

Cees Maas, commissaris, adviseur en voormalig voorzitter van de Adviescommissie Toekomst Banken

Interview door prof. dr. Auke de Bos RA

Sinds zijn afscheid als CFO van ING in april 2007 bekleedt Cees Maas diverse commissariaten en adviesfuncties. In november 2008 werd hij gevraagd als voorzitter voor de Adviescommissie Toekomst Banken.

Exact één jaar na het omvallen van Lehman Brothers, het moment waarop de kredietcrisis voor het eerst wereldwijd om zich heen greep, sprak de redactie van Inform met hem. Over de crisis, de rol van de banken en hoe risicomanagement en een betere corporate governance herhaling al dan niet kunnen voorkomen.

'Van je fouten kun je leren, niet van de dingen die goed gaan.'

Hoe kijkt u, als voormalig voorzitter van de Adviescommissie Toekomst Banken tegen de crisis aan?

Waarvoor ging het mis?

'Laten we helder zijn, de crisis kan niet aan een ding worden toegeschreven. Het wereldwijde financiële systeem zit zo complex in elkaar. Er zijn een heleboel gebeurtenissen geweest in de afgelopen zes jaar. Bij de monetaire autoriteiten, bij de financiële autoriteiten, bij de banken, verzekeringsmaatschappijen, hedgefonds, bij accountants, bij rating agencies. Die zijn op één punt bij elkaar gekomen en hebben de crisis veroorzaakt. Dat neemt niet weg dat wij vanuit de banken hebben gezegd: het is erg makkelijk om naar een ander te wijzen. Misschien is het wel eens verstandig om naar jezelf te kijken. Al was het alleen maar omdat er zo langzamerhand een imago probleem bij de banken was ontstaan. Daarom is in november 2008 de adviescommissie voor de banken opgericht. Banken hebben een heel belangrijke rol gespeeld in die crisis. Veel topbankiers hadden het zicht op de werkelijke risico's verloren. Ik geef daarbij het makkelijkste voorbeeld: ik denk niet dat er één bank in de wereld is geweest waar de raad van commissarissen expliciet besloten heeft om voor miljarden aan subprimehypotheken in de boeken op te nemen.

Als je daar goed over nadenkt, is het heel merkwaardig dat er zo veel banken zo'n omvangrijke portefeuille hadden van een product dat achteraf zo risicovol is

gebleken. Ik denk overigens dat heel veel CEO's het woord subprime pas hoorden toen de crisis al begonnen was. Dan klopt er ergens iets niet in de corporate governance.'

'Ik denk dat heel veel CEO's het woord subprime pas hoorden toen de crisis al begonnen was.'

Hoe kijkt u als ex-CFO van ING tegen de crisis aan?

'Ik weet nog dat ik, toen ik nog CFO was bij ING, in november 2006 bij een leveraged buy-out heb gezegd: dit gaat verkeerd. We gaan steeds meer financieren tegen steeds hogere leverage ratio's. Het is niet meer financierbaar. Ik zei: als dan ook de rente nog eens gaat stijgen, moet je dat dus niet doen. We stoppen ermee. We hadden op dat moment een pijplijn van zes miljard. Toen de crisis in augustus 2007 uitbrak, hadden we die afgebouwd tot twee miljard. Maar wat ik niet heb voorzien, en dat had misschien wel gemoeten, is dat we in zo'n enorme liquiditeitscrisis zouden komen. Er was zo veel excess liquidity in de wereld. Dat houdt een keer op. Je verwacht alleen niet dat dat met een schok ophoudt. Je zou eerder verwachten dat de liquiditeit langzaam als een ballon leegloopt. Dat heeft niemand voorzien. Het heeft veroorzaakt dat de marktwaarden van bijvoorbeeld AAA-rated mortgage-backed securities heel ver af lagen van de 'net asset value'. Niemand wilde dat papier

meer. Iedereen was zijn balans aan het inkrimpen. Dan is er geen vraag meer, alleen maar aanbod en dan gaat het dus mis. Opgeteld bij bepaalde boekhoudregels die toegepast moesten worden, heeft dit ertoe geleid dat veel banken, waaronder ING, in de problemen zijn gekomen, terwijl het in de kern gezonde bedrijven zijn.'

Hebben we het ergste gehad?

'Ik denk dat we in de financiële crisis de bodem zeker hebben bereikt. Er is weer liquiditeit dankzij gigantische maatregelen van zowel centrale banken als overheden. In de waarderingen van de balansen zal hier en daar nog wel wat scheef zitten, maar qua crisis is het ergste absoluut achter de rug. Dat wil niet zeggen dat de problemen bij de financiële instellingen achter de rug zijn. Die zullen zich verder moeten herkapitaliseren. En ze moeten de overheden terugbetalen. De meeste financiële instellingen zijn nu wel redelijk gekapitaliseerd, maar er is nog een lange weg te gaan.'

