

Kredieten ook in de raad van commissarissen

Dat de raad van commissarissen (RvC) van een bank kredieten bespreekt, is niet vanzelfsprekend. De bestseller *De prooi* (Smit, 2008) beschrijft hoe de raad van bestuur van ABN Amro zich steeds minder met kredieten bezighield omdat dat te weinig strategisch zou zijn. Dat suggereert dat het voor de RvC zeker niet strategisch genoeg is. En recent liet ING-commissaris Lodewijk de Waal weten dat bedrijven die bij een kredietopzegging met massaontslagen geconfronteerd zouden worden geen gespreksonderwerp zijn in de RvC van ING, in het midden latend welke kredieten dan wel aan de orde komen.

Volgens de wetgever moet de RvC betrokken zijn bij de ondernemingsstrategie en de bewaking van de financiële continuïteit. De RvC is wettelijk verplicht toezicht te houden op de financiële risico's. De Amerikaanse hypotheekaffaire illustreert dat dit bij banken zonder inzicht in de kredietrisico's niet mogelijk is. De RvC dient niet te gaan zitten op de stoel van de raad van bestuur of van de kredietcommissie van de bank, maar dat de RvC er intensief bij betrokken is, is onvermijdelijk.

De algemene kredietrichtlijnen dienen regelmatig besproken te worden. Zo kan het toetsen van landenlimieten voorkomen dat veel kredieten uitstaan bij relaties in een land dat later in de problemen komt, zoals IJsland. Maar ook een richtlijn voor kleine bedrijfskredieten tot honderdduizend euro kan verstrekkend genoeg zijn om de RvC er kennis van te laten nemen. Bijvoorbeeld wanneer deze kredieten gegeven zullen gaan worden op basis van een borgtocht van de bedrijfseigenaar, zonder hypotheek op het bedrijfspand of andere zekerheden, en zonder inzage in omzet, winst en andere jaarcijfers.

Ook de organisatie rond de kredietverlening zal jaarlijks onderwerp van gesprek moeten zijn. Jaarcijfers, zekerheden, kredietoverschrijdingen en eventuele deconfitures moeten systematisch vastgelegd worden om de risico's van de kredietportefeuille te kunnen monitoren. Maar het is het paard achter de wagen spannen wanneer tegelijkertijd de kredietorganisatie, van accountmanager tot onafhankelijke kredietanalist en flatterende directeur of kredietcommissie, wordt uitgehold. Dan kan het gebeuren dat statistische analyses op centraal niveau geleidelijk de overhand krijgen boven de beoordeling van individuele bedrijven door kredietexperts. Voor de RvC dus alle reden om de vinger aan de pols te houden.

Meer weerstand is er tegen het bespreken van individuele kredieten. Het heeft geen zin om honderden kredieten per maand aan de RvC te presenteren, maar dat is geen excuus om er helemaal van af te zien. Grote kredieten die de bank in problemen brengen wanneer het mis gaat moeten besproken worden, of dat nu wel of niet met massaontslagen gepaard gaat bij de betreffende bedrijven. Wanneer probleemkredieten grote maatschappelijke gevolgen hebben, kan dat ook reden zijn voor bespreking. Om de risico's echt goed te kunnen inschatten, zal de RvC inzicht moeten hebben in de totale kredietportefeuille. Statistische analyses alleen zijn onvoldoende. Het minste is om ook regelmatig willekeurig gekozen kredieten door te spreken die een dwarsprofiel van de portefeuille geven. Het is hierbij de kunst om de posten goed te verdelen over volumes en sectoren van het bedrijfsleven.

Mogelijk kan de accountant behulpzaam zijn bij een onafhankelijke selectie.

Wanneer binnen de bank wiskundige modellen gebruikt worden om kredietrisico's in te schatten zal enig inzicht binnen de RvC aanwezig moeten zijn in de aannamen en de sterke en zwakte punten. Veel banken hebben zich niet gerealiseerd dat veel modellen onvoldoende rekening houden met stress-scenario's waarin alles mis gaat. Meer in het algemeen zijn modellen slechts een hulpmiddel. Zij kunnen nimmer een ervaren kredietbeoordelaar vervangen die weet wat ondernemen is en zelf ook wel eens een slapeloze nacht heeft gehad na een verkeerde beslissing. Wanneer commissarissen in het verleden meer tegengas hadden gegeven toen te veel vertrouwd werd op wiskundige modellen, had dat de kans op een kredietcrisis mogelijk verkleind.

Vergelijkbare opmerkingen kunnen gemaakt worden over het gebruik van ingewikkelde financiële instrumenten. Ook hier zal de RvC enig inzicht moeten hebben zonder zich te verliezen in allerlei wiskundige details. Neem opnieuw de Amerikaanse hypotheek, verpakt en verhandeld in ingewikkelde producten met mooie namen. Stel dat een commissaris zou hebben gevraagd of ooit een bankmedewerker opdracht van de bank had gekregen in een steekproef onderzoek te doen naar onderpanden en kredietnemers die uiteindelijk in deze producten verborgen waren. De vraag alleen al had reden kunnen zijn om de bank op scherp te zetten en alsnog een serieus onderzoek te doen. Als de vele probleemhypotheek inderdaad tijdig boven water waren gekomen, hadden de nodige acties ondernomen kunnen worden.

De conclusie is duidelijk. Een RvC die zichzelf bij het financiële toezicht serieus neemt moet zich buigen over de kredietverlening. Een minimum aan kredietkennis binnen de RvC is vereist, naast kennis op het gebied van strategievorming, ondernemen, sociale verhoudingen en andere terreinen. Niet elke commissaris behoeft gepokt en gemazeld te zijn in het kredietvak, maar individuele commissarissen die geen kredietexpert zijn zullen zich wel een mening moeten vormen. Voor het financiële toezicht is de RvC immers als geheel verantwoordelijk. In het verleden konden individuele commissarissen zich wat betref de aansprakelijkheid voor falend toezicht misschien nog verschuilen achter specialisten binnen of buiten de RvC. Deze tijd is voorbij. De meeste commissarissen zullen zich dit inmiddels realiseren.

LITERATUUR

Smit, J. (2008) *De prooi*. Amsterdam: Prometheus.

THEO VAN DER NAT

Directeur Riskmatrix BV SINCE 1916