

Basel III? Doe een game!

Hoe maak je een bankorganisatie intern klaar voor het tijdperk Basel III?
Doe een game! ING heeft er ervaring mee.

TEKST: BERT BAKKER | BEELD: DREAMSTIME

Bij de liquiditeits- en kapitaal-eisen die Basel III aan banken oplegt, draait alles om de verhoudingen binnen de bankbalans. Hoe meer mensen binnen een bankorganisatie begrijpen welk type deal bijdraagt aan een balans die aan de nieuwe Baselse normen voldoet (en welke juist niet), hoe beter het is. Daarom zijn vrijwel alle banken al een tijd bezig om de kennis van mensen op sleutelposities bij te spijkeren, om ze van dat Basel-denken te doordringen. Maar de prijs voor de meest originele en effectieve manier om dat te doen gaat waarschijnlijk toch naar ING.

Intern liet de bank - een paar jaar geleden al - een managementgame ontwikkelen dat deelnemers leert naar een bankbalans te kijken zoals een ceo of een cfo doet. Regelmatig worden er sessies georganiseerd waarin meer teams het in een simulatiespel tegen elkaar opnemen. Elk daarvan vertegenwoordigt de leiding van een fictieve bank.

Vele tientallen van zulke sessies zijn er al gehouden. Soms op locatie in Amsterdam, maar soms ook, en zelfs tegelijkertijd, via het intranet. Naar schatting hebben zo al enkele duizenden mensen dat Basel III-game gespeeld.

VERHELDEREND

Twee van de spelers van deze lastige maar zeer verhelderende managementgame zijn Dennis Klomp en Derk van den Bos. Klomp is vicepresident Business Analytics bij ING Commercial Banking, maar eerder werkte hij bij verschillende front-office- en risk-managementafdelingen. Hij is specialist op het gebied van bankieren voor zakelijke relaties.

'NET ALS IN DE REALITEIT IS DAT EEN VOORTDUREND BALANCEREN TUSSEN MEER AFWEGINGEN.'

"In grote lijnen werkt het spel zo: de virtuele banken, met concurrerende teams als bestuurders, beginnen alle met precies dezelfde balans en resultatenrekening", vertelt Klomp. "Echter, die voldoen nog niet aan de restricties en vereisten van Basel III. De opdracht aan de 'raden van bestuur' is om tijdens het spel de balansverhoudingen zodanig aan te passen dat ze aan Basel III gaan voldoen, maar ook te zorgen dat de winstgevendheid op acceptabel niveau blijft. Het team dat daarin het best slaagt, wint."

AFWEGINGEN

Al spelend moeten deelnemers een gevoel krijgen voor de afwegingen die het bestuur van een bank moet maken. Klomp: "Geld dat je in hypotheek stopt geeft in dit spel een relatief lage rentemarge maar het risico dat er niet aan de verplichtingen wordt voldaan - belangrijk onder Basel III - is beperkt. Anderzijds zit dat geld voor jaren vast, dus als je ineens liquiditeit nodig hebt - denk aan een calamiteit als een *bankrun* - dan is zo'n asset minder attractief."

Maar ook met consequenties aan passivazijde moet rekening worden gehouden: hypotheek vereisen een stabiele vorm van (lange) funding. 'Bankbestuurders' kunnen ook besluiten meer te geld te stoppen in andere typen kredietverlening: bijvoorbeeld aan ondernemingen. Die zijn doorgaans korterlopend en geven in het spel een duidelijk ruimere rentemarge. "Maar het percentage waarop je moet afschrijven is weer veel hoger, dus moet je er meer kapitaal voor reserveren", aldus Klomp. "Anderzijds is die hogere marge wel gunstig voor de winst op je eigen vermogen, dus je mogelijkheid om buffers aan te vullen."

OPTIMUM VINDEN

Ten opzichte van de hypotheek zijn de hogere kapitaalvereisten voor bedrijfsfinancieringen weer ongunstiger voor de berekening van de kapitaalratio, dus voor de risico-gewogen activa tegenover je benodigde kapitaal. De met Basel III geïntroduceerde *leverage ratio*

'TEAMS MET LOUTER ACCOUNTANTS HEBBEN WE NOG NIET GEHAD.'

(Tier 1 kapitaal / totale activa), waarbij de risicogewichten worden genegeerd, maakt dit verschil overigens weer deels ongedaan.”

Klomp licht toe hoe ook de funding van de bank mee moet spelen in de overwegingen. “Je kunt werken met bijvoorbeeld kortlopend spaargeld of met verhandelbare schuldtitels: het eerste is in het spel wat goedkoper, maar voor je relatieve liquiditeitspositie moet je rekening houden met de uitstroom van spaargelden. Voor wat langer lopend schuld papier geldt het omgekeerde: vaak wat duurder, maar je kunt er langer over beschikken.”

Binnen afgesproken grenzen mogen deelnemers die

balansposten verhogen of verlagen en zo proberen een optimum te vinden. Klomp: “Net als in de realiteit is dat een voortdurend balanceren tussen meer afwegingen, rekening houdend met vele dimensies, waarvoor sommige dus nieuw zijn.”

ACCOUNTANTS?

Klomp's collega Van den Bos typeert de deelnemers: “De meesten hebben op een of andere wijze te maken met de Basel III-vereisten, en werken bij ING. Maar ook extern is het spel gespeeld; met teams bestaand uit bijvoorbeeld studenten, analisten of toezichthouders.” De meeste reacties zijn heel positief. Van den Bos meldt dat onlangs zelfs een verzoek van beleidsmedewerkers van de Tweede Kamer binnenkwam om het spel te spelen. “Accountants hebben ongetwijfeld al in enkele teams gezeten, maar teams met louter accountants hebben we nog niet gehad. Als er interesse is, kunnen we dat wellicht organiseren.” □