Hoe kan herhaling worden voorkomen?

'In het rapport van de commissie-Maas zijn we bovenaan begonnen met de governance, bij de raad van commissarissen. Wat moet die eigenlijk allemaal doen? Die moet misschien eens beter kijken naar beloningsstructuren, naar bonussen die uitgekeerd worden. Natuurlijk doen ze dat voor de raad van bestuur, maar kijken ze ook weleens naar de top 100 bonussen in het bedrijf? Het antwoord is nee. In Nederland niet, in de hele wereld niet. Dat is toch raar. Als daar de risico's genomen worden, dan zou het toch, vanuit de governance gedacht, niet zo dom zijn om daar op het hoogste niveau van een onderneming naar te kijken.'



In het advies hebben we ook iets over het risicomanagement gezegd. Zo hebben we aanbevolen dat er een aparte chief risk officer in de board van de banken moet komen te zitten en dat de CEO de risicocultuur in de onderneming hoort te dragen.'

Is die boodschap al aangekomen?

'Ja, het is goed doorgedrongen. De meeste banken hebben de governance en het risicomanagement verbeterd. Niet alleen in de audit committees maar ook in risk committees.

Daarbij hoor je je risicoprofiel een of twee keer per jaar expliciet in de raad van commissarissen te bespreken. Dat gebeurt inmiddels. En dat was voor de crisis absoluut niet gebruikelijk.

Wat nog niet helemaal is doorgelopen, is de erkenning dat de CEO de risicocultuur hoort te dragen. Die CEO wil voorwaarts en denkt vaak: laat de chief risk officer dat maar doen. Dat is niet goed. De CRO signaleert, die managet de risico's. Maar als je tegen je CRO niet zegt wat de risk appetite van de bank is, wanneer zegt hij dan nee? Of ja? Dat hoort die CEO dus te dragen. Die zegt: oké, wat spreken we met zijn allen in de board af? Hoeveel risico willen we nemen? Welke business gaan we doen? En dat zegt niet de commerciële jongen in de raad van bestuur. Nee, dat is de CEO. Voor de helderheid, in de Code Banken zul je zien dat die zin, dat de CEO de risicocultuur draagt, er niet in staat. Zelfs niet in de bijlage waarin staat wat er niet in staat. Dat is jammer. Verder ben ik in zijn algemeenheid tevreden over de code. Ik vind het heel goed dat ons

advies in een code is vastgelegd en een wettelijke verankering krijgt. Want laten we wel wezen, heel veel van dit soort rapporten verdwijnen in een lade.'

Risico's beperken en toch goede rendementen halen.

Hoe doe je dat?

'Dan moet je dus een goed risico-management hebben. En je governance rond je risico's moet op orde zijn. Daarvoor moet je eerst gaan meten. Je moet eerst weten wat je risicoprofiel is: waar loop ik eigenlijk welke risico's? Hierbij kijk je naar je activa en je passiva, dus alles wat je op de balans hebt staan. En dan ga je stresstesten. Stel bijvoorbeeld dat de rentelast twee procent omhoog gaat, de aandelenkoersen 30% zakken en de huizenprijzen nog eens dalen. Hoeveel winst maak ik dan nog? En hoeveel gaat er van mijn vermogen af? Als je dat gedaan hebt, als je dat weet, dan moet je vragen: wat vind ik daar eigenlijk van? Valt me dit mee of valt me dit tegen? En Is dit nou morgen gebeurt, word ik dan ontslagen als CEO of als CFO? Is mijn raad van commissarissen dan verbaasd? Zijn de analisten dan verbaasd? Wordt mijn aandeel dan gedumpt? Krijgen we een run op de bank? Je meet dus eerst zo goed als je kunt je risicoprofiel en dan moet je je risk appetite daarop zetten. En als je dat eenmaal gedaan hebt, moet je kijken: klopt het allemaal nog? Vervolgens ga je aan je raad van commissarissen en aan de markt communiceren wat je risicoprofiel is. En dan heb je het redelijk - hoop je dan maar - onder controle.'

Zijn risico's eigenlijk nog wel te managen?

