

Eén van de oorzaken van de kredietcrisis

Onvoldoende aandacht management voor intern betrouwbaarheidssysteem

Oscar van Leeuwen

De financiële markten beleefden het afgelopen jaar een ongekende terugval. Het begon allemaal met enkele Amerikaanse banken die hypotheek hadden verstrekt die niet aan hen konden worden terugbetaald. Vervolgens bleek bij de Franse bank Société Générale een 32-jarige beurshandelaar (Jerome Kerviel) in zijn eentje in staat te zijn om allerhande transacties te sluiten die hij nooit alleen¹ had mogen sluiten, leidend tot een verlies van 4,9 miljard euro. De resulterende koersval van de aandelen schokte het vertrouwen in de financiële sector en leidde tot het faillissement van enkele banken. Vervolgens kwam op wereldwijde schaal overheidssteun van enorme omvang tot stand, om te voorkomen dat de financiële sector geheel in elkaar zou storten.

Ook in Nederland was omvangrijke hulp nodig om Fortis en ING voor een faillissement te behoeden. Het gebrek aan vertrouwen in de financiële sector werd nog wat verder aangewakkerd toen een gerenommeerde Duitse bank, een dag na de aankondiging van het faillissement van de IJslandse bank Icesave, enkele honderden miljoenen euro's overmaakte naar het failliete Icesave. Banken vertrouwden vervolgens niemand meer en willen hun geld (als ze dat al hebben) niet meer uitlenen. Het consumentenvertrouwen daalt. De consument stelt zijn uitgaven uit. Bedrijven investeren niet meer en de hele economie raakt in een recessie.

Oorzaken

Er is in de kranten heel wat geschreven over de oorzaken van deze kredietcrisis. Als voornaamste schuldige wordt de graai- en bonuscultuur genoemd aan de top van de financiële sector. Die leidde er onder meer toe dat hypotheek verstrekt werden aan mensen die de hypotheek nooit zouden kunnen afbetalen. Daarnaast zouden de bancaire financiële producten zo ingewikkeld zijn geworden dat het management zelf niet meer begreep waar het mee bezig was.² Ook accountants worden als schuldigen genoemd. Zij hebben immers jaarrekeningen goedgekeurd die nooit goedgekeurd hadden mogen worden en/of hebben in het kader van de Sarbanes Oxley-wet bij diezelfde banken

verklaard dat het interne betrouwbaarheidssysteem (Internal Control over Financial Reporting) op orde was.

Noodzakelijk vangnet

De zojuist genoemde oorzaken kunnen allemaal juist zijn. Het lijkt echter of er ook aan het interne betrouwbaarheidssysteem van de financiële sector toch nog wel heel wat te verbeteren valt. Het is immers nu juist de taak van het interne betrouwbaarheidssysteem om te voorkomen dat hypotheekvorderingen te hoog gewaardeerd worden, dat één handelaar ongeautoriseerd transacties uitvoert en dat er honderden miljoenen euro's worden overgemaakt naar een failliete bank. Een goed intern betrouwbaarheidssysteem fungeert als een vangnet. De risico's van de verschillende financiële producten moeten goed beoordeeld en vervolgens gewaardeerd worden. Transacties mogen niet ongeautoriseerd plaatsvinden et cetera. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat er veel mankeerde aan dit vangnet. Hoewel banken en verzekeraars complexe organisaties zijn, is er toch echt wel bekend hoe het interne betrouwbaarheidssysteem moet worden opgezet om dit soort zaken te voorkomen. Zo wordt door Starreveld e.a. (2002) in hoofdstuk 18 en 19 uiteengezet hoe het interne betrouwbaarheidssysteem van een bank of verzekeraar eruit zou moeten zien.

De vraag hoe dit vangnet zo kon falen, wordt des te prangerender als we bedenken dat er mensen werken bij banken die op het gebied van interne betrouwbaarheid hoogopgeleid zijn (veel registeraccountants en registercontrollers). Ook zijn er afdelingen risicomanagement en interne accountantsdiensten en zijn er toezichthouders en vele wetten en regels op basis waarvan banken moeten waarborgen dat hun interne betrouwbaarheidssysteem op orde is.

Er kan volgens mij maar één antwoord zijn. Het bancaire management heeft uiteindelijk toch onvoldoende aandacht aan het interne betrouwbaarheidssysteem willen geven en zelf ook onvoldoende kennis van gehad om het aan te kunnen sturen. Ik denk dat hieruit voor de toekomst lering moet worden getrokken.

Meer kennis nodig

Maar hoe zorg je nu als bestuurder voor een betaalbare kwalitatief goede en volledige berichtgeving, zonder dat je een spelbal wordt van externe accountants en andere interne en externe deskundigen? Er is eigenlijk maar één goed antwoord. Zorg dat je er voldoende vanaf weet om het interne betrouwbaarheidssysteem te kunnen managen.

Nu hebben veel bestuurders en leden van raden van commissarissen niet een opleiding op het gebied van *internal control* en risicomanagement genoten. Naar mijn mening moet hierin verandering komen. Een goed bestuurder mag immers niet verrast worden, doordat er iets loos is, terwijl hij daar niets van wist en/of doordat hij de financiële producten van zijn eigen organisatie niet voldoende begrijpt. Naar mijn mening moeten oplei-

dingen voor managers en commissarissen, en zeker voor hen die in de financiële sector actief (zullen) zijn, daarom internal control en risicomanagement verplicht in hun curriculum opnemen.³ Voor niet op dit vlak geschoolde bestuurders van banken en verzekeraars betekent dit: terug naar de schoolbanken (zie ook: Van Leeuwen, 2004). ■



Prof. dr. O.C. van Leeuwen RA is werkzaam als hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging/Administratieve Organisatie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij werkzaam als CEO van Atos Consulting.

Literatuur

- Leeuwen, O.C. van (2004), Column: Is er bij ons ook iets loos?, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, vol. 78, no. 7/8, pp. 318-319.
- Starreveld, R.W., O.C. van Leeuwen en H. van

- Nimwegen (2002), *Bestuurlijke-informatieverzorging / Deel 1: Algemene grondslagen*, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Starreveld, R.W. en O.C. van Leeuwen

- (2007), *Bestuurlijke informatieverzorging, deel 2B. Toepassingen, Typologie van de Bedrijfshuishoudingen*, Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Noten

- 1** Zie: 'Kerviel handelde als in een computerspel. Realiteit drong nog maar op schaarse momenten door tot megafraudeur SocGen', in: *het Financieele Dagblad*, 29 januari 2009.
- 2** In *Trouw*, 27 januari 2009, merkt CEO

- Tilmant op dat ING slachtoffer is geworden van 'onvoorspelbare marktomstandigheden, verkeerde computermodellen, maar ook complexe producten die ING waren aangesmeerd door andere banken'.
- 3** De benoemingen van Jan Hommen (oud-CFO

- van Philips) en Gerrit Zalm (oud-minister van Financiën) als CEO van ABN Amro zijn in dit kader een beweging in de goede richting.