BANKIERS MOETEN WEER DANSEN OP DE RIJN

Het thema van vandaag is "*so you think you can bank?*". Toen ik mijn lezing aan het voorbereiden was, keek mijn dochter van 14 even mee met z'n blik van 'met wat voor saaie dingen ben je nú weer bezig' , maar blijkbaar had ik haar aandacht, want zij zei 'die titel klopt niet, dat moet zijn "*so you think you can dance*". Leuk , zei ze, mag je meedoen met dát programma? Véél interessanter dan Pauw &Witteman! Nee, zei ik, het gaat wéér over banken en bankiers, maar mijn fantasie was geprikkeld. Het idee achter "so you think you can dance" is dat de dansers zich niet mogen beperken tot één dans, maar zich moeten ontwikkelen tot all-round dansers. Dát zou een mooie uitdaging zijn voor bankiers. Want is het niet zo dat in de publieke opinie de indruk is ontstaan dat bankiers maar één dans op het repertoire hebben staan, namelijk die van 'veel geld verdienen over de rug van de klant'?

Ik kan het de mensen en de media niet kwalijk nemen. We hebben onze klanten alle reden gegeven om boos te worden. De Vereniging Eigen Huis klaagt over te hoge hypotheekrentes, de Stichting Restschuld vindt dat banken veel te hoge hypotheken heeft verstrekt in relatie tot het inkomen, banken hebben aan het MKB rentederivaten verkocht zonder dat alle risico's goed werden uitgelegd, en wat te denken van het oliedomme gerommel met de LIBOR-rente.

Tsja, en als dan ook nog eens banken gered moeten worden met belastinggeld en de CEO's van de banken geen enkele reden zien voor enige vorm van nederigheid, dan moet je niet gek opkijken dat de betrouwbaarheid van bankiers volgens onderzoeksbureau Motivaction nu gelijk is aan die van autoverkopers.

Voor mij was het dieptepunt toen het boegbeeld van de bankensector in Nederland, Boele Staal van de Nederlandse Vereniging van Banken, in een TV-interview op 10 oktober 2010 bij WNL zei dat 'de banken nooit ongezond zijn geweest'. Hoe kun je op dát moment z'n opmerking plaatsen? Dan ben je alle gevoel met de realiteit kwijt en het heeft gewone bankemployees, jullie dus, in een onmogelijke positie gemanoeuvreerd.

Het stelde publicisten als Luyendijk, Stellinga en Engelen- hij komt straks aan het woord en zal mij zeker van repliek dienen - in staat op nogal rauwe wijze te fulmineren tegen de bankensector. Een paar voorbeelden wil ik u niet onthouden. Stellinga, lid van de hoofdredactie van NRC noemt bankiers de vijand van het volk. Luyendijk, van huis uit een cultureel antropoloog, noemt bankiers psychopaten en aspergergevallen. En Ewald beschouwt het bancaire bedrijfsmodel 'door en door rot' en de enige nuttige innovatie in het bankwezen: de betaalautomaat. Misschien heeft hij nog wel gelijk!

Ondertussen was ook de politiek eindelijk wakker geworden. Ik vermoed uit pure angst voor het boze electoraat richtte de politiek haar pijlen bijna exclusief op het beloningsbeleid en riep zij op tot risicoloos bankieren 'whatever that may be'.

Ik vind het vooral ernstig dat wij het vertrouwen van *consumenten* in banken beschaamd hebben. Ooit hoorden bankiers tot de maatschappelijke elite. Vertrouwen was synoniem voor ons beroep. Vorige week is de documentaire "don't shoot the messenger" over de Nederlandse Occupy-beweging in première gegaan. Het was een protest tegen de banken, niet tegen één bank in het bijzonder, maar een protest tegen het bancaire systeem. Voor een uitzending van '1 vandaag' ben ik de discussie aangegaan met de hoofdrolspeler. Deze man was vooral boos was omdat het tot hem was doorgedrongen dat hij dus niet meer zomaar een bank kan geloven. Dat was een grote schok voor hem.

En niet alleen de consument, ook de *ondernemer* verliest het vertrouwen in de banken. Vorige week publiceerde het tijdschrift Management Team, bepaald geen tijdschrift dat beticht kan worden van bank-bashing sentimenten, een representatief onderzoek dat ronduit ontluisterende resultaten geeft voor onze sector. De banken krijgen nog maar een 'vijfje' ; dat was vorig jaar nog een dikke zeven. Samenvattende conclusie: "banken zijn klant-onvriendelijke, onbetrouwbare zakenpartners".

