijk dalen. Die automatisering dringt zich op wanneer een bank haar bancaire activiteiten als internetbank of online-bank wil aanbieden en daarbij redelijke en eerlijke kredietpraktijken moet hanteren. Banken die dergelijke systemen invoeren, genieten dan ook aanzienlijke voordelen ten opzichte van de concurrentie: lagere administratieve kosten en een lagere kapitaalbelasting. Ratingmodellen willen ook deze effecten bereiken.

In de Verenigde Staten worden alle kredieten en de gegevens van alle kredietnemers inderdaad opgeslagen in een centrale databank, waartoe de kredietinstellingen toegang hebben. Die databank biedt de mogelijkheid om een te hoge schuldenlast van de particulieren beter te beheersen, maar ze wordt ook gebruikt door een aantal instellingen die modellen voor kredietgerelateerde risico ontwikkeld hebben. Deze modellen worden vervolgens verkocht of verhuurd. De kleine banken in Nederland zijn ook met een dergelijk project bezig, genaamd pooling. Volgens DHB Bank voldoen in Nederland alleen de ABN-Amro, Rabobank en de ING Bank om de IRB-benadering toe te kunnen passen. Zelfs Fortis Bank beschikt niet over de enorme hoeveelheid en verscheidenheid van data, dat noodzakelijk is om deze methode in te kunnen voeren. Daarom zijn de kleine banken bezig om de gegevens bij elkaar te verzamelen, dus een soort centrale databank, om op die manier een oplossing te vinden voor de IRB. Grote data zorgt voor betere toepassing van IRB en dus betere toetsing van de gegevens om de risico's beter te beheersen.

Sommige bedrijven bieden aan de banken hun diensten, 'knowhow modellen', informatica-infrastructuur en complementaire gegevens wanneer de bank een te klein aantal kredieten heeft waarbij de kredietnemer in gebreke is gebleven. De bank kan op die manier haar gegevenssample aanvullen met externe gegevens en zo over een infrastructuur voor het modelleren van het kredietgerelateerde risico beschikken. Deze dienstverlenende bedrijven delen hun informatica-hulpmiddelen met andere banken en bieden zo aan kleine banken de mogelijkheid om ook toegang te krijgen tot deze technologieën. Het is in elk geval wenselijk dat een dergelijke infrastructuur en diensten ontstaan want hierdoor kunnen schaalvoordelen gegenereerd worden. De kleine banken zouden hier zeker wel bij varen en ook de grote banken zouden ervan profiteren omdat ze hun 'knowhow' kunnen ontwikkelen en hun eigen modellen kunnen valideren. Op die manier vindt benchmarking plaats. Dit is een manier voor organisaties om van elkaar te leren. Verschillende systemen worden met elkaar vergeleken. Benchmarking is het vergelijken van operationele en managementprocessen en hun prestaties met een voorbeeld-bedrijf. Het voorbeeld-bedrijf is in dit geval een best-practise grote bank. De eigen prestaties en werkmethoden worden gespiegeld aan de beste en nieuwe ideeën en inzichten om deze te vertalen naar eigen bank, zodat drastische verbetering van de prestatie plaatsvindt.

In het kort komt Bazel II erop neer dat de banken voor ieder krediet moeten vaststellen wat het kredietrisico is. Al naar gelang het risico moet een bepaald bedrag als zekerheid worden aangehouden. Iedere debiteur wordt dus in een bepaalde risicoklasse ingedeeld (rating). "Om deze rating goed te kunnen doen, zullen de banken o.a. eisen, dat de beschikbare informatie van de debiteuren meer en meer uniform wordt aangeleverd, zodat deze ook onderling vergelijkbaar is. Aanlevering van de informatie zal gestandaardiseerd worden door middel van IFRS (International Financial Reporting Standards)" (Bont W., 2005, p. 3). IFRS is de nieuwe accountant methode die al sinds 2005 geldt en moet dus zorgen voor meer transparantie en wereldwijde vergelijkbaarheid van de jaarrekeningen. Bazel II en IFRS moeten dus zorgen voor een betere beheersing van de risico's doordat de banken zonder rating geen kredieten meer zullen versterken. Toezicht hierop vindt plaats door de Nederlandsche Bank (DNB), die verkeert in meerdere opzichten in een dubbelzinnige positie.

§ 2.7 De toezichthoudende functie van DNB

De Nederlandsche bank is een speciale en belangrijke deelnemer in de financiële wereld. In het navolgende wordt de bijzondere positie ervan belicht. Op grond van de Europese regels moeten markttoezichthouders soms regelgevende bevoegdheden hebben. Het economische beleid van de EU is gericht op goede concurrentieverhoudingen en de realisering van een interne markt. Het markttoezicht is vaak Europees genormeerd met behulp van verschillende richtlijnen. DNB is privaatrechtelijk vormgegeven (NV) waarvan de aandelen worden gehouden door de Staat der Nederlanden. Het is een marktautoriteit die ook wel met de Engelstalige benaming 'independent regulator' wordt aangeduid. DNB is een instantie die mede tot taak heeft om te waken over een goed functionerende markt. In de Engelstalige benaming zit al verstopt dat independent regulators ook regelgevende bevoegdheden hebben.

DNB heeft twee bestuursrechtelijke gedaanten, namelijk als onderdeel van het Europees Stelsel van Centrale Banken (ESCB) én als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Als onderdeel van het ESCB is DNB medeverantwoordelijk voor het vaststellen en uitvoeren van het monetaire beleid in de landen die de euro hebben

ingevoerd, en de taken in het betalingsverkeer. Als ZBO oefent DNB toezicht uit op financiële instellingen. DNB eist dat financiële instellingen maandelijks rapporteren over hun solvabiliteitspositie, balans en geboekte resultaten. Op die manier kan DNB controleren of banken bijvoorbeeld niet teveel risico's lopen (of nemen). Elke bank dient te beschikken over een door de DNB te beoordelen systeem waarmee wordt nagegaan of het aangehouden kapitaal voldoende is in relatie tot het risicoprofiel. Tevens kijkt de DNB naar de aanwezige beheersingsmechanismen bij banken en stelt daarvoor zo nodig extra kapitaaleisen. Tegenover de eis van informatieplicht staat de plicht om geheimhoudingsplicht van de DNB.

Bevoegdheden DNB

DNB is onderworpen aan de jurisprudentiele beginselplicht tot handhaving zoals die is ontwikkeld in de rechtspraak van de Raad van State. DNB oefent prudentieel toezicht uit (WODC, Ministerie van Justitie, 2006, p. 44). Prudentieel toezicht is gericht op de soliditeit van financiële ondernemingen en het bijdragen aan de stabiliteit van de financiële sector. DNB krijgt de toezichthoudende bevoegdheid uit de Algemene Wet Bestuursrecht (Awb afdeling 5.2). Het is een bestuursorgaan in de zin van art. 1.1 Awb. Op grond van de Awb beschikt DNB over de volgende instrumenten: bestuursdwang, de last onder dwangsom en de bestuurlijke boete. De financiële toezichthouder is bevoegd om vergunningen te verstrekken om financiële diensten aan te bieden of te weigeren. DNB oefent toezicht uit door middel van controle, handhaving en normoverdracht (WODC, Ministerie van Justitie, 2006 p. 53). Constateert DNB een overtreding dan kan zij hier tegen optreden door middel van:

- § Het opleggen van sancties; DNB kan een aanwijzing of een openbare waarschuwing geven, een vergunning intrekken, registratie doorhalen of weigeren en aangifte doen bij het Openbaar Ministerie;
- § Het opleggen van boetes;
- § Het opleggen van dwangsommen.

“Verder ontwikkelt, handhaaft en past DNB regelgeving en beleid aan op het gebied van de financiële markten en adviseert zij het ministerie van Financiën op het gebied van ontwikkeling van nieuwe wet- en regelgeving. DNB heeft daarnaast bijzondere bevoegdheden ten aanzien van financiële ondernemingen die in betalingsonmacht verkeren of failliet zijn.

Voorbeelden: noodregeling en opvangregelingen” (WODC, Ministerie van Justitie, 2006

p. 53). Toezicht is van groot belang voor een evenwichtige marktwerking of voor het goed functioneren van financiële markten

Het toezichthoudersdilemma

DNB heeft tot taak om te waken over een goed functionerende markt en beschikt hierbij inderdaad over regelgevende bevoegdheid. Dan is de vraag hoe dat, in het licht van de beginselen van de democratische staat, moet worden gewaardeerd. Want marktautoriteiten dienen binnen het gebruikelijke kader van de uitvoerende macht te staan en niet daarnaast. Toezicht op de markten is geen taak die onafhankelijk van de politiek zou moeten plaatsvinden, wordt door de tegenstanders van verzelfstandiging beweerd. Ons constitutioneel bestel vereist dat wetgevende bevoegdheid in beginsel alleen wordt toegekend aan organen die een directe of indirecte democratische legitimatie hebben.

DNB is privaatrechtelijk vormgegeven en is een bijzondere vorm van ZBO. Door deze constructie valt de toezichthouder naast de ‘trias politica’. Een plaatje

naast in plaats van binnen de uitvoerende macht is volgens sommige critici problematisch (Zijlstra S.E., 2005, p. 3). De beperkte of ontbrekende ministeriële verantwoordelijkheid bij de marktautoriteiten gaat gepaard met hun beperkte democratische legitimatie. Dit is staatsrechtelijk van doorslaggevend belang bij de vraag of, en zo ja in welke vorm en mate, zij regelgevende bevoegdheid zouden moeten hebben. De spanning tussen de democratische legitimatie van de marktautoriteiten en de druk om tot snelle, efficiënte regelgeving te komen, wordt hierbij opmerkelijk. “De onwenselijkheid van wetgevende bevoegdheid voor ZBO’s is ook vastgesteld in de aanwijzingen voor de regelgeving (Awv): aanwijzing 124f Awv bepaald dat regelgevende bevoegdheid aan een zelfstandige bestuursorgaan uitsluitend mag worden toegekend voor zover het betreft:

- a. organisatorische of technische onderwerpen, of
- b. bijzondere gevallen, mits voorzien is in de bevoegdheid tot goedkeuring van de regeling door een minister” (Zijlstra S.E., 2005, p.5)

Het grootste probleem is dus dat DNB niet werkzaam is onder volledige politieke verantwoordelijkheid, en dat bij regelgevende bevoegdheid van de DNB wetgeving en uitvoering in één hand komt te liggen.

Op grond van het Europese recht worden een aantal formele eisen aan de toezichthouders gesteld. “De eerste eis die aan markttoezichthouders wordt gesteld is dat zij ‘onafhankelijk’ dienen te opereren”. In het Nederlandse staatsrecht lijkt deze eis te betekenen dat de toezichthouder een ZBO moet zijn” (Voskamp-ter Borg, 2005, p. 987). Hiermee wordt bedoeld dat een toezichthouder onafhankelijk opereert van de branche waar zij toezicht op houdt en politiek onafhankelijk is. “Immers, het feit dat monetair beleid slechts op de korte termijn effecten heeft op groei en werkgelegenheid is nu juist de reden om de centrale bank op afstand van de politiek te zetten. Het vragen om verantwoording moet niet vervloeien in het uitoefenen van druk op de centrale bank” (Duisenberg W.F., 1998). Duitsland en de ECB opereren ook politiek onafhankelijk. De reden is vooral dat politici met het beleid van ECB niet mogen mee bemoeien en dat zij ook andere doelstellingen onder ogen kunnen hebben.

De tegenstanders van politieke onafhankelijkheid brengen hiertegen dat het voor de democratische legitimatie noodzakelijk is dat de volksvertegenwoordiging al het handelen van de bestuurlijke overheid moet kunnen controleren. Zoals hierboven al is benadrukt, betekent dit dan geen regelgevende bevoegdheid voor de toezichthouders. Enerzijds snel en deskundig opereren, vanwege de nodige afstand tot beleid en politiek, staat anderzijds op gespannen voet met de democratische legitimiteit. Het is niet op voorhand duidelijk dat deze twee belangen met de ZBO-status van de DNB op de beste wijze worden verenigd. “Europa doet geen duidelijke uitspraken over de staatsrechtelijke inbedding van de toezichthouder: het fundamentele Europese rechtsbeginsel van de institutionele autonomie van de lidstaten staat daar garant voor. De enige eis die ze stelt is dat de eigen aandeelhoudersbelangen van de Staat los moeten staan van het toezichtarrangement” (Voskamp-ter Borg, 2005, p. 990). Bij de afweging hoe de toezichthouder wordt ingebed, is het belangrijk om alert te zijn op wat mogelijk is binnen de Europese kaders.

Het beleid van DNB heeft effect op de banken, de maatschappij, de werkgelegenheid, de groei. Banken spelen een belangrijke rol in een ontwikkelde economie. Dit alles leidt tot de wens in de maatschappij dat de centrale bank verantwoording aflegt van de door haar gemaakte keuzes. Dat is begrijpelijk, maar er moet wel voor worden gezorgd dat de onafhankelijkheid niet wordt weggespoeld door verantwoording afleggen.

Het proces van het uitoefenen van toezicht omvat meestal drie fasen: de informatievergaring, de beoordeling (het toetsen aan de norm) en tot slot de eventuele correctie van de praktijk die strijdig is met de norm. DNB heeft drie hoofdtaken; het mede bepalen en uitvoeren van het gemeenschappelijke monetaire beleid in het eurogebied, het bevorderen van een goede werking van het betalingsverkeer en als laatste toezicht houden op financiële instellingen en de financiële sector. Kortom beleid bepalen, uitvoeren en het uitoefenen van toezicht. Hierbij beschikt DNB over een instrumentarium en moet bij overtredingen handhavend optreden. De rechtsvorm van DNB zorgt ook voor vele discussies over efficiency en legitimiteit maar ook over aansprakelijkheid en handhaving. In het kader van het onderwerp van deze studie blijven vele discussies buiten beschouwing. Wel is geprobeerd om een beeld te vormen van de toezichthoudende functie van DNB, zodat de rol meer duidelijk wordt bij de implementatie van Bazel II. Vermeld moet worden dat Bazel II ook consequenties zal hebben op het toezicht van de Nederlandsche Bank, bijvoorbeeld dat ratingbureaus erkend moeten worden door DNB. De bijzondere positie van DNB laat staatsrechtelijk bezien nog veel vragen open. Maar het blijft een probleem zonder oplossing. Immers er moet een instantie zijn die toezicht moet uitoefenen en wanneer dit marktconform wil gebeuren is er geen andere oplossing dan dat dit onafhankelijk van de politiek plaatsvindt.

Conclusie hoofdstuk 2

Solvabiliteitseisen worden gesteld om de volgende reden: een bank moet tegenover elk bedrag aan uitgeleend geld een zeker bedrag aan *garantievermogen* aanhouden, dat als "buffer" dient voor het opvangen van eventuele verliezen op de debiteurenportefeuille. De verhouding tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen op de balans is de solvabiliteit en de eisen die hieraan gesteld worden, hebben als doel om de financiële risico's onder controle te houden. Deze eisen worden gesteld in de Bazelse Akkoorden. De Bazelse Akkoorden zijn de afspraken die gemaakt zijn door de gezamenlijke centrale banken van de EU. In de jaren 80 werden de eerste afspraken vastgesteld, die nu bekend staan onder de naam Bazel I. De hoofdregel van Bazel I is dat voor normale kredieten tegenover elke € 100 aan uitgeleend geld tenminste € 8 aan garantievermogen staat. Een hypothecaire lening brengt minder risico's met zich mee, omdat de bank tenslotte de mogelijkheid heeft om bij wanbetaling de verbonden woning te doen verkopen. Een dergelijke lening heeft een risicowegingsfactor van 50%. Een staatslening kan zelfs een 0%-risicowegingsfactor hebben. Bazel I kent dus een systeem van risicowegingsfactoren, die variëren van 0%, 10%, 20%, 50% of 100%. In dit hoofdstuk is duidelijk gemaakt wat de eisen precies inhouden en op welke punten Bazel II van Bazel I verschilt.

Het nadeel van Bazel I is dat het een statisch systeem kent, niet flexibel en minder risicogevoelig is. Een tweede aspect is dat er slechts naar het absolute bedrag van een lening wordt gekeken, en niet naar andere zaken. Er is echter, vanuit een optiek van risicomanagement, een groot verschil tussen een rekening-courantkrediet van € 1000 en een lening van € 1000 die eerst over 10 jaar hoeft te worden afgelost. Met de looptijd van een lening wordt er ook geen rekening gehouden. Een derde aspect is dat alle leningen "over één kam geschoren worden". Een lening ten laste van een debiteur met een rating van AA impliceert eenzelfde vermogensbeslag als een lening met een rating van BB. De kans op een faillissement is bij de eerste lening echter significant kleiner. Verder maakt Bazel I onderlinge vergelijking van balansen van banken in verschillende landen buitengewoon moeilijk.

Om aan deze nadelen tegemoet te komen, is vanaf 1996 gewerkt aan een nieuw stelsel. Bazel II berust op drie pijlers: kapitaaleisen die meer recht doen aan de feitelijk gelopen risico's; weging door de toezichthouders en marktdiscipline bevorderen door meer transparantie bij de informatieverstrekking door banken. Het zwaartepunt van de wijzigingen ligt bij het eerste aspect. Een belangrijk verschil met het huidige stelsel is hierin gelegen, dat banken kunnen kiezen voor verschillende berekeningsmethoden om de solvabiliteitseis voor het kredietrisico te bepalen. Bij de eerste methode, de standaardbenadering, wordt gewerkt met de ratings. Hierbij vindt externe kredietbeoordeling plaats. Bij de tweede methode, IRB-benadering, mogen de banken - onder strikte voorwaarden van de toezichthouder - hun eigen interne ratingmethoden gebruiken voor de bepaling van het kredietrisico.

Bazel II is in 2007 in werking getreden om de stabiliteit van de bank en de financiële sector te waarborgen. Een speciale deelnemer in de financiële sector is de Nederlandsche Bank. DNB is een NV en heeft twee bestuursrechtelijke gedaanten als onderdeel van het ESCB en als ZBO. DNB oefent prudentieel toezicht uit en beschikt hierbij over instrumentarium. De banken hebben de plicht om te rapporteren over hun solvabiliteitspositie en de beheersingsmechanismen. Tegenover het informatierecht van de DNB staat de geheimhoudingsplicht over die gegevens van de banken. De rechtsvorm van DNB zorgt ook voor vele discussies over efficiency en legitimiteit maar ook over aansprakelijkheid en handhaving. Duidelijk is dat Bazel II een feit is en impact zal hebben op de banken, ondernemingen, landen en ook op de centrale banken van die landen, kortom een impact dat merkbaar zou zijn op grote delen van de maatschappij. De invloed op de interne organisatie van banken vormt het aandachtspunt voor het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 3

De gevolgen van Bazel II op het management van de banken

Bazel II wil meer rekening houden met de risico's als kredietrisico, marktrisico en operationeel risico dan Bazel I. Dit gaat gepaard met implicaties voor het Nederlandse bankwezen. De randvoorwaarden en of de methoden waaraan de managers zich moeten houden, zijn veranderd. De interne organisatie van banken gaan zich aanpassen aan de nieuwe voorwaarden. In dit hoofdstuk wordt hierop ingegaan zodat de knelpunten van Bazel II geïnventariseerd kunnen worden. Deelvraag 2 heeft betrekking op de impact van de eisen en luidt: *“Welke gevolgen heeft Bazel II op het management van de banken?”*. Hiervoor moet ook duidelijk worden gemaakt wat onder het begrip management control systeem verstaan wordt. Er is al aangegeven dat twee kenmerken hiervoor relevant zijn, namelijk planning en control. Verder worden de effecten op de organisatiedoelstellingen en het management control systeem van banken onderzocht. Met name de invloed op de interne organisatie wordt onderzocht. Verder worden de gevolgen op het risicomanagementsysteem en de kredietverlening van banken beschreven. Daarnaast wordt ook gekeken of de banken gaan fuseren of sommige taken gaan uitbesteden. Maar ook de gevolgen voor de klanten (met name de kredietaanvragers) als de concurrentiepositie en de financiële stabiliteit in het algemeen vormen aandachtspunten. Het Pestel-framework, een model uit management-studies, wordt gebruikt om de invloed van de omgeving op de organisaties te analyseren. Dit model vormt het startpunt om de structurele krachten achter omgevingsinvloed te kunnen vinden. Bazel II wordt in dit raamwerk geplaatst om het ontstaan ervan beter te begrijpen.

