

Operational Excellence in Basel-II: wie groot is, moet slim zijn...



Drs. M.H. van der Kuil RI
marcel@iq-consulting.com

Kredietverlening is een kernproces bij een bank. Dat is het altijd geweest en dat zal het altijd blijven. Kredietverlening is zo oud als de weg naar Rome, dus je zou zeggen dat dit proces volledig uitgekristalliseerd is. En ondanks alle veranderingen en innovaties verdienen banken ook nog steeds een belangrijk deel van het geld met hun kredietexpertise. Dus wat zou er makkelijker moeten zijn dan om een globaal verslag te doen van dit primaire proces aan de regulator? Niet is echter minder waar. Uit recente onderzoeken blijkt zelfs dat het moeilijker is naarmate een bank groter is. Hoe komt dat?

Informatietechnologie is ver doorgedrongen in de bancaire sector. Bankieren zonder IT is ook niet meer mogelijk, misschien zelfs niet meer denkbaar. Toch geeft IT geen echte concurrentiële voordelen en is IT niet iets wat alleen maar voordelen geeft. IT wordt vooral vaak toegepast om zaken te automatiseren in systemen. Een van de belangrijkste nadelen hiervan is dat de menselijke factor sterk gereduceerd wordt, waardoor cijfers en prestaties niet per definitie in de juiste context worden gepresenteerd. Hierdoor is het bereiken van echte Operational Excellence moeilijker geworden, omdat het vereist dat mensen zelf 'bovenop' hun processen zitten.

Dit probleem is inherent aan het gebruik van IT en blijkt volgens recent onderzoek in Amerika groter te zijn naarmate de bank groter is, onder andere door trends zoals outsourcing en offshoring. Mogelijk geeft deze observatie al enkele interessante tussentijdse conclusies met betrekking tot Basel-II, namelijk dat de schaal-grootte en dus de schaalvergroting het bereiken van compliancy moeilijker maakt. Dat het voor een nieuwe, kleine bank makkelijker is om compliancy te bereiken en dus feitelijk om op prijs te kunnen concurreren. Maar ook dat het opbouwen en beheren van historische branchedata een expertise op zich is, die om verschillende redenen niet als kerncompetentie van een bank kan worden gezien. Door dit soort observaties is er binnen het 'IT-minded' Amerika een discussie ontstaan over de te kiezen 'approach' binnen Basel-II en over Basel-II zelf. Veel Amerikaanse banken lijken niet de voorkeur te geven aan de 'advanced approach', zoals de Europese banken, maar aan de minder geavanceerde 'standardised approach', onder andere om IT-problemen het hoofd te kunnen bieden. Dit is een echte 'eye opener'.

Een goede discussie maakt de kwaliteit van de uiteindelijke oplossing alleen maar beter. Een discussie zoals in Amerika lijkt er in Europa nog niet te zijn. Basel-II beoogt veranderingen en vraagt daarom om discussie, ook in Europa. De rol en de positie van IT moeten voor Basel-II goed overdacht worden, want alleen 'automatisch' zullen de Basel-II doelen nooit bereikt kunnen worden. •