U begrijpt dus dat ik hier niet als een 'Boele Staal met oogkleppen op' het bankwezen ga verdedigen. Daarvoor is echt te veel misgegaan. Maar ik ga wel wat nuances aanbrengen. Ik ben in 1978 bij AMRO gaan werken, een tijd dat banken een eigen vermogen hadden van 20% , dat banken voornamelijk de private sector financierde en niet elkaar en dat er in de Raden van Bestuur brede bankervaring aanwezig was.

Banken zijn private bedrijven en zullen er alles aan doen om de winst te maximaliseren. Daar is niets mis mee, alleen zíjn het geen 'gewone' bedrijven. Banken hebben een 'privilege', namelijk de mogelijkheid om een geldscheppende instelling te zijn. Het is jammer dat banken dit privilege hebben vergokt door vervolgens de 'leverage' in de balans te vergroten tot in het absurde waardoor het rendement op eigen vermogen sterk steeg en daarmee de koersen en beloningen. Dat was de kat op het spek binden. Juist omdat banken geen gewone bedrijven zijn, staan zij onder scherp toezicht, nou ja, zouden moeten staan.

Het is voor mij nog altijd een grote schok dat de toezichthouders hun plicht hebben verzaakt. Zij zijn onze poortwachters. De reden? Toezichthouders als Wellink vonden het maar al te fijn dat banken harder groeiden dan het BNP, want het verhoogde hun status in de wereld.

Veel erger vind ik dat wij ergens in de jaren '90 in Europa het concept van de 'universal bank' , het bancaire model dat geënt is op het politieke Rijnlandse model, hebben verlaten en hebben gekozen voor het Angelsaksische model.

Binnen de 'universal' bank kunnen alle bancaire activiteiten worden ontplooid, maar de kracht van het model was dat er tussen de verschillende onderdelen een tere 'balance of power' was binnen de Raden van Bestuur. Het boek van Jeroen Smit over ABN AMRO laat goed zien wat er gebeurt als die 'balance of power' wordt verstoord en de investment banker het overwicht krijgt.

Het heeft gezorgd voor een verschuiving van relatiegericht naar transactiegerichtheid, van het handelen met bedrijven en consumenten naar het handelen met elkaar. Van langetermijnbelang naar kortetermijnbelang. Van klantgedrevenheid naar financiële gedrevenheid. Het meest in het oog springende voorbeeld hiervan is de securitisatie.

Hoewel securitisatie onmiskenbaar voordelen biedt, doorbrak het de langdurige één-op-één relatie tussen bank en lener en werd deze relatie vervangen door verhandelbare, anonieme producten die werden verhandeld tussen banken onderling en dus het domein van de investment banker werden.

Het gevolg van deze 'abstrahering van financiele relaties', zoals Citibank-topbankier Buiter het noemde in de Joop den Uyl lezing in 2008, is dat in de beeldvorming de gedragingen van investment banker de boventoon gingen voeren.

Luyendijks bekende blog in The Guardian gaat helemaal over dit type bankier, maar zal de gewone consument dat onderscheid kunnen maken? Mijn eigen ervaring is dat dit niet zo is.

In het ‘universal’ banking principe, stond het relatiebankieren centraal. De AFM en de politiek roepen nu weer in koor dat de banken 'de klant centraal moeten stellen'. In het Management Team onderzoek was het meest genoemde advies aan banken 'stel de klant centraal'.

Het lijkt mij een uitstekend idee, maar welke klant bedoelen ze?

De spaarder die een hoge rente wil en geen enkel risico wil lopen óf een MKB bedrijf dat een lage rente wil en geen zekerheid kan geven over haar voortbestaan? Ik zei het al eerder, banken moeten gewoon winst maken, al is het alleen al om het noodzakelijke eigen vermogen te versterken. Maar winst maken moet óf aan de debetzijde óf aan de creditzijde gebeuren. En juist dit laveren tussen twee in principe tegenstrijdige belangen, is de essentie én het grote dilemma van bankiers.

De Bijbel schreef het al in het boek Mattheüs: "Niemand kan twee heren dienen; want of hij zal de ene haten en de anderen liefhebben, of hij zal de ene aanhangen en de anderen verachten; gij kunt niet God dienen en de Mammon".