§ 3.1 Het management control systeem

Het management control systeem oftewel de interne organisatie van banken heeft invloed op het beheersen van kredieten. Met name twee kenmerken van dit systeem zijn hiervoor essentieel. Het eerste kenmerk betreft de vraag: “welke richting moeten we op?” Dit is een vraag die betrekking op planning heeft. Vervolgens wordt de volgende vraag gesteld: “Gaan we in de richting die we gekozen hebben?” Op die manier vindt dus een ‘control’ (beheersing) plaats. Het management control houdt zich bezig met de complexe problematiek van de beheersing van een organisatie. Centraal staat hierbij de vraag of de gestelde doelen gehaald worden en of het bedrijf gestuurd wordt op basis van geschikte managementinformatie. Management accounting is een cruciaal onderdeel van het management control en houdt zich bezig met het verzamelen, bewerken, rapporteren en interpreteren van alle financiële, maar ook niet-financiële, informatie die relevant is bij de ‘control’ van een organisatie en haar activiteiten. De rol van informatievoorziening in organisaties wordt steeds belangrijker. Informatie is nodig om te komen tot verantwoorde besluitvorming, de organisatie te beheersen en te sturen, en voor de in- en externe verantwoording over de bedrijfsvoering. Het management control systeem is het complex van maatregelen, dat hiervoor zorgt (Anthony R.N. & Govindarajen V., 2002, p. 4, 5).

De manager van een organisatie benut de kansen in de markt en gebruikt de sterke kanten van de organisatie om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Omdat niets vanzelf gaat, worden maatregelen getroffen en analysegereedschappen ingezet om het management te informeren over de 'performance' van de organisatie. Afwijkingen van de gewenste koers moeten zo snel kunnen worden gesignaleerd,

zodat adequate bijsturing mogelijk is. Hiervoor zou een modern systeem van management control zorgen.

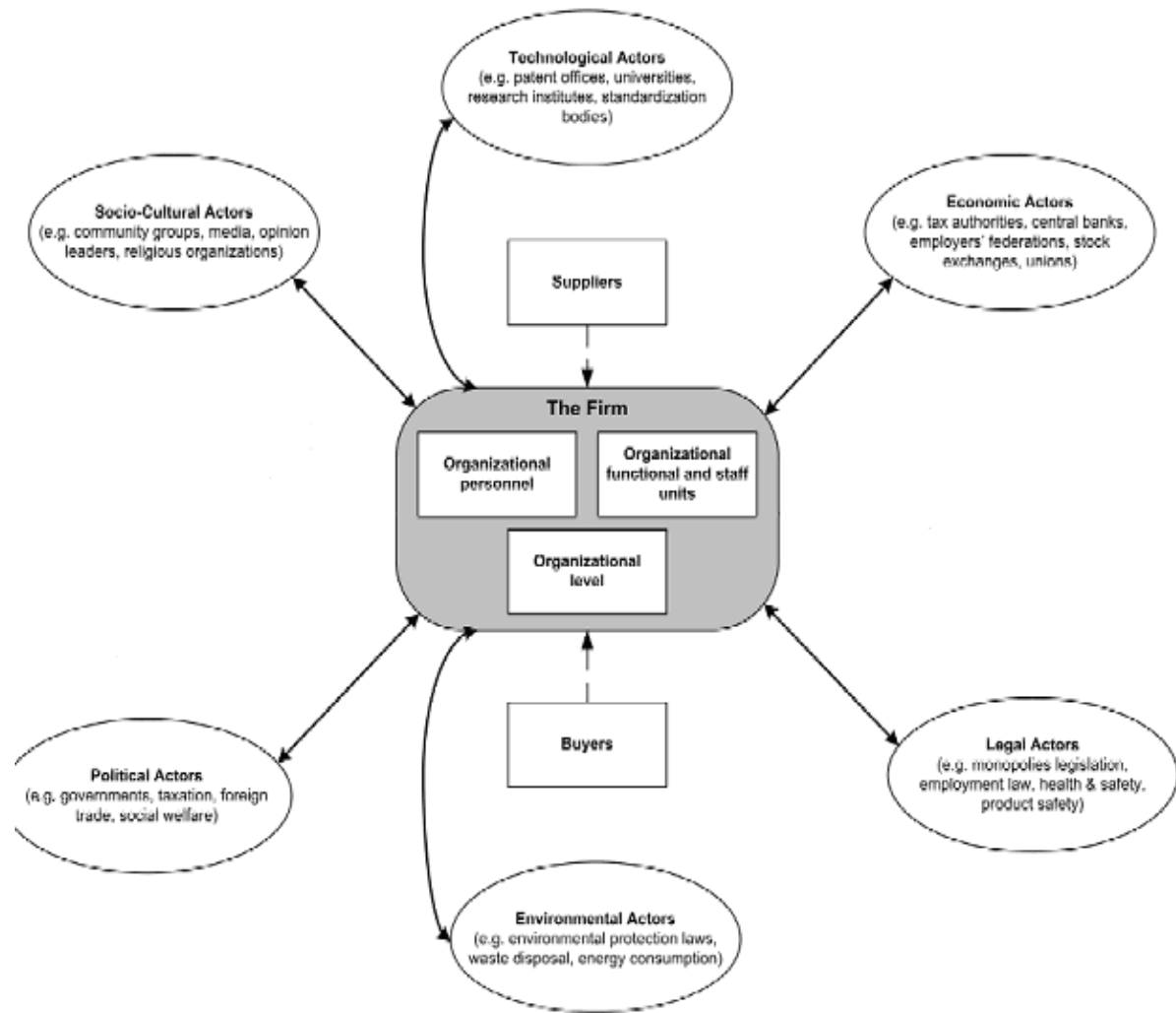
De kernfunctie van het management control systeem is dan het diagnostiseren van prestaties en het voorbereiden en treffen van maatregelen ter verbetering van die prestaties. Dynamisering van het proces en de ontwikkelingen in de omgeving zijn hierbij ook van belang. In de tweede plaats vervult management control meer en meer een functie bij de ontwikkeling van strategie. Goede interactiepatronen zijn dan van groot belang. Interne beheersing is meer dan alleen de juiste cijfers rapporteren, het gaat ook om het beheersen van risico's ten aanzien van het realiseren van strategische en operationele doelstellingen en het handelen binnen wettelijke en ethische normen. Daarmee heeft interne beheersing nadrukkelijk toegevoegde waarde voor een organisatie. Het draagt bij aan het scherper formuleren van doelen, het signaleren van verbetermogelijkheden die concurrenten wellicht laten liggen en het bewaken van het halen van doelstellingen.

“Management control is het proces waarbij managers andere leden van de organisatie beïnvloeden om de strategieën van de organisatie te implementeren” (Franssen M., Schepers F., 2004, p. 20). Het is niet automatisch: actie ondernemen en zo ja, wat voor actie dient door de manager beslist te worden (Anthony R.N. & Govindarajen V., 2002, p. 3). Control wordt dus door twee typen ontwerpen bereikt : regels en een systematische manier van planning en control. Ook de veranderde boekhoudregels (IFRS, International Financial Reporting Standards) gaan gepaard met meer regels. Door de toezichthouder worden de banken aanbevolen om hun interne berichtgeving aan te passen aan de externe berichtgeving op basis van IFRS.

‘Besturing’, ‘beheersing’, ‘control’ en ‘management’ zijn de begrippen die gebruikt worden in het kader van beïnvloeding van het gedrag van een systeem of organisatie. Om effectief te kunnen besturen moet het management van de bank een doel specificeren dat tot richtsnoer dient bij de besturing. De strategische planning heeft betrekking op het type activiteit waarin de bank actief wil zijn. Bij de strategische planning van een bank bepaalt het topmanagement onder andere ook de omvang en soorten risico's die men wil lopen. Hier worden de doelen van de organisatie vastgesteld evenals de strategieën om deze doelen te bereiken. Als er een definitie van strategie gegeven moet worden, dan kiezen Johnson & Scholes & Whittington voor de volgende: “Strategy is the *direction* and *scope* of an organisation over the *long term*, which achieves *advantage* in a changing *environment* through its configuration of *resources and competences* with the aim of fulfilling *stakeholder expectations*” (Johnson e.a., 2005, p.9). Het is dus de richting en reikwijdte van een organisatie op de lange termijn, welke een voordeel voor de organisatie tracht te behalen door de configuratie van de bronnen binnen een veranderende omgeving en om te voldoen aan de verwachtingen van belanghebbenden. Vooral de riskmanagers zouden al goed geanticipeerd moeten hebben op Bazel II en strategische beslissingen genomen hebben. Of de bank (met name een kleine bank) meer voordeel behaalt op de lange termijn wanneer die gaat kiezen en investeren voor de IRB-methode, vormt een van de belangrijke strategische vragen voor het management. De invloed van Bazel II goed kunnen inschatten en op basis hiervan strategische beslissingen nemen, lijkt niet een eenvoudige zaak en het is om verschillende redenen moeilijk om wijs te worden uit de omgeving. Hierbij staan we stil in de volgende paragraaf.

§ 3.2 PESTEL- Raamwerk

Het is mogelijk om grote en verschillende invloeden vanuit de omgeving te identificeren. Het Pestel-raamwerk categoriseert omgevingsinvloeden in zes hoofdtypen: politiek (political), economisch (economical), sociaal (social), technologisch (technological), milieu (environmental) en juridisch (legal). Het is een opsomming van de *key forces* die op een bepaald moment op de omgeving hun invloed uitoefenen. Het is belangrijk het Pestel-framework te gebruiken om te kijken naar de toekomstige impact van bepaalde factoren. Het Pestel-framework bestaat uit een samenhangend geheel van factoren. Het gecombineerde effect van deze aparte factoren kan veel belangrijker zijn dan de factoren op zich. Het Pestel-Framework is goed bruikbaar om de structurele krachten (structural drivers of change) achter verandering te vinden. De krachten die de structuur van een industrie, sector of markt beïnvloeden (op een structurele manier). Het begrijpen van het Pestel-raamwerk en de structurele krachten is een startpunt, van waaruit gekeken wordt naar de daadwerkelijke impact. Het is belangrijk om te weten hoe die drivers of change een impact hebben op die ene organisatie of bedrijfstak. In de figuur hieronder (de pestel model) zijn de actoren die vanuit de omgeving invloed kunnen uitoefenen op de organisatie weergegeven.



Figuur 3: *De organisatie en haar omgeving (Naar: Johnson & Scholes, 2005)*

Het key-drivers achter verandering

Er is een stijgende trend aanwezig voor marktglobalisatie. De ontwikkeling van een globale communicatie is aan te merken als een key driver. Globalisering kan ondergebracht worden onder politieke omgevingsinvloed. Om goed te kunnen raten zullen de banken o.a. eisen, dat de beschikbare informatie van de debiteuren meer en meer uniform wordt aangeleverd, zodat deze ook onderling vergelijkbaar is. Aanlevering van de informatie zal gestandaardiseerd worden door middel van IFRS (International Financial Reporting Standards). IFRS is de nieuwe accountant methode die al sinds 2005 geldt en moet zorgen voor meer transparantie en wereldwijde vergelijkbaarheid van de jaarrekeningen, zoals eerder uitgelegd. Meer transparantie en standaardisatie van de informatie zodat wereldwijde vergelijkbaarheid van de jaarrekeningen mogelijk is, vormen de factoren die achter de key-driver globalisatie liggen. Deze vormen de structurele krachten die achter Bazel II liggen en beïnvloeden de financiële sector. De factor 'meer transparantie' probeert de toezichthouder te realiseren door het stellen van verslaggevingseisen en aanbevelingen om zodoende een marktdiscipline te creëren. Beoogd wordt de werking van marktdiscipline te bevorderen door instellingen publicatievereisten op te

leggen over de omvang en samenstelling van het kapitaal, gerelateerd aan het risicoprofiel. Achterliggende gedachte is dat openbaarmaking van informatie banken kan stimuleren tot voorzichtige bedrijfsvoering en geschikte risicomanagement.

Uit het bovenstaande stuk kan afgeleid worden dat Bazel II is ontstaan door combinatie van verschillende omgevingsinvloeden. Een politieke omgevingsinvloed globalisering heeft de aanleiding gevormd. Het is duidelijk dat Bazel II een juridisch akkoord is, maar de technologie heeft het bestaan mogelijk gemaakt (IT investeringen, verschillende methoden, modellen). Verder is Bazel II ook economisch gewenst, want de bedoeling is dat het gaat leiden tot voorzichtige bedrijfsvoering, geschikte risicomanagement en financiële stabiliteit. Ook is Bazel II een fenomeen dat sociaal gewenst is. De gedachte hierbij is dat banken de stimulans krijgen om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Het juridische, technologische en politieke punten zijn al in het voorgaande hoofdstuk aangeduid. In dit hoofdstuk krijgen de economische punten meer inzicht. In het volgende hoofdstuk wordt de sociale omgevingsinvloed benaderd.

§ 3.3 Het ratingsysteem en het gedrag van banken

De meeste Nederlandse banken hebben al in 2003 een begin gemaakt met de implementatie van systemen die tegemoetkomen aan de regels van Bazel II. Op korte termijn zullen met name de aan de solvabiliteitseisen ten grondslag liggende minimale kapitaaleisen uit hoofde van kredietrisico's gevolgen hebben voor ondernemers. Immers, de omvang van de door de bank ingeschatte risico's die aan een te verstrekken krediet kleven, bepalen in grote mate de omvang van de door de bank aan te houden kapitaalbuffer. Hoe hoger het risico; hoe hoger de vereiste kapitaalbuffer en hoe hoger de rentelast die de bank over de verstrekte leningen in rekening zal brengen. De credit-rating die de bank (of een derde zoals een ratingbureau of kredietverzekeraar) aan een ondernemer toekent, bepaalt of de ondernemer in aanmerking komt voor een krediet en zo ja, tegen welk percentage. Het zullen veelal de controllers en de financial managers zijn die ondernemers kunnen ondersteunen bij een structurele totstandkoming en presentatie van financiële cijfers die bijdragen aan een goede credit-rating. Het gaat hier om een adequate informatieverstrekking aan derden die gebaseerd is op een betrouwbaar systeem van bestuurlijke informatievoorziening binnen het bedrijf. Controllers, cash- & treasurymanagers en de creditmanagers in het bijzonder zouden al goed geanticipeerd moeten hebben op Bazel II.

Onder invloed van Bazel II zijn banken sedert 2001 eigen ratingmethoden aan het ontwikkelen voor de becijfering van de minimaal vereiste kapitaalbuffer voor krediet-, markt- en operationele risico's. Ondanks dat de becijfering van het operationele risico nieuw is, gaat de meeste aandacht uit naar de nieuwe berekeningsmethoden van het kredietrisico. Onder het Bazel I kapitaalakkoord was de standaardbenadering van toekenning van gewichten aan risicoklassen verplicht, onder Bazel II is dit nog slechts een optie. Naast de standaardbenadering kunnen de banken nu ook kiezen voor de IRB-benadering; de zelf ontwikkelde ratingmethode. In het voorgaande hoofdstuk hebben we ook gezien dat de minimum vereiste kapitaaleis individueel per debiteur bepaald wordt. De hoeveelheid aan te houden kapitaal is afhankelijk van het potentiële kredietrisico van een klant. Hiervoor mogen de banken voor de beoordeling van het kredietrisico van kredietaanvragers gebruik maken van credit-ratings van erkende externe ratingbureaus zoals Standard & Poor (S&P) en Moody's. Figuur 4 geeft de risicogewichten die Bazel II toekent aan kredietaanvragers met een door Moody's dan wel S&P toegekende risicoklasse. "Uitgangspunt is dat

geen enkel bedrijf of bank beter kan scoren dan de behaalde rating van de overheid van het land waar de bank of onderneming gevestigd is” (Gieskens J.H., 2005, p. 9).

Figuur 4: Risicogewichten Bazel II o.b.v. Moody's en S&P Risicoklassen

Risicoklassen		Risicogewichten Bazel II Kapitaalakkoord			
Moody's	S & P	Overheid	Banken kl.1	Banken kl.2	Bedrijven
Aaa / Aa	AAA / AA	0%	20%	20%	20%
A	A	20%	50%	50%	50%
Baa	BBB	50%	50%	100%	100%
Ba	BB	100%	100%	100%	100%
B	B	100%	100%	100%	150%
Caa / Ca / C	CCC / CC / C	150%	150%	150%	150%

Veel bedrijven uit het MKB hebben geen rating en zouden door kredietverstrekkers bij de hantering van bovengenoemde gewichten in de B klasse of zelfs nog lager worden ingedeeld. Geen rating betekent dat de bank het zekere voor het onzekere moet nemen en een hoog risicopercentage van 100 of 150 % moet hanteren. Dat zou betekenen dat de bank omwille van haar solvabiliteitseis een grotere kapitaalbuffer moet aanhouden dan wanneer de betreffende onderneming wel een credit-rating zou hebben. De hogere kapitaalbuffer heeft uiteraard gevolgen voor de rentelast die de bank aan de onderneming doorberekent. Wanneer een bedrijf niet over een erkende rating beschikt en de bank voor de berekening van de ratings geen eigen modellen gebruikt, betekent dit dan ook een grotere rentelast voor het desbetreffende bedrijf. Want het risicopercentage is dan hoog wat zich vertaalt in een hogere kapitaalbuffer die door middel van hogere rentelast gewonnen moet worden. Banken kl. 1 zijn de centrale en grote banken die voor de IRB benadering hebben gekozen. Banken kl. 2 vormen de kleine banken met de standaardbenadering.

De grote Nederlandse banken kunnen ook beslissen om voor de berekening van de ratings eigen modellen te gebruiken. Deze modellen berekenen op basis van de financiële gegevens van een onderneming de kans op faillissement, die vervolgens wordt gekoppeld aan de ratingklasse. De modellen gebruiken in hun berekeningen onder meer de bekende financiële kengetallen, zoals solvabiliteit en rentedekking. Ook met de omvang van de onderneming wordt rekening gehouden: een hoger kredietrisico wordt toegekend naarmate de onderneming kleiner is en naarmate het kredietrisico hoger wordt, wordt het tarief voor het krediet ook hoger omdat de winstdekking toeneemt (door hoge kapitaalbeslag).