'Ja, het kan nog wel. Je kunt de meeste scenario's allemaal wel bedenken. Maar het probleem is dat je daar fouten in kunt maken. Een voorbeeld. Vóór de crisis al hadden we bij ING een risk dashboard, met ons risicoprofiel daarop. We hadden ook onze risk appetite gedefinieerd. We hebben toen de ernstigste gebeurtenis op alle markten in tien jaar genomen. Die hebben we toegepast en vervolgens hebben we gekeken naar hoeveel winst we dan nog maakten. Daarbij hielden we rekening met correlaties en diversificaties. Dat is dus verkeerd gebleken, want het blijkt dat in deze crisis alles gecorreleerd is. Van diversificatie is helemaal geen sprake meer. Dat hebben we totaal verkeerd ingeschat. Ook het totale opdrogen van liquiditeit in een zeer korte periode heeft zich de afgelopen tientallen jaren nooit voorgedaan. Ook dat heeft niemand zien aankomen.'

'Je zou het onwaarschijnlijke moeten stresstesten, want het onwaarschijnlijke is gebeurd.'

Maar kan het nu wel?

'Die vraag is aan de orde geweest in ons rapport: als je gaat stresstesten, moet je dan het onwaarschijnlijke stresstesten? Door wat er met deze crisis gebeurd is, kun je zeggen: ja, je zou het onwaarschijnlijke moeten testen, want het onwaarschijnlijke is gebeurd.

Maar het blijft een heel lastige kwestie, want het wordt ofwel een exercitie van whizzkids, of de risk manager denkt: we hebben het getest maar ik ga dit niet naar mijn board sturen omdat die zal denken dat we dan de tent beter dicht kunnen doen. Ik heb daar het antwoord nog niet op. Je kunt hoogstens kijken wat er nu bij deze crisis is gebeurd. Dat ga je opnieuw testen voor je huidige portefeuille. Maar dat hoeft nog niet het onwaarschijnlijke van morgen te zijn. Dat is wellicht een andere manier om te zeggen: je vermijdt de volgende crisis dus niet. Die zal er anders uitzien dan deze, maar hij zal er zeker komen. Het is niet te voorkomen met alle wijsheid die we nu hebben.'

Bij de banken is risicomanagement inmiddels een item. Hoe zit dat in het bedrijfsleven?

'De moderne opvatting van de structuur van risicomanagement is dat je zegt: we hebben een first line of defense, dat is de frontoffice. Een second line of defense is de risicomanagementfunctie en de third line is de internal auditor. Dan heb je de fourth line of defense en die bestaat uit een aantal spelers: de externe accountant, de toezichthouder, enzovoorts. Wat het bedrijfsleven van de banken kan leren is dat de internal auditor en de

externe accountant aansluiting moeten houden met de frontoffice. Anders zitten ze alleen maar ergens achter in een hok te controleren en af te vinken. Datzelfde geldt voor de externe accountant. Die zal in nauwe samenwerking met de internal auditor de risicofunctie bij het bedrijf moet opbouwen. Ook hier geldt dat je moet bepalen hoeveel risico je wilt nemen. Als je ergens in een land een nieuwe investering doet en het gaat mis, kan ik me dat dan veroorloven? Maar ook het reputatierisico speelt een rol. Hoeveel bedrijven kijken daarnaar? En je business risk. Wat gebeurt er als je concurrent ineens met een product op de markt komt waar jij geen idee van had? Dat soort risico's moet je in kaart brengen. Het gebeurt nog te weinig in het bedrijfsleven dat er systematisch over dat soort risico's worden nagedacht.'

Welke rol speelt de externe accountant hierin?

'De externe accountant is op het ogenblik een beetje geneigd door te schieten en de continuïteitsvraag aan de orde te stellen, als test of je je risicomanagement op orde hebt. Dat is op zich wel een goede ontwikkeling, maar je moet als accountant proactiever zijn. Je moet niet aan het einde gaan zitten. Dan kom je op het punt dat je denkt: oh jee, ik weet niet of ik dit wel kan tekenen. Dan ben je eigenlijk aan de late kant. Je moet meer opschuiven naar voren. Voor mij moet een accountant toegevoegde waarde hebben. Ook in de controletaak. Niet alleen maar afvinken en kijken of de boekhouding goed is uitgevoerd, maar ook kijken naar het risicobeheer en de governance daarvan. Zoals we bij de

banken hebben aanbevolen om de accountant ook een beoordelende rol in de governance te geven en hoe die feitelijk dient te functioneren. Bijvoorbeeld door de risk appetite te gaan meten en te gaan toetsen. Daar kan de accountant qua systemen en processen volgens mij best iets mee doen.'

'Voor mij moet een accountant toegevoegde waarde hebben. Ook in de controletaak.'