Maar van bankiers wordt dat wel verwacht. Ik denk dat RABO graag het familiebedrijf OAD had gered, maar welke spaarders zijn bereid op voorhand een deel van hun spaargeld daarvoor in te zetten, dan wel genoegen te nemen met zeer lage rentevergoeding? Banken zullen deze verantwoordelijkheid beter moeten uitleggen.

Ik mag hopen dat het 'maatschappelijk statuut' dat Commissie Wijffels voorstelt en, ik citeer, 'waarin banken gezamenlijk aan de maatschappij verklaren wat zij zullen doen om te zorgen dat zij dienstbaar en stabiel zullen zijn' , met name op dít dilemma ingaat.

Hoe krijgen wij het vertrouwen weer terug?

We zullen het begrip "zorgplicht" weer nieuw leven moeten inblazen. Essentieel is dat we ons dienen te realiseren dat er sprake is van een groot verschil in kennis tussen de bank en de klant.

In het Angelsaksische model wordt dit verschil nu juist gebruikt om er zélf voordeel uit te halen. Het gebruik van het begrip 'muppets' bij Goldman Sachs was natuurlijk geen incident. Het onderzoek van de AFM naar derivatenverkoop aan het MKB lijkt deze stelling te bewijzen.

In het Rijnlandse model is het juist een motief om, wellicht op een enigszins paternalistische manier, de klant te onderwijzen. Met name de coöperatieve banken hebben hier in voorop gelopen.

Mijn visie op zorgplicht is geheel anders. Ik zie het niet een plicht, maar als een voorrecht. Het bood mij de kans om er bij Alex Beleggersbank juist een USP van te maken. Commercieel gezien is er niets interessanter om je klant goed te kennen. Het eist echter wel

(1) absolute duidelijkheid over de reikwijdte van de dienstverlening, zowel bij de klant als bij de bank én
(2) een goed moreel kompas.

De verantwoordelijkheid van bank en klant moet duidelijk zijn vóórdat de consument of het bedrijf klant wordt. Daarom ben ik z'n grote voorstander van rule-based toezicht.

En dan het morele kompas? Het is wellicht een beetje soft. Een voorbeeld werkt het beste. Bij Alex moeten klanten zelf bij een aankoop in de VS hun debetstand in dollars aanvullen. Stond allemaal glashelder in de overeenkomst en klanten werden gewaarschuwd. Maar we wisten allemaal bij Alex dat klanten dat niet gingen doen en dat het ons geld ging opleveren.

Dán is een moreel kompas nodig en dat komt in beeld als de bank weer dichter bij de klant komt te staan. Denk maar eens aan banken als Triodos of de Zweedse Handelsbanken. Daar geldt de 'kerktorenregel'. De bank doet alleen zaken met klanten die vanaf de kerktoren te zien zijn. Als directeur van Alex ging ik een of twee keer per week het land in om met klanten te praten en ik werd niet afgeschermd door PR afdelingen. En nog belangrijker, óók met ontevreden klanten.

Nostalgisch gepraat? Oud Bankpresident Wellink vindt van wel. En inderdaad, grootte mag geen dogmatische eis zijn. Diversiteit moet het uitgangspunt zijn. En dus moeten wij de uitspraak van Jan Hommen in zijn afscheidsspeech ter harte nemen "we moeten er voor waken dat we "too big to fail" gaan verruilen voor "too small to succeed".

Hoe dwingen we dat morele kompas af? Bij Alex zeiden we dat 'het in je genen moet zitten'. Dat is wellicht een beetje teveel gevraagd.

Ik ben daarom een grote fan van de Duitse Berenberg Bank. Waarom? Omdat deze niet zo kleine bank sinds haar oprichting in 1590 slechts 38 CEO's heeft gehad en nog altijd 30% in handen is van de familie Berenberg. Maar wat mij vooral boeit is dat de directie hoofdelijk aansprakelijk is. Now we're talking!

Nicolas Taleb, u weet wel, de man die het begrip 'zwarte zwaan' introduceerde in zijn boek *Fooled by Randomness*', heeft recent een nieuw boek gepubliceerd. Het heet '*Antifragile*'. Het is geen toegankelijk boek, maar het hoofdstuk over '*skin in the game*' is opmerkelijk helder.

Skin in the game betekent dat je persoonlijk verantwoordelijk bent voor je daden, dus zoals de bazen van de Berenberg Bank en in 'the good old days', de partnerships op Wall Street. Ik ben vóór! Ik weet zeker dat als je huis op het spel staat, je het wel uit je hoofd laat om met 98% geleend geld te werken of onverantwoorde kredieten te verstrekken!