Een interessante vraag is in hoeverre de solvabiliteitseisen het gedrag van banken beïnvloeden. Strikt economisch gezien zijn deze eisen alleen van invloed op bankgedrag indien zij beperkt zijn. Dit is slechts voor een klein deel van de banken - die met relatief weinig kapitaal - het geval. “Verreweg de meeste banken houden meer kapitaal aan dan de Bazelse minimumnorm van 8% (de BIS-ratio) en zullen zich bij hun beslissingen sterker laten leiden door rationeel-economische motieven dan door

de solvabiliteitseisen” (DNB, 2004). Zo gebruiken banken de BIS-ratio in de externe communicatie over hun risicoprofiel. Daarnaast worden de solvabiliteitseisen in sommige gevallen gebruikt als benadering voor het werkelijke risico. Daarom is het ook van belang dat de solvabiliteitseisen correct zijn, dat wil zeggen een zo goed mogelijke afspiegeling van de risico's vormen. Met de risicogevoelige solvabiliteitseisen uit Bazel II zal de informatiewaarde van de BIS-ratio verbeteren en marktdiscipline worden bevorderd. In het navolgende wordt de invloed van Bazel II op het gedrag van de banken nader beschouwd. Daartoe wordt allereerst bekeken wat de consequenties van Bazel II zijn voor de minimum kapitaaleisen van banken, dus de gevolgen van pijler 1.

§ 3.4 Gevolgen van Bazel II: Resultaten Quantitative Impact Study 3

Om het effect van de minimum kapitaaleisen uit Bazel II voor het bankwezen te peilen, heeft het Bazelse Comité achtereenvolgens enkele Quantitative Impact Studies (qis) uitgevoerd. Aan de derde qis (qis3) hebben wereldwijd 365 banken uit 43 landen deelgenomen. De banken zijn daarbij ingedeeld in twee groepen. Groep 1 bestaat uit de grote, gediversificeerde en internationaal actieve banken en groep 2 omvat de kleinere en vaak meer gespecialiseerde banken. De resultaten van toepassing van de standaardbenadering en de IRB-benadering voor Nederland en de G10² staan vermeld in de tabel.

De tabel geeft de gemiddelde contributie per portefeuille (per sector of klasse) weer. De contributie is de bijdrage van iedere portefeuille aan de verandering in de totale kapitaaleisen. Zo is bijvoorbeeld zichtbaar dat van de gemiddelde toename van de totale kapitaaleisen met 6% voor Nederland onder de standaardbenadering, hiervan 1 procentpunt is toe te schrijven aan de portefeuille leningen aan overheden. De contributie is berekend als het product van de verandering in de minimum kapitaaleisen per portefeuille en het aandeel kapitaal dat onder Bazel I voor die portefeuille vereist is. Immers, naarmate een portefeuille groter is, zal de verandering in de risicogewichten een overeenkomstig grotere invloed hebben op de totale hoeveelheid kapitaal. De totale verandering in de laatste regel van de tabel geeft de gemiddelde wijziging van de minimum kapitaaleisen ten opzichte van Bazel I weer.

² De Group of Ten (G10) verwijst naar een groepering van elf (11) industriële landen die een overeenkomst hebben afgesloten om elkaar, en onder bijzondere omstandigheden ook andere landen, leningen te verstrekken indien de middelen die het IMF hiervoor ter beschikking heeft ontoereikend worden geacht. België, Canada, Frankrijk, Italië, Japan, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, Duitsland, Zweden en Zwitserland behoren tot de leden van de G10

Tabel qis3: gemiddelde resultaten voor alle deelnemende banken

Portefeuille	Nederland		G10	
	Gemiddelde contributie In procentpunten*		Gemiddelde contributie in procentpunten**	
	Standardised approach	irb Foundation approach	Standardised approach	irb Foundation approach
Bedrijven	0	0	0	-3
Overheid	1	3	0	1
Banken	2	0	1	1
Retail	-6	-19	-8	-13
MKB	-1	-7	-2	-3
Securitisaties	0	0	1	-1
Aandelen	1	5	0	2
Overig	1	-2	2	-1
Totaal	-2	-20	-6	-17
kredietrisico				
Operationeel	8	8	13	9
risico				
Totale	6	-12	7	-8
verandering				

* Gemiddelden berekent als het rekenkundige gemiddelde van alle banken uit groep 1 en 2; afgeronde cijfers.

** Gemiddelden berekent als het gemiddelde van het gewogen gemiddelde van banken uit groep 1 en het rekenkundige gemiddelde van banken uit groep 2; afgeronde cijfers.

Bron: DNB

Tabel qis3 toont aan dat tussen de beide benaderingen verschillen bestaan in de bijdragen per portefeuille aan de verandering van de kapitaaleisen. Dit weerspiegelt de grotere risicogevoeligheid van het nieuwe akkoord. Met name de retailportefeuille zorgt, vooral in de IRB maar ook in de standaardbenadering, voor een grote bijdrage aan de verlaging van de kapitaaleisen ten opzichte van Bazel I. Dit is vooral het gevolg van een lagere risicoweging van hypotheekleningen. Daarnaast draagt de portefeuille Midden- en Kleinbedrijf (MKB) bij tot een gemiddelde verlaging van de kapitaaleisen. De solvabiliteitseisen voor leningen aan het MKB zijn onder Bazel II verlaagd om onnodige belemmering van de kredietverlening aan deze sector te vermijden. Daarentegen dragen de portefeuilles overheid en aandelen voor Nederland in beide methoden bij tot gemiddelde verhogingen van de kapitaaleisen. In de standaardbenadering laten tevens interbancaire uitzettingen een positieve contributie zien, vooral door omvangrijke uitzettingen van grote banken op banken in emerging markets. De economieën van Oost-Europa, Azië en Latijns Amerika vormen de emerging markets. Beleggingen in 'emerging markets' worden gekenmerkt door hogere verwachte opbrengsten dan die in ontwikkelde markten. Wel zijn de risico's bij 'emerging markets' beleggingen groter. Tevens is zichtbaar dat gemiddeld genomen de extra kapitaaleis voor het operationele risico in de IRB-methode meer dan volledig wordt gecompenseerd door de afname van de kapitaaleis voor het kredietrisico. In de standaardbenadering is sprake van een gedeeltelijke compensatie

Uit de resultaten blijkt dat de standaardbenadering gemiddeld leidt tot een lichte toename van de totale minimale kapitaaleisen en de IRB-benadering tot een afname.

Daarbij dient de kanttekening te worden geplaatst dat het hier gaat om het gemiddelde van alle deelnemende banken: de resultaten voor groep 1 en groep 2 banken afzonderlijk en ook voor afzonderlijke banken binnen de groepen laten grote verschillen zien. Uit tabel 2 is af te leiden dat toepassing van de standaardbenadering door de kleinere banken (groep 2) in gemiddeld gelijkblijvende totale kapitaaleisen resulteert (G10 3 %, EU 1 %), terwijl deze benadering voor grote banken (groep 1) tot een aanzienlijke stijging zou leiden (G10 11 %, EU 6 %). Voor de IRB-benadering geldt het omgekeerde: voor de banken uit groep 1 wijzigen de totale kapitaaleisen onder deze methode gemiddeld vrijwel niet (G10 3%, EU -4%), terwijl voor banken uit groep 2 de kapitaaleisen aanzienlijk zouden afnemen (G10 -19%, EU -20% zie tabel 3). Dit verschil heeft te maken met de activiteiten van de grote en de kleine banken.

Tabel 2

Contributions to Change in Capital – Standardised approach core portfolios

Portfolio	G10		EU		Other Countries
	Group 1	Group 2	Group 1	Group 2	Groups 1 & 2
Corporate	1%	-1%	-1%	-1%	0%
Sovereign	0%	0%	0%	0%	1%
Bank	2%	0%	2%	1%	2%
Retail	-5%	-10%	-5%	-7%	-4%
SME	-1%	-2%	-2%	-2%	-1%
Securitised assets	1%	0%	1%	0%	0%
Other portfolios	2%	1%	2%	-1%	3%
Overall credit risk	0%	-11%	-3%	-11%	2%
Operational risk	10%	15%	8%	12%	11%
Overall change	11%	3%	6%	1%	12%

Bron: BIS

Nadere beschouwing van deze gemiddelde resultaten voor de EU leert dat er tevens grote verschillen bestaan tussen banken uit groep 1 en die uit groep 2. Zo leidt toepassing van de IRB-methode tot een aanzienlijk sterkere daling van de hoeveelheid aan te houden kapitaal tegenover de portefeuilles MKB en retail bij de kleinere banken (groep 2) dan bij de grote banken (zie tabel 3). Kleine banken maken relatief meer gebruik van onderpand, waardoor het kredietrisico vermindert, en hanteren een conservatiever kredietbeleid. Voorts hebben kleinere banken een relatief groot aandeel retailactiviteiten (uitzettingen op individuen en kleine ondernemingen), waarvoor de risicogewichten in Bazel II fors zijn verlaagd. De toepassing van IRB voor banken uit groep 1 resulteert in een hogere bijdrage van de portefeuille leningen aan overheden dan voor banken uit groep 2. Grote Nederlandse banken hebben relatief grote uitzettingen op overheden in emerging markets die vanwege het relatief risicovolle karakter resulteren in hogere kapitaaleisen. Al met al

hangen de verschillen tussen de grote en kleinere banken samen met de verschillen in activiteiten tussen beide groepen. Uiteraard geldt dat de activiteiten per individuele bank, en daarmee ook de resultaten, sterk kunnen verschillen.

Tabel 3

Contributions to Change in Capital – IRB Foundation approach core portfolios

Portfolio	G10		EU		Other Groups 1 & 2
	Group 1	Group 2	Group 1	Group 2	
Corporate	-2%	-4%	-5%	-5%	-1%
Sovereign	2%	0%	2%	1%	1%
Bank	2%	-1%	2%	-1%	1%
Retail	-9%	-17%	-9%	-18%	-8%
SME	-2%	-4%	-3%	-5%	1%
Securitized assets	0%	-1%	0%	-1%	1%
General provisions	-1%	-3%	-2%	-2%	-2%
Other portfolios	4%	3%	3%	5%	5%
Overall credit risk	-7%	-27%	-13%	-27%	-3%
Operational risk	10%	7%	9%	6%	7%
Overall change	3%	-19%	-4%	-20%	4%

Bron: BIS

Indien de gemiddelde uitkomsten voor de EU worden vergeleken met die voor banken uit de g10 ontstaat het volgende beeld. In de standaardbenadering zijn de verschillen relatief beperkt. Met name door de sterkere neerwaartse contributie van de portefeuilles retail en MKB is de kapitaaleis voor het kredietrisico voor banken uit de g10 gemiddeld lager dan die voor banken in Nederland. Daar staat echter een hogere kapitaaleis voor operationeel risico tegenover, waardoor de totale verandering van de kapitaaleisen voor de EU en de g10 gemiddeld ongeveer hetzelfde is. De standaardbenadering resulteert voor g10-banken uit groep 2 met 3% in een aanmerkelijk kleinere toename van de totale kapitaaleisen dan de gemiddelde 7%. Voor de IRB-benadering zijn de verschillen tussen de EU en de g10 iets groter. De neerwaartse contributies van de portefeuilles retail en MKB zijn onder deze methode voor de g10 juist gemiddeld kleiner dan voor de EU, terwijl de neerwaartse contributie van leningen aan bedrijven groter is voor EU. Een ander verschil tussen de EU en de g10 betreft de bijdrage van de portefeuille overheid. Zoals eerder opgemerkt hebben de grote banken relatief veel uitzettingen op overheden in emerging markets die onder Bazel II als risicovoller worden aangemerkt. Per saldo resulteren al met al voor de EU iets lagere kapitaaleisen voor het kredietrisico dan voor de g10 als geheel. Wederom geldt dat sprake is van gemiddelden; voor de grote banken uit de g10 resulteert de IRB methode slechts in een kleine verandering (3%) van de totale minimale kapitaaleisen.

De gevolgen van Bazel II zijn verschillend voor de banken en hangen in grote mate af van de gekozen methode, zoals dit blijkt uit de resultaten van qis3. De uit Bazel II voortvloeiende veranderingen hebben strategische consequenties voor de bancaire sector. Zo is het denkbaar dat banken hun activiteiten aanpassen en dat zij zich op overnamepad gaan begeven (fusies). Tevens heeft Bazel II invloed op het risicomanagement van instellingen. Daarnaast heeft het nieuwe akkoord ook implicaties voor de beschikbaarheid van kredieten en de stabiliteit van het financiële stelsel. In het navolgende gedeelte van dit hoofdstuk worden deze implicaties behandeld.

§ 3.5 Bancaire activiteiten en de concurrentiepositie

De wijzigingen in de solvabiliteitseisen zouden voor banken aanleiding kunnen zijn voor strategische heroverweging en eventueel aanpassing van hun activiteitenportefeuille. De veranderingen in de solvabiliteitseisen zijn ook van belang voor de concurrentie in de bancaire markt. In markten waar de kapitaaleisen onder Bazel II lager zijn dan onder Bazel I is een toename van de concurrentie te verwachten. De uitkomsten van qis3 laten zien dat zowel onder de IRB- als de standaardbenadering de retailportefeuille bijdraagt aan een aanzienlijke verlaging van de kapitaaleisen, met name door de lagere risicoweging van hypothecair krediet. Een lager kapitaalbeslag voor hypotheekleningen maakt het voor banken aantrekkelijk om activiteiten in dit segment uit te breiden dan wel te starten. Bazel II brengt voordelen voor iedere Nederlander die van plan is om een huis te kopen. De Nederlandsche Bank (DNB) bevestigt dat hypotheekbanken vanaf 2007 veel minder kapitaal hoeven aan te houden als buffer voor hun kredietverlening. Dat houdt in dat de hypotheekactiviteiten voor de banken goedkoper worden. Het overgehouden bufferkapitaal kan dan namelijk gebruikt worden voor andere activiteiten. De banken die minder kapitaal hoeven aan te houden, zullen dan de mogelijkheid hebben om lagere tarieven aan hun klanten aan te bieden. Hierdoor kunnen deze hypotheekaanbieders een voorsprong op de concurrentie behalen.

Anderzijds zijn er ook factoren die de concurrentie kunnen verminderen. Zo zal het voor nieuwe banken moeilijker zijn om toe te treden tot de markt vanwege de voorsprong van bestaande, geavanceerde instellingen in termen van kapitaal en de hoge investeringen voor de opzet van een risicomanagementsysteem. De investeringen in risicomanagementsystemen die Bazel II vergt, kunnen tevens een rol spelen bij fusies, aangezien schaalvoordelen hierbij een rol spelen. Daarnaast bestaat de kans dat banken dezelfde geavanceerde modellen gaan gebruiken, waardoor de diversiteit bij de inschatting van risico en rendement vermindert. Enerzijds zou hierdoor meer gelijkheid in prijsstelling kunnen ontstaan, waardoor het ongeveer in vergelijking met de situatie onder Bazel I voor kredietvragers moeilijker is om een lening voor een alternatieve, lagere prijs te vinden. Anderzijds zal geen enkel risicomanagementsysteem foutloos zijn, waardoor van sommige kredietvragers het risico te hoog dan wel te laag zal worden geschat. Kredietvragers zullen mogelijk in toenemende mate de aanbiedingen van diverse banken met elkaar vergelijken en de lening afsluiten bij die instelling waarbij het risico van de uitzetting het laagst wordt geschat.

De activiteiten van de banken gaan gepaard met bepaalde risico's. De risico's van de banken beperken zich niet tot het liquiditeitsgerelateerde risico, er is daarnaast ook het kredietgerelateerde risico, het marktrisico, het operationele risico en het rentegerelateerde risico. Alle risico's resulteren uit een mogelijk schadegeval dat de bank met haar eigen middelen moet dragen. Banken zullen door de invoering

van Bazel II vaker en beter moeten uitleggen hoe zij het kredietrisico (gerelateerd aan het krediet zelf) van een onderneming beoordelen. Het kredietrisico, wordt in het algemeen bepaald door vier factoren:

- Het financiële trackrecord van de kredietnemer zoals vastgelegd in de jaarcijfers van de afgelopen jaren;
- De inschatting van de ondernemerskwaliteit door de bank;
- De beoordeling van het ondernemers- en financieringsplan door de bank;
- De inschatting van het betreffende marktsegment door de bank.

Met deze elementen bepaalt de bank de kans dat een ondernemer in de toekomst zijn verplichtingen – rente en aflossing – aan de bank kan nakomen. Banken moeten streng zijn in hun beoordeling van de kredietwaardigheid, onder meer omdat zij zelf het risico op wanbetaling dragen. Hoe slechter de resultaten op de vier factoren, des te groter de kans op een slechte rating. Wanneer de bank de rating zelf wil bepalen, moet minimaal deze vier factoren goed onder aandacht genomen worden. Een rating geven gebeurt dan op basis van objectieve en subjectieve elementen. De objectieve elementen vormen de feitelijk cijfers in de jaarrekeningen en ondernemers- en financieringsplan van het bedrijf. De inschatting en de beoordeling ervan door de bank vormen de subjectieve elementen.

Afstotingen of fusies en overnames

Voorts kunnen banken ertoe overgaan activiteiten die niet tot de kern behoren af te stoten. “Vooral activiteiten met een laag kredietrisico, maar een relatief hoog operationeel risico, zoals asset management, specialised lending en custody, komen hiervoor in aanmerking” (DNB, 2004). Op dit moment hoeven banken voor deze activiteiten relatief weinig kapitaal aan te houden. Door de introductie van de kapitaaleis voor operationeel risico in Bazel II neemt het kapitaalbeslag echter fors toe voor de genoemde activiteiten, want deze activiteiten kennen een hoog operationeel risico. Afstoting van niet-kernactiviteiten door banken schept voor andere instellingen de mogelijkheid om hun marktaandeel op deze gebieden uit te breiden (wat voor de één een probleem vormt, is voor de ander een kans). Hierdoor zouden instellingen kunnen ontstaan die zich sterker dan nu het geval is op één activiteit concentreren.

Het (op termijn) behalen van synergievoordelen (door samenwerking), in de vorm van lagere kosten of hogere opbrengsten door verbeteringen in de productmix, vormt traditioneel een belangrijk argument voor fusies en overnames. Onder Bazel II kunnen met fusies en overnames tevens ‘kapitaalsynergieën’ worden gerealiseerd: een bank die een geavanceerde benadering toepast, kan door overname van een minder geavanceerde instelling kapitaal vrijmaken, door ook voor de over te nemen instelling de geavanceerde benadering toe te passen. Met name minder geavanceerde instellingen met een grote portefeuille in hypotheek zouden in dit verband aantrekkelijke overnamekandidaten zijn. Daarmee kan het nieuwe akkoord een stimulans vormen voor versterking van de reeds bestaande fusie- en overnamebeweging in de financiële sector. Door overname beschikt de bank over meer data zodat de meer geavanceerde methode de IRB-benadering beter toegepast kan worden en van de voordelen van verbeteringen kan profiteren. Op termijn betekent dit voor de bank lagere kosten of hogere opbrengsten. Betere managementsystemen bevordert ook de financiële stabiliteit. Maar de bank kan ook bepaalde portefeuilles verkopen of afstoten, in dat geval is fuseren dan ook niet noodzakelijk.

§ 3.6 Risicomanagement

Bazel II vormt voor banken een sterke stimulans om te werken aan kwaliteitsverbetering en uitbreiding van hun risicomanagementsystemen doordat voor de meer geavanceerde methoden lagere solvabiliteitseisen gaan gelden. Deze verlaging is gerechtvaardigd doordat betere risicometing en -beheersing op zich reeds de financiële gezondheid van een bank bevorderen. Er zullen verbeteringen in het risicomanagement merkbaar zijn, doordat banken in voorbereiding op het nieuwe akkoord hieraan hebben gewerkt.

Door het gebruik van ratings worden de risico's transparanter en communicatie hierover wordt eenduidiger doordat uniforme definities worden gebruikt. Het risicomanagement systeem moet ervoor zorgen dat de kapitaalsvereisten voor kredietrisico's en andere gepaard gaande risico's dichter bij het feitelijke risico liggen.

§ 3.7 Kredietbeschikbaarheid

Bazel II impliceert dat kapitaalbuffers groter worden als de risico's toenemen. Deze risicogevoeligheid heeft twee consequenties. Ten eerste zal het kapitaalsbeslag voor minder kredietwaardige partijen toenemen ten opzichte van Bazel I. Dit kan de kredietverlening aan deze partijen duurder maken en de kredietbeschikbaarheid verminderen. Daarbij dient te worden bedacht dat als Bazel II leidt tot veranderingen in prijsstelling, dit macro-economisch gezien gewenst is. Een correctere prijsstelling die meer in lijn ligt met de feitelijke risico's verbetert immers de allocatie van middelen.

Ten tweede kan Bazel II de macro-economische conjunctuurcyclus versterken. Bij een tegenvallende economische ontwikkeling nemen de kredietrisico's en daarmee de risicogevoelige kapitaaleisen immers toe. Indien dit banken aanzet tot beperking van de kredietverlening omdat onvoldoende kapitaal voorhanden is en/of verhoging van de kredietrentes, wordt de economische neergang versterkt. Om deze eventuele effecten van Bazel II te verminderen heeft het Bazelse Comité diverse maatregelen genomen. "Zo zijn de risicogewichten voor uitzettingen met een relatief hoog risico verlaagd en dienen banken stress tests uit te voeren om aan te tonen dat zij een periode van laagconjunctuur zonder inkrimping van hun kredietverlening kunnen doorstaan" (DNB, 2004). Met deze en andere maatregelen heeft het Comité getracht de eventuele nadelige effecten van het akkoord zoveel mogelijk te beperken, zonder te zeer afbreuk te doen aan de grotere risicogevoeligheid van Bazel II.

§ 3.8 Financiële stabiliteit

Vanuit het oogpunt van financiële stabiliteit is zowel de kans dat individuele instellingen als de kans dat meerdere instellingen tegelijk in de problemen komen van belang. Door meer risicogevoelige systemen zullen de problemen in het gehele stelsel als een soort domino-effect gaan verminderen. Want de instellingen zullen soortgelijke modellen gaan gebruiken en dit betekent minder variatie en minder fouten in risicomanagement systemen door verbeterde methoden. Ook de samenhang tussen instellingen, het verschuiven van risico's en de kapitalisatie van het bankwezen als geheel spelen dus een rol. De kapitaaleisen nemen toe en vormen een geschikte afspiegeling van het risicoprofiel van banken. Op een gegeven moment is het geschikte managementsysteem gevonden (verzadiging) en vindt er geen variatie meer plaats. Het risicomanagement systemen van banken verbetert dan. Hierdoor wordt dan financiële stabiliteit bereikt.

Bazel II beoogt een geschikte afspiegeling van het risicoprofiel van banken te vormen. Hierdoor vermindert de kans op problemen bij individuele instellingen en daarmee de kans op problemen in het stelsel als geheel. Daarnaast speelt de diversiteit van de financiële sector een rol. Een diverse financiële sector gaat in beginsel gepaard met een kleine kans op het achtereenvolgens ontstaan van problemen bij verschillende instellingen. Internationaal bestaat momenteel een grote variatie in risicomanagement. Deze diversiteit zal echter afnemen met de toepassing van de risicogevoelige benaderingen in het nieuwe akkoord, doordat banken mogelijk de zelfde geavanceerde modellen gaan gebruiken. Weliswaar verbetert hierdoor het risicomanagement van individuele instellingen, maar dit gaat deels ten koste van de diversiteit. Ook de eerder geconstateerde mogelijke tendens naar meer fusies en overnames in de financiële sector heeft implicaties voor financiële stabiliteit. Samenwerking leidt tot grotere financiële instellingen en daarmee mogelijk tot meer systeemrelevante instellingen.

Tot slot is het totale kapitaalniveau van het bankwezen als geheel relevant. Naar verwachting zal de totale kapitalisatie afnemen, wat in beginsel een negatief effect heeft op financiële stabiliteit. De Nederlandsche Bank hierover: "Achtergrond van deze afname is dat de intentie van het Comité om het kapitaalniveau ongewijzigd te laten, is gebaseerd op de huidige portefeuilles van banken waarop de nieuwe berekeningen zijn uitgevoerd. Aangezien Bazel II mogelijk veranderingen in het gedrag en de activiteiten van banken tot gevolg heeft, zal het totale kapitaalniveau waarschijnlijk verminderen. Daar staat tegenover dat de kapitaalallocatie in het stelsel verbetert doordat risicogevoelige solvabiliteits-eisen ervoor zorgen dat het kapitaal zich ook daadwerkelijk op die plaats in het stelsel bevindt waar het nodig is. Het Bazelse Comité gaat ervan uit dat dit bijdraagt aan een versterking van de stabiliteit van het financiële systeem" (DNB, 2004).

§ 3.9 Implicaties voor de kredietaanvrager

Het Bazel II akkoord negeert de blauwe ogen van de kredietaanvrager. Indien controllers kunnen voorzien in een adequate informatieverstrekking naar banken kunnen de kosten van vreemd vermogen dalen. De keerzijde van de medaille is echter wel dat de administratieve lasten voor het MKB zullen stijgen. Er zal derhalve een afweging gemaakt moeten worden tussen het aanvragen van een credit-rating, het opleveren van informatie aan banken of de acceptatie van een hogere rentelast. "Bedrijven die op basis van de standaard- of IRB-methode geen of slechts duur bancair krediet kunnen verkrijgen zouden nog kunnen kiezen voor de vlucht in leverancierskrediet. Indien dit op grote schaal zou gebeuren, kan er een vicieuze cirkel ontstaan. Immers, een grotere debiteurenportefeuille leidt tot een slechte creditrating. Een slechte creditrating leidt tot een hogere rentelast of vluchtgedrag in leverancierskrediet" (Gieskens J.H., 2005, p. 10). Onderwerpen als kredietwaardigheid, kredietstructuur en zekerheden zullen steeds nadrukkelijker op de agenda komen tijdens gesprekken met de ondernemingen over kredietverlening. Een ander gevolg zal zijn dat relatief grote verschillen in tarieven ontstaan. De kwaliteit van de financiële informatie, de balans goed op de orde hebben zal zorgen voor lagere kredietkosten bij de banken.

Bazel II betekent een belangrijke moderniseringsslag ten opzichte van het kapitaalakkoord van 1988. Met de keuzemogelijkheid voor verschillende methoden voor de bepaling van de kapitaaleisen voor krediet- en operationeel risico is het akkoord toegesneden op zowel kleine als grote banken. Deze zullen door Bazel II nog meer dan eerst, kritisch ondernemingen analyseren alvorens kredieten toe te kennen.

Ze zullen ondermeer oog hebben voor de financiële ratio's, de transparantie, de bedrijfsrisico's, de debiteurenrisico's, de toekomst van bepaalde sectoren, enz. Bazel II is niet alleen van invloed op het bankwezen, maar raakt ook de kredietbeschikbaarheid en financiële stabiliteit in Nederland.

Conclusie Hoofdstuk 3

De invloed van Bazel II heeft betrekking op veranderingen in de doelen dan wel de randvoorwaarden of de methoden waaraan de managers zich moeten houden. Een belangrijke verandering is de verandering van de berekeningsmethoden voor het bepalen van de solvabiliteitseis voor het kredietrisico. Het ratingsysteem heeft invloed op het gedrag van banken. Als het bedrijf niet over een rating beschikt, betekent dit dat de bank het zekere voor het onzekere moet nemen en een hoog risicopercentage van 100 of 150 % moet hanteren. Naarmate het kredietrisico dan hoger wordt, wordt het tarief voor het krediet ook hoger omdat de winstdekking toeneemt (door hoge kapitaalbeslag).

Het management control systeem van banken heeft invloed op het beheersen van kredieten. Deze houdt zich bezig met de complexe problematiek van de beheersing van een organisatie. Centraal staat hierbij de vraag of de gestelde doelen gehaald worden en of het bedrijf gestuurd wordt op basis van geschikte managementinformatie. De algemene organisatiedoelstellingen van banken zullen door Bazel II niet veranderen. Wel zal een aantal doelen meer aandacht moeten krijgen, bijvoorbeeld het systeem voor riskmanagement. Ook zullen de banken de BIS-ratio goed bewaken, deze ratio geeft de minimumvereiste eigen vermogen aan en moet groter dan 8% zijn. Onder Bazel I moesten de banken deze ratio ook al goed bewaken, maar nu is deze ratio niet zo eenvoudig meer te berekenen en vereist het meer aandacht.

Gesteld kan worden dat de invloed van de solvabiliteitseisen voor de kleine banken en MKO groter en negatief zal zijn met name op de korte termijn. Kleine banken die niet over een risicomanagementsysteem beschikken die aan de eisen voldoen en nog een geheel nieuw systeem moeten implementeren, betekent dit dan een enorme investering voor de bank. Zij moeten veel investeren in de IT en moeten het gehele systeem van riskmanagement aanpassen. Het systeem van de grote banken voldoet in grote mate al aan de eisen van Bazel II.

Bedrijven met een goede rating hebben een voorsprong onder Bazel II. Banken zullen nu veel meer dan onder Bazel I krediet aan deze bedrijven willen verlenen, door de goede rating gepaard gaande met een lagere risico en dus de lagere solvabiliteitseis. Banken die het verfijnde risicomanagement methode (IRB) hanteren worden in principe beloond met een lagere kapitaalverplichting (wanneer de ratings goed zijn inderdaad), waardoor zij hun kredieten goedkoper kunnen aanbieden. Ook zullen de banken meer in IT moeten investeren wat ten goede komt van deze bedrijven. Riskmanagers, controllers, toezichthouders en topmanagers zullen de werkelijk te volgen strategie bepalen binnen de randvoorwaarden van Bazel II. Uit de qis3 blijkt dat banken die de standaardbenadering toepassen op het gebied van de kapitaalvereisten duidelijk benadeeld worden in vergelijking tot instellingen die de IRB-methode toepassen.

De uit Bazel II voortvloeiende veranderingen hebben strategische consequenties voor de bancaire sector. Het heeft invloed op de richting en reikwijdte van een bank op de lange termijn (welke een voordeel voor de bank tracht te behalen door de configuratie van de bronnen binnen een veranderende omgeving en om te

voldoen aan de verwachtingen van belanghebbenden). Zo is het denkbaar dat banken hun activiteiten aanpassen en/of dat fusies mogelijk zijn. Zo zal het voor nieuwe banken moeilijker zijn om toe te treden tot de markt vanwege de voorsprong van bestaande instellingen en de hoge investeringen voor de opzet van een risicomanagementsysteem. Voorts kunnen banken ertoe overgaan activiteiten die niet tot de kern behoren af te stoten. Tevens heeft Bazel II invloed op het risicomanagement van instellingen. Wat betreft de concurrentiepositie van banken, wordt deze versterkt voor de hypotheekbanken en retailbanken. Want de portefeuille hypotheek en retailactiviteiten krijgen een laag kredietrisico en dus een laag kapitaalbeslag. Daarnaast heeft het nieuwe akkoord ook implicaties voor de beschikbaarheid van kredieten en de stabiliteit van het financiële stelsel. Op het risicomanagementsystemen en de financiële stabiliteit zullen op de lange termijn verbeteringen merkbaar zijn.

Hoofdstuk 4 Ethiek van financiële markten

Banken verkeren in een complexe omgeving en moeten zich aanpassen aan de snel veranderende processen voor een goed concurrentievermogen. Zoals we in het vorige hoofdstuk ook hebben gezien heeft de omgeving invloed op de organisaties. De sociale omgevingsinvloed vormde een van de zes hoofdtypes van Pestel. Geconstateerd is dat het ontstaan van Bazel II ook sociaal gewenst is. Dan komen de begrippen als 'maatschappelijk ondernemen' en 'business en ethiek' om de hoek kijken. Elke onderneming optimaliseert zijn kansen binnen de randvoorwaarden die de omgeving hem schrijft. Omdat de politiek economische klimaat onder de huidige tijd anders is, vormt het maatschappelijk verantwoord ondernemen ook een belangrijke aandachtspunt voor de organisatie. Het vormt een item om reputatie te winnen en zelfregulering te bereiken. Om uiteindelijk het hoofddoel winst maken goed te realiseren. In dit hoofdstuk gaan we de derde deelvraag behandelen. Deze luidt als volgt: *“Wordt door het stellen van solvabiliteitseisen maatschappelijk ondernemen aangemoedigd?”*. Zodoende vindt er een ethische reflectie plaats op de solvabiliteitseisen. Dit is van belang voor een volledige toetsing en behandeling van de invloed van de eisen. Er vindt een normatieve reflectie plaats over de werking van de financiële markten. De globale invloed van Bazel II wordt aan de hand van een voorbeeld duidelijk gemaakt.

§ 4.1 Relevantie van MVO

In hoofdstuk 3 is beschreven dat Bazel II is ontstaan uit combinatie van verschillende omgevingsinvloeden. Bazel II is economisch gewenst, want de bedoeling is dat het gaat leiden tot voorzichtige bedrijfsvoering, geschikte risicomanagement en uiteindelijk tot financiële stabiliteit. Dit vormt tevens de norm achter Bazel II. Wanneer gesproken wordt over normen en waarden, worden de grenzen van ethiek benaderd. In dit hoofdstuk wordt bij die grens stil gestaan, want het is belangrijk dat Bazel II ook als een fenomeen wordt gezien dat sociaal gewenst is. De gedachte hierbij is dat banken de stimulans krijgen om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dat de relaties met de klanten duurzaam zijn en het gevoerde beleid transparant is.

Sommige bedrijven vinden maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) een vanzelfsprekendheid, MVO zou een kwestie van fatsoenlijk gedrag zijn. MVO wordt gezien als een zaak van ethiek en plichtsbesef (MVO hoort). In diezelfde lijn kan beargumenteerd worden dat MVO past binnen de huidige maatschappelijke verhoudingen. In de jaarverslagen van vrijwel alle banken wordt aandacht besteed aan MVO. Is het maatschappelijk verantwoord ondernemen van banken vooral een zaak van woorden, beeldvorming en retoriek en gaat de harde concurrentiestrijd ondertussen gewoon door? Of worden de banken door Bazel II inderdaad gestimuleerd om meer verantwoord te ondernemen?. Bazel II geeft gedeeltelijk een antwoord hierop. Aandacht besteden aan MVO is relevant, want de banken hebben een intermediair functie in de economie en hebben invloed op de omvang van de economische groei. Vooral de banken kunnen een sleutelrol vervullen in het bereiken van duurzame samenleving. Een duurzame samenleving is door iedereen gewenst.

§ 4.2 Maatschappelijk ondernemen

Het begrip maatschappelijk ondernemen wordt gebruikt wanneer men het heeft over de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven. Hierover hanteert Milton Friedman een eenvoudige visie: “de enige verantwoordelijkheid van managers is winst maken, niets meer en ook niets minder” (Gerwen e.a., 2002, p. 188). Een onderneming definieert zijn rol tegenover de samenleving op een dynamische manier en verschuiven de verwachtingen van die samenleving ten aanzien van de onderneming voortdurend. De gedragscodes worden voortdurend aangepast. De nieuwe slogans zijn: dialoog, transparantie, delen en respect voor de opinies van alle andere partijen. Een ethiek van de vrije markteconomie impliceert de discipline om de grenzen van het marktmechanisme te erkennen. Wanneer de concurrentiestrijd al te hevig wordt, dreigt die zich uit te breiden tot terreinen die het algemeen belang schaden. Het is dus even noodzakelijk dat er juridische grenzen worden gesteld aan het domein waarin de vrije mededinging van kracht is.

Bedrijven of organisaties streven uit zichzelf niet naar een situatie van vrije mededinging, maar veeleer naar een positie van oligopolie of van monopolievorming, omdat die hogere inkomsten en macht impliceren. De vrije mededinging moet juridisch beschermd en moreel ondersteund worden om bedrijven aan te moedigen tot een kostenbesparende en innoverende productie. Het systeem van Bazel II stimuleert fusies en overnames dus een tendens naar oligopolie of monopolievorming. Door juridische regels worden de banken aangemoedigd om systemen met zeer hoge kosten te implementeren. Steeds meer kleine banken zouden overgenomen kunnen worden door grote (misschien ook buitenlandse) banken. Het is niet eenvoudig om fusies en overnames ethisch te evalueren. “Allereerst mag men zich niet laten verleiden tot de simplistische opvatting dat kandidaat-overnemers per definitie een bedreiging vormen en dat het management het recht heeft zich met alle mogelijke middelen te verzetten tegen een poging van overname” (Gerwen e.a., 2002, p. 160). In sommige gevallen kan verwacht worden dat een fusie gunstige gevolgen zal hebben voor een bank. Bij een overname dient men in principe rekening te houden met een aantal morele criteria: men dient rekening te houden met de consequenties van de voorgenomen overname voor de verschillende belanghebbende partijen, inclusief de werknemers en de betrokken politieke gemeenschap.

De nieuwe IFRS beoogt ook o.a. dat boekhoudschandalen voorkomen worden. De openheid in interpretatie moet investeerders toelaten een zuiver beeld te verkrijgen van de bedrijfsresultaten. De vraag naar transparantie is de laatste decennia duidelijk toegenomen. Talrijke organisaties, zowel private als overheid, eisen hun ‘recht om te weten’ op. Een stroom aan informatie creëert op zijn beurt een nood aan controle van die informatie. Het relatieve belang van rating agencies is ongetwijfeld toegenomen. Een van de belangrijkste aspecten van de hele discussie rond corporate governance is precies het naar buiten brengen en voortdurend controleren van bedrijfsinformatie. Het gaat evenzeer over het vergemakkelijken van de brede dialoog met andere stakeholders. De financiële instellingen vormen een essentiële partner in de politieke sturing van de maatschappij. Dit verhoogt tegelijk de verantwoordelijkheid van deze instellingen in een globale markt.

Globalisering is een modieus begrip en is als volgt te definiëren: “een micro-economisch proces waarbij de planningshorizon van bedrijven met betrekking tot productontwikkeling, onderzoek, partners, financiering en marketing voorbij de nationale grenzen reikt” (Gerwen e.a., 2002, p. 196). De internationale dimensie wordt ook ingebouwd in de organisatiestructuur en de strategische planning van banken. Het probleem achter globalisering is dat politieke grenzen en economische

grenzen niet langer bij elkaar aansluiten. Wanneer de regulerings- of belastingdruk te groot wordt kan de financiële instelling zijn activiteiten beter ergens anders uitvoeren. De politieke beslissingsruimte van een nationale overheid wordt wel hierdoor aangetast. Een van de manieren waarop de staat dit probleem kan opvangen is de grenzen van de interne soevereiniteit uitbreiden. Dat is precies wat er gebeurt op Europees niveau. Door nationale beleidsmaatregelen te coördineren vermindert Europa de mogelijkheid dat instellingen zich zouden verplaatsen om aan regulering te ontsnappen.

§ 4.3 Een normatieve reflectie op de financiële markten

Wanneer we de stroom aan publicaties in sociale en economische ethiek van deze eeuw doorlopen, ontmoeten we massale aandacht voor de problematiek van de loonarbeid, de relaties tussen producent en consument, het eigendomsstatuut van de onderneming, de ontwikkelingslanden, het recht op inkomen en de bestaansonzekerheid, maar weinig aandacht voor de financiële sectoren. In oktober 1929 betekende de instorting van de beurs in New York het begin van een wereldwijde recessie. Enkele cijfers ter illustratie: tussen 1929 en 1933 verdwenen bijna de helft van alle Amerikaanse banken, ongeveer 33% van alle hypothecaire leningen werden niet langer afbetaald, 45% van alle landbouwers worstelden met zware schuldposities, kleine ondernemingen gingen massaal failliet en de werkloosheid steeg tot boven de 25%. Vijfentwintig jaar gestage groei werd in vier jaar crisis weggevaagd. De crisis beperkte zich niet tot de Verenigde Staten maar verspreidde zich ook over heel Europa. De grote depressie illustreert op pijnlijke wijze de sterke verbondenheid tussen financiële markten, reële economie en maatschappelijke ontwikkeling. Beleid in geldhoeveelheid en interestvoeten hebben hun weerslag op inkomens, inkomensverdeling, prijzen en werkgelegenheid.

Voor de normatieve reflectie wordt als voorbeeld 'Barings' genomen, omdat bij dit voorbeeld de globale invloed en het belang van riskmanagement in het kader van Bazel II duidelijk naar voren komt. Op 27 februari 1995 wordt de oudste investeringsbank van Engeland, Barings plc., onder supervisie geplaatst van de 'Bank of England'. Door niet-gedekte posities in te nemen in de futures-markt stapelde de bank een verlies op van ongeveer 1,4 miljard dollar, een niet te overkomen schuldpositie gegeven dat de totale beurswaarde van het bedrijf ongeveer 860 miljoen dollar bedroeg. Dit spectaculaire geval waarbij één handelaar, Nick Leeson, via één speculatie erin slaagt om een volledig bedrijf te laten verdwijnen, roept verschillende vragen op. In eerste instantie is er het individuele gedrag van de 'trader'. Gedurende meer dan twee maanden slaagt deze erin om een financiële operatie die duidelijk de foute kant uitgaat, af te schermen van zijn superieuren. Hij neemt uiterst risicorijke posities in waarvan hij weet dat zijn superieuren ze niet zouden goedkeuren, hij verspreidt moedwillig valse informatie en als de nood te hoog wordt, vlucht hij voor de gevolgen van zijn daden. Dergelijk gedrag is ongetwijfeld moreel verwerpelijk. Leeson is de spreekwoordelijke rotte appel. Maar het geval Leeson staat niet alleen. In een eindeloze processie volgen de schandalen waarbij individuele handelaars hun grenzen te buiten gaan, elkaar op. Dat deze schandalen zo veelvuldig optreden, roept de vraag op of deze te maken heeft met structurele gebreken in de financiële wereld. Er was in het geval Barings duidelijk sprake van een gebrekkig intern risico-management. Leeson sloot contracten af en zorgde tegelijk voor de concrete afhandeling van die contracten, inclusief betaling. Door deze twee functies — het afsluiten van contracten en het uitvoeren van betalingen — te mengen, werd onverantwoord gedrag veel makkelijker.

Niet alleen de interne structuren in bedrijven vertonen problemen, ook de bredere marktstructuren vertonen gaten die misbruik vergemakkelijken. Bij het fatale contract waren drie financiële markten betrokken: Singapore (Leeson's thuisbasis), Tokyo en Osaka. Indien deze drie markten hun informatie over Barings gedeeld hadden, dan had het geval Barings zich nooit voorgedaan. De verliezen konden zich twee maanden lang blijven opstapelen en werd de ramp slechts duidelijk toen Leeson zelf wegluchtte. Even dreigde zelfs de hele futuresmarkt in Singapore in te storten, maar gelukkig zorgde een directe ondersteuning door de monetaire autoriteiten van Singapore ervoor dat het niet zo ver kwam. Dergelijk voorbeeld illustreert de spanning tussen het globale, internationale karakter van financiële transacties en het nog veel te nationale karakter van financiële regulering. Wanneer de controlerende instanties een ernstige achterstand hebben, kan dit potentieel gevaarlijk zijn.

Voorgaande voorbeeld is vanuit zorgvuldige analyse relatief eenvoudig op te sporen en te verhelpen, maar er zit ook een culturele kant aan het probleem, die heel wat minder eenvoudig op te lossen is. Nick Leeson was in 1994 de meest succesvolle 'trader' van de Londense financiële markt. Het onbeperkte machtsgevoel, de drang naar snelle carrière en superieure bonussen, de totale afwezigheid van een verantwoordelijkheidsgevoel, dit alles scheidt een ideale mix voor onverantwoord gedrag.

§ 4.4 Een ambiguïteit positie van DNB

Een heel speciale deelnemer aan de financiële wereld is de centrale bank. In hoofdstuk 2 stonden we al kort stil bij de rol van de Nederlandsche Bank. In het navolgende benaderen we deze rol meer vanuit een ethische dimensie. Centrale banken staan in meer dan één opzicht in een ambiguïteit positie:

1. Zij zijn ambtenaren, geen verkozen politici, en toch oefenen zij aanzienlijke politieke en economische macht uit binnen de moderne democratieën. Die macht is ongetwijfeld sinds het begin van de jaren 80 nog toegenomen en dit ten koste van de politici.
2. Zij zijn in principe onafhankelijk ten opzichte van de regering van hun land, en hebben zo de mogelijkheid (niet zonder bloot te staan aan zware politieke druk van hun regeringen) om doelen na te streven met een langere termijn dan gebruikelijk bij politieke doelen (bijvoorbeeld anti-inflationair beleid, schuldherschikking); toch zijn ze afhankelijk van de medewerking van hun regeringen voor hun aanstelling en voor de realisatie van hun doelstellingen.
3. Zij hebben in het nabije verleden bewezen in staat te zijn tot gecoördineerd optreden om crisissen in de internationale economie enigszins te kunnen opvangen (beurscrash van '87, schuldproblemen van Mexico in '82, '86, '94, eerste globale kapitaal-standaard voor banken in '87, enz.), maar zij blijven toch vaak het nationaal belang van hun land boven het globaal belang te stellen.
4. Zij hebben een controlerende en sanctionerende rol ten opzichte van de banken die onder hun bevoegdheid vallen. Bij het uitoefenen van deze taak maken ze gebruik van twee technieken. De eerste techniek steunt op het moreel overtuigen van de tegenpartij (meestal een bank) om in het kader van het algemeen belang een bepaalde handeling wel of niet te stellen. Bij het uitoefenen van deze druk dient de bank diplomatiek te werk te gaan en geen dwang te gebruiken, maar waar ligt de grens? De tweede techniek maakt gebruik van de mogelijkheid die een centrale bank heeft om in geval van crisis extra geld in het systeem in te brengen om een instorting te vermijden.

Deze laatste functie confronteert de centrale bank met een 'moral hazard'- probleem. Wanneer zij ingrijpt, ondergraaft zij de logica van de markt, en suggereert zij dat roekeloze actoren zonder schrik voor het faillissement en betaling van kosten over kunnen gaan tot onverantwoorde transacties. Centrale bankiers zijn daarom spaarzaam met directe ondersteuning van financiële instellingen.

§ 4.5 MVO en Bazel II

Het aandachtspunt van dit hoofdstuk vormt de gedachte dat de banken door Bazel II de stimulans krijgen om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Wat MVO voor de financiële markten en voor de positie van een zeer belangrijke actor in die wereld, de centrale bank, betekent is in de voorgaande paragrafen beschreven. Nu wordt afgevraagd in hoeverre en op welke wijze Bazel II beoogd heeft om MVO aan te moedigen.

Het ontstaan van Bazel II heeft niet een direct doel als minder schandalen in de financiële wereld en dat iedere bank ethisch verantwoordelijk moet handelen. De norm (concrete regels, voorschriften die bepalen wat we te doen en te laten hebben) achter Bazel II is aan te merken als de financiële stabiliteit. Bazel II beoogt wel indirect normatief te opereren, want de toezichthouders willen dat de financiële instellingen meer risicogevoelig optreden, goede profileringen geven, en dat er gezonde solvabele banken ontstaan door goede risicomanagement systemen te implementeren. Dit alles duidt dan op meer maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar naast stimulatie kunnen ook negatieve ethische aspecten kleven aan Bazel II.

Door het systeem van Bazel II zullen kredietbeslissingen in toenemende mate bepaald worden door de uitkomst van computergestuurde kredietanalyses. Hierbij is belangrijk dat de persoonlijke interpretatie van de accountmanager van de bank en diens invloed op het kredietbeoordelingsproces niet teniet wordt gegaan door de computergestuurde kredietanalyse, dat dit alleen een extra hulpmiddel voor de accountmanager blijft.

Aandachtspunt bij de tweede pijler is dat een concurrentieverstorende werking kan uitgaan van de nationale discretie, dat is de beleidsruimte die toezichthouders hebben. Indien toezichthouders van land tot land verschillende eisen voor bijvoorbeeld een risicosysteem hanteren, kan oneerlijke concurrentie tussen banken uit verschillende landen ontstaan. Bijvoorbeeld de centrale bank in Singapore heeft besloten dat alle banken een zelfde risicomanagementsysteem moeten invoeren. In Nederland kunnen de banken nog kiezen uit verschillende systemen. Deze nationale discretie zorgt dan voor oneerlijke concurrentie. Om dit probleem zoveel mogelijk te voorkomen wordt op internationaal niveau intensief overlegd tussen toezichthouders.

De toezichthouders willen solvabele banken. Hiervoor eisen zij goede profileringen van de banken en risicomanagementsystemen die de juiste risico's op de juiste manier meten. Met andere woorden willen zij meer transparantie. Ook de banken eisen meer gegevens en meer transparantie van de klanten. Transparantie vormt een aspect van MVO en wordt dus impliciet aangemoedigd.

Door Bazel II is het relatieve belang van rating agencies ongetwijfeld toegenomen. Om goede ratings te kunnen behalen zullen de banken risicovol gedrag vermijden en duurzaam beleid voeren. Dit geldt wederom ook voor de klanten van de banken. Want een slechte rating betekent geen goede reputatie en meer lasten. Duurzaamheid vormt een andere aspect van MVO, en wordt in die zin ook aangemoedigd.

Solvabele gezonde banken zullen de financiële stabiliteit in het algemeen bevorderen. Stabiele financiële instellingen zijn in het belang van de gehele maatschappij. Het bereiken van stabiliteit vormt ook een doelpunt van MVO en wordt hiermee wederom aangemoedigd.

Uit bovenstaande aspecten is af te leiden dat MVO door het ontstaan van Bazel II wordt aangemoedigd. Deze aanmoediging wordt in de teksten van Bazel niet expliciet genoemd, maar uit de doelpunten en de gevonden raakvlakken is dit wel op te merken in zoverre wat betreft de punten transparantie, duurzaamheid en stabiliteit. Bazel II heeft niet een rechtstreekse doel als het bevorderen van MVO.

Conclusie Hoofdstuk 4

Deregulering en technologische evolutie (de informatisering) maakten het ontstaan van echt globale financiële markten mogelijk. Toch is deze snelle evolutie niet zonder gevaren. Globale markten zijn soms erg instabiel, zo kunnen de rimpelingen van een crisis in Mexico ook de Europese landen bereiken. Tegelijk merkten we dat financiële markten een andere rol zijn gaan spelen in de werking van onze economie en dat deze nieuwe rol een aantal negatieve effecten heeft. De wereld van het geld lijkt een erg abstracte wereld, maar de impact van het geld op ons dagelijks leven is pijnlijk reëel. Dit hoofdstuk werpt maar een abstracte normatieve blik hierop. Misschien is het de hoogste tijd dat er een meer systematische, normatieve reflectie over de werking van internationale financiële markten op gang komt. De globale invloed van Bazel II is duidelijk gemaakt aan de hand van het voorbeeld 'Barings'. Hieruit kwam naar voren wat de gevolgen kunnen zijn van een gebrekkig intern risicomanagement.

Vanuit een normatieve invalshoek blijkt dat actoren steeds verantwoording moeten opnemen voor alle voorzienbare gevolgen van hun handelen, zeker voor welvaartseffecten. De onvolmaaktheden van het historische overheidsbeleid van de laatste decennia heeft de financiële onevenwichten gestimuleerd in plaats van ze te bestrijden. De dominantie van nationale staten en hun vaak kortzichtige belangenstrijd heeft geleid tot een gebrek aan coördinatie in macro-economische politiek die verdere onevenwichten meebracht. Het ontstaan van Bazel II op internationaal vlak lijkt in dit opzicht dan ook begrijpelijk.

Deze eisen beogen wel indirect normatief te opereren, want de toezichthouders willen dat de financiële instellingen meer risicogevoelig optreden, goede profileringen geven, en dat er gezonde solvabele banken ontstaan door goede risicomanagement systemen te implementeren. Dit alles duidt dan op meer maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar er kleven ook negatieve ethische aspecten aan Bazel II. Bij de tweede pijler van Bazel II kunnen de problemen van oneerlijke concurrentie ontstaan tussen de banken van verschillende landen, door de beleidsruimte van de toezichthouders en de eisen die verschillend kunnen zijn. Verder stimuleert het systeem van Bazel II fusies en overnames en daarmee een tendens naar oligopolie of monopolievorming. Dit is ethisch gezien niet zozeer als een positieve ontwikkeling aan te merken. Want bedrijven of organisaties streven uit zichzelf niet naar een situatie van vrije mededinging, maar veeleer naar een positie van oligopolie of van monopolievorming, omdat die hogere inkomsten en macht impliceren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een verschijnsel dat niet meer weg te denken is. Het is het antwoord van het bedrijfsleven op structurele veranderingen in de samenleving en de internationale gemeenschap. MVO van de financiële sector is niet vooral een zaak van woorden, het wordt gezien als een item wat goed scoort om reputatie en zelfregulering te winnen. Wel gaat de harde concurrentiestrijd gewoon

door, wat ook logisch en wenselijk is. Bazel II is aan te merken als randvoorwaarde voor zelfregulering. Binnen de kaders die door de toezichthouders worden geschetst, krijgt maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn invulling. Uiteindelijk leidt het kader tot het bevorderen van transparantie en duurzaam bankieren.

Hoofdstuk 5 Invloed van Bazel II op DHB Bank

De literatuurstudie is gebruikt om inzicht te verkrijgen in de veranderingen die Bazel I en Bazel II mogelijk hebben gehad op het management control systeem van banken. Uit de theorie blijkt dat deze invloed bij de kleine banken het meest merkbaar zal zijn. In deze thesis is er gekozen voor een deductief onderzoek. Deze benadering is afkomstig van de wetenschapsfilosoof en rationalist Karl Popper (1902-1994). Een deductief opgezet onderzoek begint met een theorie of een model en toetst die theorie vervolgens aan de feiten. Een deductieve redenering is logisch correct, omdat de conclusie al in de premissen zit opgesloten. Een algemene regel (Bazel II heeft invloed op het management van de banken) wordt toegepast op een specifieke situatie (DHB Bank). Uit de theoretische inzichten vallen hypothesen of in een lichtere vorm, veronderstellingen of verwachtingen af te leiden voor een concrete bank. Naar die mogelijk op de theorie gebaseerde verwachtingen wordt er in een concreet geval, te weten bij een concrete bank; DHB Bank, onderzoek gedaan. Er wordt een specifieke situatie bestudeerd met de bijbehorende vraag: *“Wat voor invloed heeft Bazel II voor het management en de concurrentiepositie van DHB Bank?”*. De consequenties van Bazel II voor het management, de organisatiedoelstellingen en voor de positie van de bank worden hoofdzakelijk geanalyseerd. De gevolgen voor het risicomanagementsysteem, de bancaire activiteiten, en de concurrentiepositie vormen aandachtspunten. Welke knelpunten Bazel II specifiek voor DHB Bank levert, wordt ook in dit hoofdstuk toegelicht.

§ 5.1 De onderzoeksmethode

Een eerste vereiste in alle soorten van onderzoek, is dat de procedures en de gekozen onderzoeksmethoden zo goed mogelijk expliciet worden gemaakt. Het belang hiervan wordt ook door King e.a. heel duidelijk benadrukt. “Thus, as in all social science research and all prediction, it is important that we be as explicit as possible about the degree of uncertainty that accompanies our prediction” (King e.a., 1994, p. 212). Eerst wordt daarom de gehanteerde methode toegelicht.

DHB Bank is gekozen vanwege de volgende redenen. Op de eerste plaats is het doel om een specifieke situatie te onderzoeken. Geselecteerd kan worden uit grote en kleine banken. Uit de theorie blijkt dat voor de grote banken Bazel II weinig veranderingen met zich meebrengt (zij voldoen al aan de eisen). Daarom vindt er een selectie uit de groep kleine banken plaats. Toegang tot de juiste gegevens is zeker van belang voor een valide uitkomst van het onderzoek. Bij DHB Bank heeft onderzoeker een gemakkelijke toegang tot de gegevens. Het is van belang tijdens een onderzoek, dat er een bepaalde vertrouwensband aanwezig is met ‘het onderzoeksobject’ (Gummesson E., 2000, p. 89). Door bestaande contacten met de managers van DHB Bank is een bepaalde vertrouwen gecreëerd, wat zich vertaalt in minder problematische toegang tot de gegevens. Verder is het een Nederlandse bank en staat zij onder toezicht van DNB. In dit onderzoek is gekozen om de rol van de toezichthouder De Nederlandsche Bank te beschrijven. Want DNB zorgt voor de Nederlandse interpretatie van Bazel II. Hieruit moet niet afgeleid worden dat Bazel II voor elk land totaal verschillend kan uitvallen, maar dat sommige punten wel kunnen verschillen (bijvoorbeeld de verplichting van het hanteren van een standaardmodel of de keuze overlaten aan de bank, uiteraard wel binnen de gestelde grenzen). Gemakshalve is er voor de interpretatie gekozen voor een Nederlandse Bank. Data verzameling voor de praktijk-studie heeft plaats gevonden aan de hand van bedrijfspublicaties (met name de jaarverslagen van DHB Bank en een aantal andere

banken) en open interviews met managers (filiaalmanager, branchmanager en riskmanager van DHB Bank).

Aan de hand van de literatuurstudie worden een aantal veronderstellingen geformuleerd en vervolgens wordt naar de juistheid van deze veronderstellingen gekeken. Deze veronderstellingen zijn gekozen omdat ze van belang zijn voor een kleine bank. Tevens wordt aangetoond dat DHB-Bank een kleine bank is. De veronderstellingen worden getoetst met behulp van de verzamelde data bij DHB Bank. Een filiaalmanager en een branchmanager in België en een Riskmanager in Nederland zijn gesproken. Het gesprek draaide om de hoofdvraag: Wat betekent Bazel II voor DHB Bank? Tot slot worden de veronderstellingen getest, en kunnen de uitkomsten van nut zijn voor DHB Bank en voor de andere kleine retailbanken.

De betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek

Kwaliteit van het onderzoek wordt meestal beoordeeld aan de hand van de criteria geldigheid, betrouwbaarheid en controleerbaarheid. "Validity refers to measuring what we think we are measuring [...] Reliability means that applying the same procedure in the same way will always produce the same measure" (King, 1994, p. 25). Dus wanneer we op verschillende tijden dezelfde procedure toepassen en dan dezelfde uitkomst krijgen, is de meting betrouwbaar en als we dan ook meten wat we willen meten is het ook geldig. Bazel II is toch wel een gevoelig onderwerp in de wereld van banken en managers willen niet zo gemakkelijk praten over de te volgen koers, dan kom je een aantal methodologische problemen tegen tijdens het doen van onderzoek. "Om door middel van observaties en interviews betrouwbare en valide informatie te krijgen, is het van belang dat de onderzoeker wordt vertrouwd en niet te zeer als een vreemde eend in de bijt wordt gezien" (Uildriks, 1997, p. 39). Dus wanneer een onderzoeker bij bepaalde incidenten zelf aanwezig is en mede door deze gedeelde ervaring wordt de onderzoeker dan minder snel als een buitenstaander gezien. Het belang van de ontwikkeling van een bepaalde vertrouwensband tussen de onderzoeker en de geïnterviewden is wat hier weer benadrukt wordt. Voor de praktijk-studie is ook gebruik gemaakt van een aantal interviews ter ondersteuning van en als illustratie voor de theorie. De benadering van de geïnterviewde personen gebeurde persoonlijk en door contacten met DHB-bank. Alvorens de interviews werden gehouden is dan vooral opgelet dat de onderzoeker veel kennis over het onderwerp had. Daarom is er eerst literatuuronderzoek verricht. Wanneer in de praktijk alleen maar naar een specifiek geval wordt onderzocht, heeft dit altijd een beperkte externe validiteit. Dit vormt ook de belangrijkste beperking van dit onderzoek. "The most difficult problem in any research occurs when the analyst has only a single unit with which to assess a causal theory, that is where $n=1$ " (King e.a., 1994, p. 209). Generalisatie naar alle banken is niet aan de hand van dit onderzoek mogelijk. Men kan wel generaliseren naar de andere soortgelijke kleine retailbanken.

§ 5.2 De veronderstellingen

Op basis van de literatuurstudie kunnen de volgende veronderstellingen getrokken worden. Deze veronderstellingen zijn relevant in het kader van dit onderzoek. De gevolgen van Bazel II voor de besturingssysteem van banken vormde het voornamelijk aandachtspunt. Bij de interne organisatie van een bank zijn de punten als risicobeheersing en bancaire activiteiten van belang. Bazel II heeft ook juist invloed op deze punten. Daarom heeft de eerste twee veronderstellingen betrekking op deze punten. Met behulp van de laatste veronderstelling wordt geprobeerd om iets te

zeggen over de positie van de bank in het algemeen. Kan de bank als gevolg van Bazel II niet goed concurreren en leidt dit dan tot een verslechtering van de positie?.

In de eerste plaats wordt bij DHB Bank verwacht dat een geheel nieuw risicomanagementsysteem geïmplementeerd wordt. Onder invloed van ontwikkelingen in het risicomanagement en een aantal structurele veranderingen (zoals gestegen verwachtingen van aandeelhouders, groeiende concurrentie en, in sommige regio's, economische neergang en als gevolg daarvan gestegen reserves voor kredietverliezen) zijn risicoweging, risicomanagement en kapitaaltoereikendheid steeds belangrijke thema's voor banken geworden. Daarom is dit ook opgenomen in Bazel II en de toezichthouders hechten ook een grote belang aan een goed risicomanagement. Hieruit volgt de veronderstelling, dat ook DHB Bank zijn risicomanagementsysteem gaat aanpassen aan de nieuwe eisen. De risico's zouden optimaal beheerst worden.

De tweede veronderstelling heeft betrekking op de bancaire activiteiten. Onder bancaire activiteiten vallen de posten als kredietverlening en toevertrouwde middelen (deze bestaan uit spaargelden, deposito's effectentransacties en achtergestelde leningen). Bij de bancaire activiteiten doelen we voornamelijk op de aanpassing van de activiteitenportefeuille. Uit de literatuurstudie is afgeleid dat zowel onder de IRB- als de standaardbenadering de retailportefeuille bijdraagt aan een aanzienlijke verlaging van de kapitaaleisen, met name door de lagere risicoweging van hypothecair krediet. Een lager kapitaalbeslag voor hypotheekleningen maakt het voor banken aantrekkelijk om activiteiten in dit segment uit te breiden dan wel te starten. Voor hypothecair krediet hoeven de banken veel minder kapitaal aan te houden als buffer voor hun kredietverlening. Dat houdt in dat de hypotheekactiviteiten voor de banken goedkoper worden. De stelling luidt dan als volgt: DHB Bank zal door de introductie van Bazel II zijn activiteitenportefeuille aanpassen en zich meer concentreren voor retail- en hypotheekactiviteiten.

Tot slot de laatste veronderstelling: door de introductie van Bazel II zal de concurrentiepositie van DHB Bank verslechteren. Het uitgangspunt is dat voor DHB Bank Bazel II extra lasten met zich meebrengt (een nieuw risicomanagementsysteem implementeren), dit betekent dat de bank voor de andere activiteiten minder geld overhoudt en dus ook minder winst maakt. Als de bank met minder kredietwaardige partijen werkt, zal het kapitaalbeslag toenemen ten opzichte van Bazel I. Dit kan de kredietverlening aan deze partijen duurder maken en de kredietbeschikbaarheid verminderen. Als de bank minder kapitaal hoeft aan te houden, bijvoorbeeld doordat er concentratie vindt voor de aantrekkelijke activiteiten (zoals hypotheekleningen) zal deze dan de mogelijkheid hebben om lagere tarieven aan hun klanten aan te bieden. Hierdoor kan de bank een voorsprong op de concurrentie behalen. Maar wanneer geen aandacht wordt besteed aan de aantrekkelijke posten en met minder kredietwaardige partijen (met hoge kredietrisico) gewerkt wordt, kan dit nadelig uitvallen voor de concurrentiepositie van de bank.

§ 5.3 Het management control systeem van DHB-bank

Aan de hand van een praktijk-studie wordt geprobeerd om de gevolgen van Bazel II voor het management van DHB Bank te vinden. Hiervoor wordt eerst wat over het management control systeem van deze bank onderzocht. De Demir Halk Bank (DHB Bank) is een nog relatief jonge bank en is opgericht in 1992. Het is een organisatie die vanuit Nederland opereert en haar hoofdkantoor in Rotterdam heeft, maar in Turkse handen is. Naast Nederland heeft men de activiteiten uitgebreid naar Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk. Al vanaf het begin vormen handelskredieten één

van de belangrijkste activiteiten van de bank. De DHB Bank is gespecialiseerd in de levering van handelskredieten aan Turkse ondernemingen en aan hun West-Europese zakenpartners. Daarnaast richt men zich op retailbanking; voor een belangrijk deel door het aanbieden van spaarproducten, maar men biedt ook andere bancaire diensten zoals kredieten. De DHB Bank heeft een zeer beperkt aantal vestigingen en is bij Nederlandse consumenten vooral bekend vanwege de hoge rentevergoedingen op spaarproducten.

DHB Bank N.V. is een commerciële bank naar Nederlands recht met de aandeelhouders te weten HCBG Holding BV Amsterdam voor 70% (Dr. Halit Cingilloğlu, de eigenaar) en Halkbank A.S. Ankara (voor 30%) die opgericht is in de vorm van een joint venture³. DHB Bank telt 11 filialen die verspreid zijn over de vier Europese landen. Ook heeft de organisatie een vertegenwoordiging in Istanbul, die een deel vormt van de afdeling marketing ter ondersteuning van de corporate business activiteiten in handelsfinanciering. “DHB Bank holds a credit rating from Fitch Ratings Ltd. In 2005, the bank’s long-term foreign currency rating was upgraded to BB, the individual strength rating was affirmed as C/D, and the support rating was also affirmed as 5” (jaarverslag 2005, p. 3). Een BB rating volgens Fitch betekent dat de bank middenmatig kredietwaardig is (AAA betekend meest kredietwaardig en D is nauwelijks kredietwaardig, vanaf CCC begint grote risico).

De omgeving van een organisatie kan stabiel of turbulent zijn, met andere woorden, kan weinig/langzame veranderingen of veel/snelle veranderingen bevatten. Een omgeving kan ook simpel of complex zijn, oftewel krijgt inhoudelijke simpele zaken voorgeschoteld of inhoudelijk moeilijke zaken. DHB Bank heeft een turbulente omgeving, de omgeving heeft snelle en vele veranderingen. De combinatie complex en dynamisch komt bij DHB Bank voor. Het hoofdkantoor, de strategische laag, zet het algemene beleid uit. De divisie bepaalt haar eigen structuur, maar binnen de grenzen van het moederbedrijf. Er is sprake van performance control (het controleren van het eindproduct) van het hoofdkantoor op de divisie. Er is een technostaf en een ondersteunende staf voor zowel het algemene bedrijf als voor alle aparte bedrijven. Zie ook bijlage 1 voor het organogram van DHB Bank. Het topmanagement bestaat uit een groep van vier personen die gezamenlijk de strategie van de bank bepalen. De Senior General Manager die de algemene leiding geeft en drie General Managers, waarvan één Deputy Manager is (plaatsvervangend manager), zullen tezamen de verder te volgen koers in het kader van Bazel II beslissen en hebben al beslissingen hierover moeten nemen.

§ 5.4 Grote of kleine bank

Aan de hand van een marktaandeelen onderzoek en de volgende relevante financiële cijfers wordt bepaald of DHB Bank binnen de grote of kleine groep banken valt.

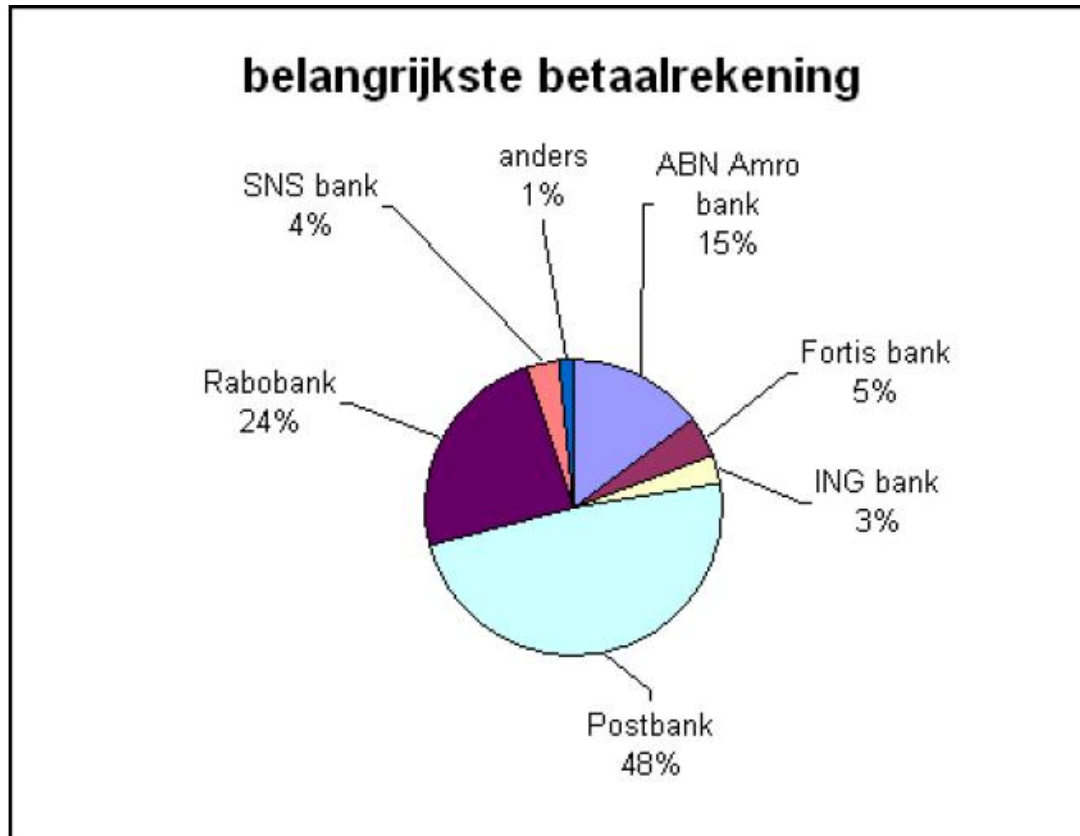
Marktaandeelen in Nederland

Door de diversiteit aan producten is het moeilijk te spreken van de marktpositie van een bank. Wel kan er wat gezegd worden per deelmarkt. In een onderzoek⁴ van de

³ Een joint venture is een zakelijk samenwerkingsverband tussen twee of meer partijen om samen één economische activiteit te ondernemen. De partijen spreken af om zowel winst als verlies te delen.

⁴ Onderzoek Consumentenbond, *MVO pilot duurzaam bankieren*, 2003, De afdeling onderzoek Consumentenbond.

Consumentenbond onder ons Doe-mee panel eind 2002 is gevraagd naar de betaalrekening waar men de meeste transacties heeft lopen. Hoewel het panel niet geheel representatief is voor de Nederlandse bevolking geeft het beeld dat de bijna 2000 respondenten schetsen een indicatie van hoe de verhoudingen liggen.



Bron: Consumentenbond

Het is duidelijk dat Postbank, Rabobank en ABN Amro de markt van betaalrekeningen domineren. Samen met de overige drie spelers (Fortis bank, ING Bank en SNS Bank) heeft men ongeveer 99% van de markt in betaalrekeningen in handen. DHB-bank is een internationaal opererende bank, maar valt toch niet binnen de grootste groep 'players'

Financiële cijfers DHB Bank

In onderstaande tabel worden wat financiële cijfers over DHB Bank getoond. Uit de tabel is ook af te leiden dat de BIS-ratio aan het dalen is in de loop der jaren (van 30.70% in 2004 naar 21.48 % in 2006).

Consolidated	2006 (EUR 000)	2005 (EUR 000)	2004 (EUR 000)
Total Assets	2,122,879	2,300,210	1,945,948
Loans & Advances	561,862	431,155	387,079
Funds Entrusted	1,632,667	1,692,254	1,827,411
Shareholders' Equity	204,687	205,478	201,248
Net Interest Income	47,264	42,550	35,740
Net Commission Income	10,283	10,283	7,514
Result After Tax	15,011	15,802	10,771
BIS Ratio (%)	21.48	25.06	30.70
Number of Employees (December 31)	298	317	297
Number of Branches	11	11	12

Bron: Jaarverslag 2006

Tegen het einde van 15 jaar beschikt de bank over een aandelenkapitaal van € 204,6 miljoen, en de totale activa bedragen 2,1 miljard. De activa van ABN Amro bedragen zo'n 990 miljard euro (M. Bouman, 2007). Op 31 december 2006 had Rabobank een totaal aan activa van 556 miljard euro en eigen vermogen⁵ van 29,4 miljard euro (Rabo Bank Verslag 2006. p.1). Wanneer de totale activa als criterium wordt genomen om te bepalen of het een kleine of een grote bank is, dan valt DHB Bank duidelijk onder de groep kleine banken als de activa vergeleken wordt met die van ABN Amro en of Rabobank.

§ 5.5 De consequenties van Bazel II voor het management

Kern van Bazel II is het verbeteren van risicomangementsystemen bij banken en het integreren van die systemen in het dagelijkse beheer en het meer strategische bestuur van de bank. Derhalve dient het Bazel II project een initiatief te zijn en als zodanig volledig gesteund te worden door het hoogste management, i.c. de Raad van Bestuur van de bank. Het is dan ook de verantwoordelijkheid van het hoogste management om:

- kennis te nemen van en richting te geven aan alle materiële aspecten van (nieuwe) risicomodellen en –systemen;
- de materiële aspecten op hoofdlijnen goed te keuren (bijv. roll out plan, fundamentele keuzes benaderingen/asset klassen);
- de impact van een mogelijk falen van het risicosysteem op de activiteiten van de bank (operations) te analyseren.

⁵ Eigen vermogen bestaat uit de som van het aandelenkapitaal en de winstreserves.

De Raad van Bestuur kan de uitvoering van deze taken delegeren aan risicocomités. DHB-bank heeft de voorkeur gegeven aan delegatie van deze taken aan een risicocomité. Het risicocomité dat belast is met de implementatie van Bazel II systemen dient evenwel goed verankerd te zijn in het hoogste management. “At DHB Bank, the Risk Management Unit is responsible for identification, control and management of credit and concentration risks. The limit guidelines of these risks have been established by taking into account the guiding regulatory principles. The Unit monitors the risks and their containment within the limits” (Jaarverslag 2005, p. 15, 16). De Risk Management Comité is dus verantwoordelijk voor de identificatie, management en controle van krediet en concentratierisico's. De comité controleert de risico's en hun insluiting binnen de gestelde grenzen. Hierbij maakt DHB bank ook gebruik van Var-modellen. “Value-at-risk (VaR) models are used in quantification of trading book risks. Risk generation by internaltrading business lines is managed by effective use of VaR models and the corresponding internal VaR limits. The findings of these models are periodically reported to Executive Management” (Jaarverslag 2005, p. 16).

In Luxemburg en in België zijn er veel bankinstellingen (dochterondernemingen van grote internationale banken) waarvan de moedermaatschappij besloten heeft om de eisen die Bazel II aan het bedrijf stelt, centraal te bestuderen en te verwerken. Ook voor DHB-bank is dit het geval. Dit heeft tot gevolg dat de lokale dochterondernemingen over dit onderwerp onvoldoende nadenken, daardoor te laat beginnen met de strategische overwegingen en dus misschien meer eigen middelen moeten inzetten. Dit kan ertoe leiden dat bepaalde departementen naar andere landen gedelokaliseerd zullen worden waar de bank wel over een organisatie beschikt die beantwoordt aan de normen uit Bazel II en waar minder eigen middelen vereist zijn. Hoewel Bazel II een belangrijk issue vormt voor de banken, weet de branchmanager van een filiaal in België en zelfs de countrymanager van België niet welke koers door DHB-bank gevolgd wordt in het kader van Bazel II. Dit komt dus door centrale bestudering van de eisen.

§ 5.6 Riskmanagement

Volgens DHB Bank veranderen door Bazel II de algemene organisatiedoelstellingen niet. Wel krijgen sommige onderdelen nu meer aandacht, zoals het beter bewaken van de BIS-ratio en een riskmanagement systeem die de risico's optimaal beheerst. De managers moeten meer dan voorheen voorzichtiger handelen en aan de eisen van de toezichthouders tegemoet komen. De financiële rapportages en jaarrekeningen vormen voor een bank de basis voor kredietverlening. Door Bazel II wordt aan het creditmanagement meer waarde gehecht. De eerste veronderstelling had betrekking hierop, namelijk dat ook DHB Bank zijn risicomanagementsysteem gaat aanpassen aan de nieuwe eisen. DHB Bank zal vaker dan voorheen inzicht eisen in de financiële situatie van bedrijven. Gegevens zullen snel en digitaal leverbaar moeten zijn. Banken kijken voor toekenning van een creditrating namelijk naar de bedrijfsresultaten van de voorgaande drie jaren. DHB Bank hecht veel waarde aan een goed creditmanagementbeleid en strikte incassoprocedure. Verwacht werd dat DHB Bank een geheel nieuw riskmanagementsysteem zal implementeren. DHB Bank heeft voorzichtig gehandeld en begon al veel eerder (in 2003, Bazel II is in 2007 ingevoerd) te investeren in ICT en riskmanagement. Het bouwen van een geheel nieuw systeem geldt daarom niet voor deze bank.

Bazel II vormt voor banken een sterke stimulans om te werken aan kwaliteitsverbetering en uitbreiding van hun risicomanagementsystemen doordat

voor de meer geavanceerde methoden lagere solvabiliteitseisen gaan gelden. Door het gebruik van ratings worden de risico's transparanter en communicatie hierover wordt eenduidiger doordat uniforme definities worden gebruikt. De IRB-benadering omvat een normenkader en een beschrijving van het proces waarin modellen worden ontwikkeld, gevalideerd en (intern) goedgekeurd voor gebruik. Volgens DHB Bank bestaat er voor de kleine banken geen keuze om te kiezen voor de IRB-benadering. Door het feit dat de kleine banken niet over voldoende gegevens beschikken, kunnen zij niet voldoen aan de voorwaarden voor deze methode. Oplossing hiervoor hebben de kleine banken gevonden door de gegevens bij elkaar te verzamelen in een centrale database. Zodat zij dus toch net als een grote bank kunnen profiteren van de voordelen van deze methode. DHB Bank was al drie jaar geleden begonnen met het veranderen en aanpassen van het risicomanagementsysteem. Daarom verloopt de implementatie van Bazel II zonder veel problemen volgens de bank. Zij hebben een Bazel II comité samengesteld die een keer in de maand vergaderd bij het hoofdkantoor in Rotterdam. "At the same time, the Bazel II requirements are set to come into effect quite soon, posing additional challenges for banks. DHB Bank is now and will continue to work hard on the timely and full compliance of its operations with these requirements" (Jaarverlag 2005, p. 16). Het risicomanagement systeem zorgt ervoor dat de kapitaalsvereisten voor kredietrisico's en andere gepaard gaande risico's dicht bij het feitelijke risico liggen.

§ 5.7 Bancaire activiteiten

Banken moeten om op deposito's een bepaald rendement te kunnen geven, het geld opnieuw op de financiële markten beleggen, meestal in de vorm van kredieten of van beleggingen en participaties in andere bankinstellingen. Deze handelingen vormen de belangrijke bancaire activiteiten en de tweede stelling had betrekking op dit punt. DHB Bank zal door de introductie van Bazel II zijn activiteitenportefeuille aanpassen en zich meer concentreren voor retail- en hypotheekactiviteiten.

In een klanttevredenheidsonderzoek⁶ die een onafhankelijk financieel vergelijken, Independer, onlangs hield onder spaarders, eindigt DHB Bank op de 4de plaats. Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat kleine banken een betere service aanbieden dan grote banken. Wat betreft retailbanking (met name het aanbieden van spaarproducten) heeft DHB Bank een goed positie in Nederland. De concurrentiepositie op dat gebied is sterk door het aanbieden van hoge rente.

De retailportefeuille draagt bij aan een aanzienlijke verlaging van de kapitaaleisen, met name door de lagere risicoweging van hypotheecair krediet. Een lager kapitaalbeslag voor hypotheeken maakt het voor de banken aantrekkelijk om activiteiten in dit segment uit te breiden of te starten. Deze activiteiten zijn door Bazel II meer aantrekkelijk geworden. Zoals verwacht heeft DHB Bank dan ook meer aandacht voor deze posten besteed. "Retail funding continued to be the main pillar of the bank's funding base for the past years. Total retail deposits (funds entrusted net of corporate deposits) as of the year-end amounted to EUR 1,493.6 million (2005: EUR 1,604.8 million). The EUR 111.2 million decrease in retail deposits between 2006 and 2005 is the result of low interest rates offered in this segment compared to market rates, which itself was the consequence of the management's decision to restrain asset and balance sheet expansion" (Jaarverslag 2006, p. 10).

⁶ Independer (2007), ASN Bank biedt beste service volgens klanten, (<http://www.independer.nl/?page=cocofaq&location=hoofdmenu.actueel#14553>)

Om de post hypotheek meer aantrekkelijk te maken heeft de bank een speciale hypotheek, genaamd 'Turkije Hypotheek' ontwikkeld. Dit speciale hypotheek, de eerste van zijn soort in dit segment, is bestemd voor de mensen die in België, Duitsland en Nederland verblijven maar in de toekomst in Turkije willen wonen en in het bezit zijn van een huis. Om deze activiteiten te regelen is er een speciale BV opgericht. "To increase market penetration and coordinate these activities, Best Properties B.V. has been established as a fully owned subsidiary of DHB Bank in 2006" (Jarverslag 2006, p. 11). Naar aanleiding van deze gegevens wordt de tweede veronderstelling juist geacht.

§ 5.8 De concurrentiepositie

De laatste veronderstelling luidde als volgt: door de introductie van Bazel II zal de concurrentiepositie van DHB Bank verslechteren. Deze veronderstelling is eigenlijk een combinatie van de voorgaande twee veronderstellingen. De gedachte was dat DHB Bank een kleine bank is en daarom een geheel nieuw riskmanagement systeem moest bouwen en tevens als de aantrekkelijke activiteiten niet onder aandacht is genomen, zou dit dan leiden tot een hogere kapitaalbeslag en dus verslechtering van de concurrentiepositie. Maar uit de uitkomsten van de eerste twee veronderstellingen blijkt al dat dit niet het geval is.

Een organisatie bezit een concurrentievoordeel, wanneer zij er in slaagt een betere concurrentiepositie te verwerven dan een of meer concurrenten. De concurrentiepositie is een relatieve maatstaf voor de prestaties. Op praktisch niveau kan de concurrentiepositie worden afgemeten door de geïntegreerde vermogens van concurrenten in een concurrentieomgeving met elkaar te vergelijken. Voorbeelden van wat vermogens in de zakelijke wereld zijn, zijn bijvoorbeeld productontwerp, productie, marketing, sales en distributie. De antwoorden op de volgende vragen zijn kenmerkend voor de huidige concurrentiepositie van DHB Bank.

- Wie zijn op dit moment onze concurrenten en over welke vermogens beschikken ze?
- Hoe goed zijn onze huidige organisatorische vermogens vergeleken met die van de concurrenten?
- Hoe snel leert onze huidige organisatie, hoe snel past zij zich aan en verbetert zij haar huidige vermogens in verhouding tot haar concurrenten?
- Hoe waarschijnlijk is het dat er op korte termijn nieuwe concurrenten bij zullen komen?

Op korte termijn is het niet waarschijnlijk dat er nieuwe concurrenten kunnen toetreden tot de markt. Want de kosten hiervoor zijn zeer hoog. DHB Bank past zich snel aan de omgeving en beschikt over vergelijkbare vermogens in de markt van de kleine banken. Een voorbeeld van productontwerp om de concurrentie te verbeteren is bijvoorbeeld 'Turkije Hypotheek'. Uit de beantwoording van bovenstaande vragen blijkt dat DHB Bank in het algemeen over een goede concurrentiepositie beschikt.

Hoewel DHB Bank goed voorbereid was op Bazel II zal de implementatie niettemin een herstructurerende effect op de balans van de bank hebben. "Accordingly measures have been taken in order to reshape the asset portfolio in parallel to changes in the risk weightings of various asset categories, which will imply new capital utilization models in conjunction with the current low margin economic environment. Consequently, the bank is planning to further reduce its bank exposures to the benefit of corporate loans" (Jaarverslag 2006, p. 15). Veranderingen in riskmanagement en riskmetingen resulteren in het gebruik van kapitaal. Dit in

combinatie met de huidige ongunstige economische klimaat heeft als gevolg dat de bank geen plannings voor verdere groei heeft.

Bazel II voorziet ook dat de kredietgerelateerde risico's realistischer en beter geschat moeten worden dan onder Bazel I. Onder Bazel I werd bijvoorbeeld aan alle landen een nul-risico toegekend, wat tot gevolg heeft dat Argentinië en Brazilië een nul-risico kregen, wat in de stand van zaken, waarin Argentinië bijna insolvent was, niet meer strookte met de realiteit. Om dat te vermijden, is onder Bazel II het systeem van *ratings* ingevoerd. Alle ondernemingen, banken, landen en privé-personen moeten een rating krijgen. Dit houdt in dat elke kredietnemer een code krijgt die de waarschijnlijkheid uitdrukt dat hij insolvent wordt. Het kapitaal dat dan dit kredietgerelateerde risico moet afdekken, wordt vastgesteld op basis van die rating. DHB Bank is een bank die veel zaken doet met Turkse ondernemers en Turkije. Ook Turkije kende een nul-risico, na de verandering gaat dit percentage stijgen tot wel 100-150%. Het landenrisico stijgt dan, voor DHB Bank betekent dit dan een hogere kapitaalbeslag (het kapitaal dat als buffer dient om het risico te dekken). Het management van DHB Bank zal nu meer moeten nadenken of zij nog steeds veel kredieten aan Turkse ondernemers gaat verlenen of niet. Gaat Turkije nog steeds een belangrijke marktplaats vormen of gaat men de marktplaats uitbreiden naar andere landen?. Heeft dit dan veel effect voor de kapitalisatie van de bank?. Volgens de managers van DHB Bank vormt dit geen probleem en het lijkt er op dat de Turkse ondernemers als belangrijke klanten blijven. Dit vormt volgens hen geen probleem, want DHB Bank beschikt over ruim voldoende eigen vermogen en dus zijn de effecten nihil.

Door Bazel II zal een bedrijf met een goede kredietwaardigheid minder rente gaan betalen dan een bedrijf met een lage kredietwaardigheid. DHB Bank hoeft voor een bedrijf met een AAA rating minder eigen vermogen aan te houden dan de oude vaste 8 % eis. Zoals gezegd vormt Turkije een belangrijke marktplaats voor DHB Bank. Turkije heeft op dit moment een BB rating gekregen van Fitch ratings. Dit komt voor DHB Bank slechter uit dan de oude situatie. Mede Bazel II heeft er voor gezorgd dat DHB Bank tot geografische diversificatie is gegaan. "In particular, last year's trend towards the geographical diversification of the bank's trade finance, bank and corporate lending activities, continued at full speed. The CIS countries, especially Russia, Kazakhstan, and the Ukraine, saw a particular increase in the number and size of commercial transactions as well as the number of counterparties involved" (Jaarverslag 2005, p. 12). De klantenportefeuille zal niet meer hoofdzakelijk uit Turkse ondernemers bestaan.

Door Bazel II vinden er geen ingrijpende wijzigingen in de organisatie plaats. Zo resulteert toepassing van de standaardbenadering door DHB Bank in gemiddeld gelijkblijvende totale kapitaaleisen. DHB Bank gaat niet een geheel nieuw riskmanagement systeem opbouwen. Door goede anticipatie is op tijd aandacht aan Bazel II en riskmanagement besteed. Veel extra lasten brengt Bazel II niet met zich mee. DHB Bank heeft de lasten over de jaren verdeeld, daarom zal er geen merkbare achteruitgang van de kredietbeschikbaarheid en de positie van de bank vinden. De bank gaat ook zijn klantenportefeuille aanpassen. De klantenportefeuille bestond hoofdzakelijk uit Turkse ondernemers. Als DHB Bank dit niet zou aanpassen, betekende dit een hoger kapitaalbeslag, want deze klanten worden minder kredietwaardig gevonden (hoge kredietrisico). Maar de maatregel hiervoor is genomen, de bank gaat over tot geografische diversificatie. Tevens vindt er concentratie plaats voor de aantrekkelijke activiteiten. DHB Bank zal dan geen hoge kapitaalsbeslag hebben en heeft dan de mogelijkheid om lagere tarieven aan hun klanten aan te bieden. Hierdoor kan de bank een voorsprong op de concurrentie

behalen. Hier is dus een deductieve redenering gevonden, de conclusie zat in de voorgaande twee veronderstellingen opgesloten. Op korte termijn wordt verwacht dat Bazel II de concurrentiepositie van DHB Bank niet beïnvloedt.

Conclusie Hoofdstuk 5

De consequenties van Bazel II voor het management en de positie van DHB bank zijn met behulp van een praktijk-studie onderzocht. Door het van kracht worden van Bazel II heeft ook DHB Bank zich moeten aanpassen aan de nieuwe regelgeving. Aanpassing gebeurde in de vorm van opstelling van comités. Deze comités bestudeerden de kansen en gevaren van Bazel II en hoe dit nieuwe systeem het beste geïmplementeerd kon worden in het bestaande systeem. Zij stelden vragen als op welke punt staan we nu en hoe komen we het beste tot het gestelde noodzakelijke punt. Dit betekende veel werk voor de risicomangers. Een belangrijke organisatiedoelstelling, de BIS-ratio is niet meer zo eenvoudig te berekenen. Risicomangers moeten meerdere berekeningen uitvoeren om de gewenste ratio te kunnen behalen. DHB Bank zal meer aandacht voor deze ratio tonen, omdat deze de laatste jaren aan het dalen is.

DHB Bank heeft gekozen om de eisen centraal te bestuderen. Dit heeft tot gevolg dat filialen laat kunnen zijn met het nemen van juiste beslissingen. Want zij moeten bij het verlenen van kredieten niet meer alleen maar naar de financiële cijfers kijken. Ook punten als het management systeem (professioneel of is het een familiebedrijf), de ervaring van het management, eigen vermogen, problemen van de sector e.d. moeten allemaal meer aandacht krijgen. Want kredietverlening aan een bedrijf met een hoog risico, betekent dat DHB Bank meer vermogen opzij moet zetten om het risico te kunnen dekken.

Een knelpunt voor DHB Bank vormt dat zij veel zaken doet met Turkije en Turkse ondernemingen. Door de nieuwe overeenstemming krijgt Turkije een veel hogere risicopercentage. Onder Bazel I kregen de landen een nul-risico, dit stijgt naar 150% voor Turkije onder Bazel II. Dit betekent een hogere kapitaalbeslag voor DHB Bank. Maar de managers van DHB Bank zijn wel optimistisch hierover; zij vinden dat DHB Bank ruim voldoende eigen vermogen bezit en dat dit daarom geen probleem zou zijn. Maar mede als gevolg van Bazel II is DHB Bank bezig met het uitbreiden van de markt. Naast Turkije gaan ook Rusland en Oekraïne een belangrijke marktplaats vormen.

Bazel II vormt voor DHB Bank een sterke stimulans om te werken aan kwaliteitsverbetering en uitbreiding van de risicomanagementsystemen doordat voor de meer geavanceerde methoden lagere solvabiliteitseisen gaan gelden. Verwacht werd dat er een nieuwe riskmanagement systeem geïmplementeerd zal worden. Maar door een goede anticipatie zijn de lasten over de jaren verdeeld. DHB Bank heeft op tijd aandacht besteed aan risicomanagement. Zoals verwacht heeft ook meer concentratie plaatsgevonden voor de retailportefeuille en hypothecaire activiteiten. Omdat DHB Bank de lasten van riskmanagement systeem op tijd over de jaren heen verdeeld heeft en ook zijn klantenportefeuille heeft aangepast en ook meer aandacht heeft besteed voor de aantrekkelijke activiteiten, wordt op korte termijn verwacht dat Bazel II de concurrentiepositie van DHB Bank niet beïnvloedt, wel vindt er een herstructurerende effect op de balans plaats.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn beperkt generaliseerbaar. Op basis van de theorie is af te leiden dat voor de grote banken andere uitkomsten zullen gelden. De uitkomsten van dit onderzoek gelden specifiek voor DHB Bank, maar wat betreft

de andere kleine banken kan men generaliseren, dit hangt wel weer af van het soort bank. In het kader van Bazel II maakt het wel degelijk uit wat voor soort bank je bent. Voor kleine retailbanken (die vergelijkbaar zijn met DHB Bank) zullen wel het zelfde onderzoek uitkomsten gelden. Voorbeeld van een kleine retailbank is bijvoorbeeld ASN Bank. Maar of je als bank voordelen uit Bazel II kan halen hangt voor grotendeels van te hanteren strategie af. Dit blijkt uit het gevoerde onderzoek. Wanneer op tijd goede strategie wordt gevolgd, dan hoeft de theorie dat voor kleine banken de gevolgen van Bazel II zwaar zullen uitvallen niet voor elke kleine bank te gelden. De grootste les die je kunt leren, luidt dat je als bank geen risicovolle acties moet ondernemen en op tijd je strategie gaat bepalen.

Conclusies

De solvabiliteitseisen zijn gebaseerd op de aanbevelingen van de Bazelse Comité en de Europese Richtlijnen. De eerste solvabiliteitseisen zijn in 1988 tot stand gekomen onder de naam Bazel I. Naar het oordeel van de banken werden de werkelijke risico's onvoldoende gemeten, door veranderingen in tijd (globalisering), in methoden en de risico's zelf (als kredietgerelateerde, operationele en marktrisico). Het toezicht maakte ook weinig gebruik van de disciplinerende werking van de markt. Om deze redenen is Bazel I aangepast en Bazel II is in 2007 in werking getreden.

Bazel II is ontstaan uit combinatie van verschillende omgevingsinvloeden. Het is een juridisch akkoord. De technologie heeft het bestaan mogelijk gemaakt. De globalisering heeft de aanleiding gevormd en het ontstaan wordt sociaal en economisch wenselijk geacht (geschikte Riskmanagement, financiële stabiliteit, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)).

Het ontstaan van Bazel II is gepaard gegaan met bepaalde gevolgen voor het management van de banken. Het gevoerde beleid is zodanig door de managers aangepast zodat het past binnen Bazel II. De managers hebben de ontwikkelingen rondom Bazel II goed moeten volgen en zo hebben ze de strategieën bepaald. De probleemstelling van deze scriptie is op deze manier gevormd: *“In hoeverre zijn de solvabiliteitseisen die gesteld worden aan de omvang en de kwaliteit van het vermogen van banken, van invloed op het management van de banken?. Wat zijn in het bijzonder de verwachte gevolgen van Bazel II op het risicomanagementsystemen, op de bancaire activiteiten, en op de concurrentiepositie van banken?.*

De probleemstelling is uitgewerkt aan de hand van literatuurstudie en de gegevens van één uit de praktijk gekozen bank. Om het effect van het minimum kapitaaleisen (het kapitaal dat als buffer dient om het risico te dekken) uit Bazel II voor het bankwezen te peilen, heeft het Bazelse Comité achtereenvolgens enkele Quantitative Impact Studies (qis) uitgevoerd. Aan de derde qis (qis3) hebben wereldwijd 365 banken uit 43 landen deelgenomen. Uit de resultaten van de literatuurstudie voornamelijk de qis3 zijn de volgende gevolgen gevonden voor:

- De risicomanagementsystemen: het risicomanagementsysteem zal zodanig aangepast worden, zodat het voldoet aan de eisen om de IRB-benadering toe te kunnen passen. Voor de bepaling van de solvabiliteitseisen voor het kredietrisico bestaan drie berekeningsmethoden, die onderling verschillen in de mate waarin de eigen risico-inschatting van de banken wordt gebruikt. Dit zijn de standaardbenadering (standardised approach) en de interne ratingbenadering (IRB) die bestaat uit twee varianten: de basisvariant (foundation IRB) en de meer geavanceerde variant (advanced IRB). Bij de standaardbenadering worden verschillende typen activa ingedeeld in categorieën waaraan een vaste risicoweging is gekoppeld. Nieuw is dat voor deze indeling ratings gebruikt mogen worden, waardoor de kapitaaleisen meer in lijn liggen met het werkelijke risicoprofiel. Tevens wordt hierbij gedifferentieerd naar looptijd en bij de berekening van het kapitaalbeslag voor leningen aan overheden wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen wel- of geen-OECD land. Bij de interne rating benadering, mogen de banken- onder strikte voorwaarden van de toezichthouder - hun eigen interne ratingmethoden gebruiken voor de bepaling van het kredietrisico. In de basisvariant van de IRB-methode bepalen banken zelf één determinant van het kredietrisico, namelijk de kans dat de debiteur in gebreke blijft (probability of default). Andere factoren die het

kapitaalvereiste mede bepalen, zoals de omvang van de vordering (exposure at default) en de omvang van het verlies (loss given default) bij in gebreke blijven van de debiteur, worden in de berekeningswijze voorgeschreven. In de geavanceerde variant van de IRB-benadering modelleren de banken ook deze factoren zelf. Onder Bazel II leidt de IRB-benadering (basisvariant) tot een gemiddelde verlaging (-12%) van de kapitaaleisen. Bazel II zal dus tot kwaliteitsverbetering en uitbreiding van de risicomanagementsystemen leiden. Het risicomanagementsysteem moet ervoor zorgen dat de kredietrisico's en ander gepaard gaande risico's dicht bij het feitelijke risico liggen.

- De bancaire activiteiten: de retailportefeuille (met name hypotheek) zorgt onder Bazel II voor verlaging van de kapitaaleisen. Daarnaast draagt ook de portefeuille Midden- en Kleinbedrijf (MKB) bij tot een gemiddelde verlaging van de kapitaaleisen. Wijzigingen in de activiteitenportefeuille zullen in deze richting plaatsvinden. Activiteiten met een relatief hoog operationeel risico zoals asset management (onderhoud en beheer van bedrijfsmiddelen), specialised lending (overige lening, gespecialiseerde kredietverlening) en custody (bewaarneming van effecten) kennen onder Bazel II een hoge kapitaalseis. Deze activiteiten die niet tot de kern behoren, zullen waarschijnlijk worden afgestoten door gediversifieerde banken (die de investeringen in verschillende sectoren spreiden zodat het totale risico wordt verkleind). Fusie met de hypotheekbanken is ook als een optie mogelijk, want door samenwerking en grotere data is de IRB-benadering beter toepasbaar en de overnemende bank kan op deze manier meer kapitaal vrij maken.
- De concurrentiepositie: de concurrentie neemt toe voor de activiteiten met een laag kredietrisico, want deze activiteiten zijn nu voor de banken meer aantrekkelijk geworden. De banken die voor deze activiteiten minder kapitaal hoeven aan te houden, kunnen ook lagere tarieven aanbieden en het overgehouden kapitaal gebruiken voor de andere activiteiten. Dit betekent dan een voorsprong op de concurrentie. Banken met relatief grote uitzettingen op overheden in emerging markets hebben hogere kapitaaleisen, want deze activiteiten worden als meer risicovol beschouwd. Wanneer deze uitzettingen gaan toenemen, zal dit de concurrentiepositie nadelig beïnvloeden.

Uit de resultaten van de praktijkstudie DHB Bank zijn de volgende gevolgen gevonden voor:

- De risicomanagementsystemen: DHB Bank hoeft geen geheel nieuw risicomanagementsysteem te implementeren, want met de investering in risicomangement en IT begon de bank al veel eerder. DHB Bank is een kleine bank, beschikt niet over voldoende gegevens om de IRB-benadering toe te kunnen passen. Bazel II heeft er wel voor gezorgd dat DHB Bank over is gegaan tot benchmarking. Kleine banken verzamelen de gegevens in een centrale database en vergelijken zo de bedrijfsprocessen en resultaten met de andere banken en kunnen op deze manier van de voordelen van de IRB-benadering profiteren.
- De bancaire activiteiten: Voor DHB Bank vormt de retailportefeuille het hoofd pilaar en de activiteiten met betrekking tot deze portefeuille zullen ook toenemen. DHB bank heeft een speciale hypotheek, genaamd 'Turkije Hypotheek' ontwikkelt. Deze speciale hypotheek, de eerste van zijn soort in

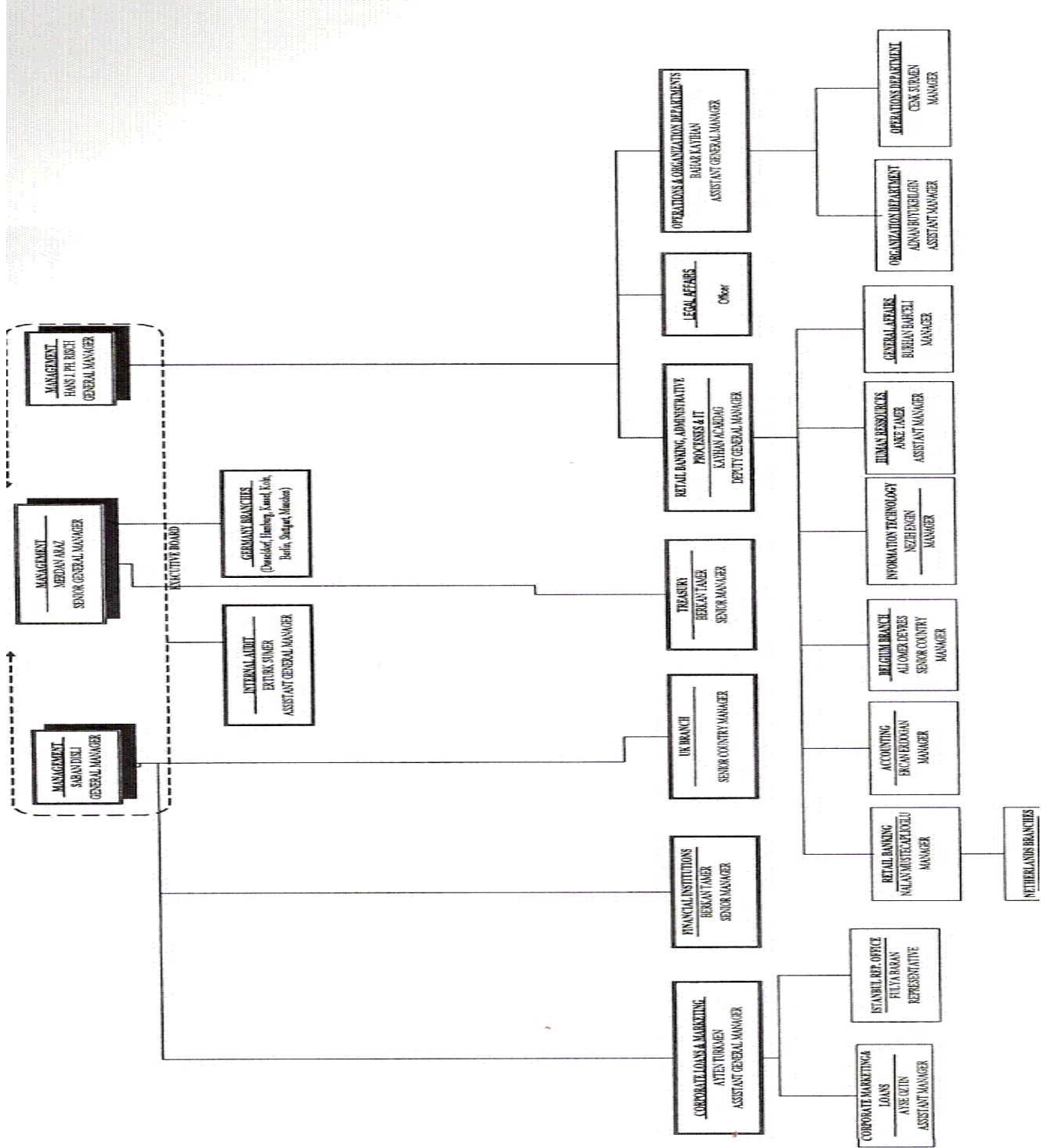
dit segment, is bestemd voor de mensen die in België, Duitsland en Nederland verblijven maar in de toekomst in Turkije willen wonen en in het bezit zijn van een huis.

- De concurrentiepositie: Hoewel DHB Bank goed voorbereid was op Bazel II zal de implementatie niettemin een herstructurerend effect op de balans van de bank hebben. Veranderingen in riskmanagement en riskmetingen resulteren in het gebruik van kapitaal. Dit in combinatie met het huidige ongunstige economische klimaat heeft als gevolg dat de bank geen plannings voor verdere groei heeft. DHB Bank is een bank die veel zaken doet met de Turkse ondernemers en Turkije. Turkije kende een nul-risico onder Bazel I, dit percentage kan stijgen tot wel 100-150% onder Bazel II. Het landenrisico stijgt dan, voor DHB Bank betekent dit dan een hoger kapitaalbeslag. Dit heeft dan er voor gezorgd dat DHB Bank tot geografische diversificatie over is gegaan (de marktplaats uitbreiden naar andere landen zoals Oekraïne en Rusland). Wel vindt er concentratie plaats voor de aantrekkelijke activiteiten (hypotheek, retail). DHB Bank zal dan geen hoog kapitaalsbeslag hebben voor deze activiteiten en heeft dan de mogelijkheid om lagere tarieven aan hun klanten aan te bieden. Omdat DHB Bank de hogere investeringslasten voor de implementatie van riskmanagementsystemen over de jaren heen verdeeld heeft en dat het hogere kapitaalsbeslag voor landenrisico gecompenseerd wordt met het lagere kapitaalsbeslag voor de aantrekkelijke activiteiten, zorgt dit er allemaal dan voor dat op korte termijn Bazel II de concurrentiepositie van DHB Bank niet wezenlijk beïnvloedt.

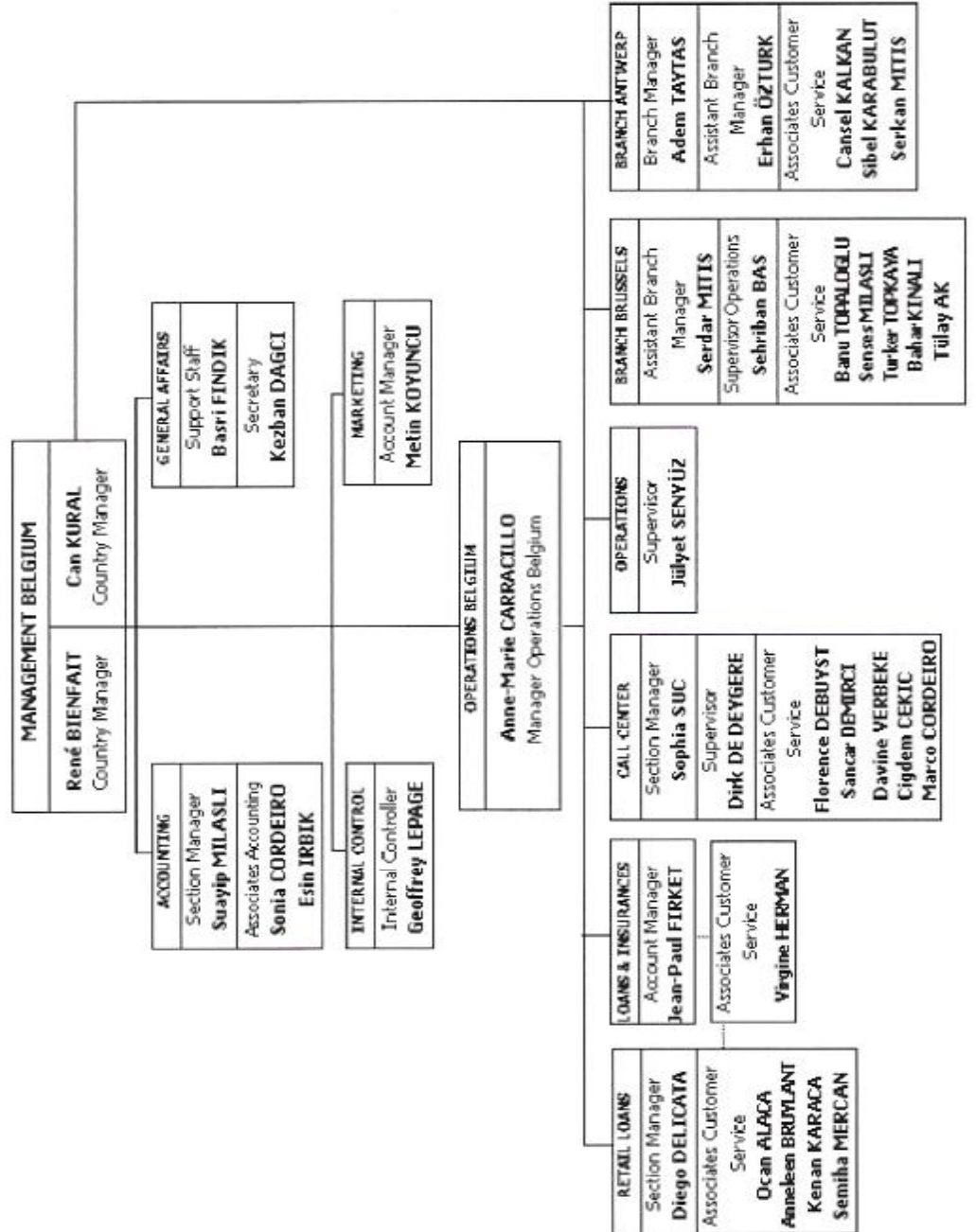
Concluderend kan de volgende uitkomst geformuleerd worden; De gevolgen van Bazel II kunnen gunstig uitvallen door een op tijd gekozen juiste strategie. De juiste strategie hangt er voornamelijk van af, of men te maken heeft met een grote of kleine bank, de bancaire activiteiten, de berekeningsmethoden en een goede anticipatie. De solvabiliteitseisen zijn in zoverre van invloed op het management van de banken bij het kiezen van de juiste methode, de juiste activiteiten en het nemen van geen risicovolle acties.

Tot slot luiden de aanbevelingen voor DHB Bank als volgt; Het is beter als het hoofdkantoor ook aan de filialen meer informatie gaat verschaffen met betrekking tot het gevoerde beleid in het kader van Bazel II. Hierdoor kunnen ook de filialen over dit onderwerp voldoende nadenken, op tijd beginnen met de strategische overwegingen en hoeven dus niet meer eigen middelen in te zetten dan het noodzakelijk is. Verder kan DHB Bank de 'Turkije hypotheek' meer stimuleren en onder de aandacht brengen van de klanten. Wanneer de aantrekkelijkheid van deze post stijgt voor de klanten, vertaalt dit zich in een lager kapitaalbeslag.

Bijlage 1: Organogram DHB Bank N.V



Bijlage 2: Organogram DHB Bank Antwerpen



Literatuurlijst

Anthony R.N. & Govindarajen V. (2002), *Management control systems*, Irwin: McGraw Hill
[http://www.deaccountant.nl/download/samenvattingen/mc/SamenvattingManagementControlSystems\(EighthEditionInternationalStudentEdition\).pdf](http://www.deaccountant.nl/download/samenvattingen/mc/SamenvattingManagementControlSystems(EighthEditionInternationalStudentEdition).pdf)

Bank For International Settlements, (2003), *Quantitative Impact Study 3. Overview of Global Results*, Basel: BIS (<http://www.bis.org/bcbs/qis/qis3results.pdf>)

Bont W. (2005), *Waarom IFRS en voor wie is het bedoeld?*, VPSO, pp. 1-7

Borysiak M., Geginat M., Herkes R. (2003), *Basel II en de structurele veranderingen van de markt, van het krediet en het concurrentievermogen van de banken*, Luxemburg: Riskpartner

Bos J.J. (1999), *Prestatiebeoordeling in banken. Van 'mixed model' naar 'fair value'*, proefschrift, Enschede: Universiteit Twente

Bouman M. (2007), *Nederland kan prima zonder ABN*
[http://www.z24.nl/analyse/article65733.ece/Nederland kan prima zonder ABN.html](http://www.z24.nl/analyse/article65733.ece/Nederland_kan_prima_zonder_ABN.html)

Consumentenbond (2003), *MVO pilot duurzaam bankieren*, De afdeling onderzoek Consumentenbond.

De Nederlandsche Bank (2005), *Handboek Wet Toezicht Kredietwezen [Wtk]*, Amsterdam: DNB

De Nederlandsche Bank (2004), *Basel II: implicaties voor Nederland*, Publicaties De Nederlandsche Bank 20 oktober 2004, Amsterdam: DNB

DHB Bank, Jaarverslag 2005

DHB Bank, Jaarverslag 2006

Duisenberg W.F., (1998), *De Euro en het proces van Europese integratie*, Erasmus Universiteit Rotterdam

Franssen M., Schepers F. (2004), *Management Control*, Deventer: Kluwer

Geerdink I., Kuindersma S. (2003), *Basel II: hefboom voor architectuur Financial Reporting* Banking Review, april 2003
<http://www.it-inspiratie.nl/Basel%20II%20-%20springplank%20voor%20architectuur%20%20Financial%20Reporting.html>

Gerwen J. Van, Liedekerke L. Van (1997), *Ethiek van internationale financiële markten. Een terreinverkenning*, Ethische perspectieven 7 (1997)1, pp. 1-7

Gerwen J. Van, Verstraeten J., Liedekerke L. Van (2002), *Business en ethiek. Spelregels voor ethisch ondernemen*, Tiel: Lannoo

- Gieskens J.H. (2005), *De invloed van het Basel II kapitaal akkoord op de financierbaarheid van ondernemingen in het MKB*, De Credit Manager nummer 3, pp. 1-11
- Gummesson E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, United Kingdom: Sage Publications
- Intrum Justitia, (2006), Kredietverlening MKB komt niet in gevaar, Stockholm www.intrum.com
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, Harlow: Prentice Hall
- Jongeneel C., (2006), De entropie van een paar bits, jaargang 38 nr. 20 TU Delft
- King, G. Keohane RO, Verba S. (1994). *Designing social Inquiry*. New Jersey: Princeton University Press
- Osch B. Van, Elsevier, 19 maart 2005
<http://www.elsevier.nl/nieuws/politiek/dossier/asp/portal/0/sctr/0/dossier/377/hoofdstuk/3/sortering/False/bt//index.html>
- Rabobank verslag 2006, p. 1-7
http://www.rabobank.com/content/images/Rabo_GMTN_Dutch_tcm43-45988.pdf
- Voskamp-ter Borg, I.E.I. (2005), *Europese eisen aan de nationale markttoezichthouder*, Nederlands Juristenblad 19, pp. 986-990
- Witt F. (2005), *Credit management: banken wentelen Basel II op uw krediet afl*, VPSO, pp. 1-8
- WODC, Ministerie van Justitie, Aansprakelijkheid van toezichthouders, 2006, pp. 1-185
http://www.biicl.org/files/877_aansprakelijkheid_van_toezichthouders_algemeen_rapport_.pdf