Wat mij betreft mogen bankiers die hier hun handtekening onder zetten, een forse bonus krijgen.

Natuurlijk, de mensen die wij *bankemployees* noemen, kunnen niet met hun vermogen garant staan. Daar hoort dan ook een geheel andere systematiek van variabele beloning bij. Maar ik zou voor díe medewerkers graag een ‘morele skin in the game’ zien.

Het *zou* de bankierseed kunnen zijn maar ik geloof vooralsnog niet in. Maar als het dan toch moet, dan graag éérst door de top van de bank en graag in het openbaar. Want ik heb nog geen eed gezien van de top van ABN AMRO, ING of RABO. Zolang een CEO van een bank mij vreemd aankijkt als ik vraag of ik aanwezig mag zijn als hij de eed uitspreekt, dan weet ik voldoende. Het is niet meer dan een ‘moetje’.

En dreigen met tuchtrecht noem ik gewoon chantage. Want welke bankmedewerker durft "nee" te verkopen tegen een klant als er wel nog steeds verkooptargets worden opgesteld en je je baan wilt behouden?

Zolang we in Nederland een 'klokkenluidersregeling' missen zoals die geldt in de VS, dan moeten we zeer terughoudend zijn met tuchtrecht.

Ik heb liever dat de *persoonlijke reputatie* in het geding komt. *Naming & shaming* dus en met de opkomst van sociale media zal dit steeds gemakkelijk worden. De traditioneel zo gesloten bankiers in hun ivoren torens zullen de ramen moeten open gooien.

Maar stel dat u het " anders en beter " wilt doen als bankier, dan is de keuze helaas zeer beperkt. Ik ben helemaal niet gerust op die diversiteit in Nederland, in het geheel niet. Het is zeer te hopen dat de 4e bank van Nederland, de SNS Bank, toestemming krijgt van de Europese Commissie om te mogen blijven concurreren. En het moet mij van het hart dat de toezichthouders, DNB en AFM, geen enkele bereidheid tonen om nieuwe toetreders ter wille te zijn. Vraag het maar eens aan de oprichter van KNAB. Niet alleen klanten kunnen niet stemmen met de voeten, ook medewerkers die het anders willen doen, hebben nauwelijks alternatieven!

Maar gelukkig, niet alles is verrot in het bankwezen!

Het is natuurlijk uitdagend en gemakkelijk om banken en bankiers te diskwalificeren. We lijken te vergeten dat er meer is dan investment banking. Banken spelen bijvoorbeeld een belangrijke rol in het betalingsverkeer. Elke dag worden miljoenen transacties verwerkt. Als u bijvoorbeeld uw dagelijkse boodschappen doet bij *Marqt*, dan blijkt dat cash is verdwenen. We vertrouwen op onze banken dat de kaarten werken. Online shopping is booming en zonder banken die de betalingen garanderen, zou het niet werken.

Op dit gebied worden veel initiatieven ontplooid en vaak bij kleinere bedrijven. Ik zit in de jury van de Accenture Financial Innovation Awards. Dit jaar waren 176 nieuwe ideeen geregistreerd! En mobiel bankieren is een favoriet onderwerp. Het zal mij niet verbazen dat de 'bank van de toekomst' uw smart phone zal zijn. Wie weet, maar misschien zijn Google en Apple de echte uitdagers van de gevestigde orde. Van mij mag het!

Maar de belangrijkste taak van banken is kredietverlening en op dit gebied lijkt '*crowdfunding* ' eindelijk momentum te krijgen. In de top-5 van de genomineerde staat de website '*geldvoorelkaar.nl*'. Zij zijn het grootste crowdfunding platform in Nederland. Het is interessant om te zien dat niet het geld een problem is, maar de projecten. En ook ASN heeft genoeg spaargeld, maar geen levensvatbare projecten.

Maar ook de gevestigde grote banken hebben nieuwe ideeen. ING introduceerde de 'hypotheek stress test'. Het product is genomineerd voor de Accenture publieksprijs. Natuurlijk, critici zullen zeggen, 'mosterd na de maaltijd'. Dat is waar, maar toch, het is een teken aan de wand, nou ja , een klein tekentje.

Ik kom tot een afronding.

Bancaire crisissen zijn van alle tijden. Echt, er is niets nieuws onder de zon, alhoewel de huidige crisis een 'perfect storm' lijkt. Het hangt samen met het bijzondere business model van banken, maar we vergeten soms ook even onze banken te reguleren. Kan het opnieuw gebeuren? Het zal opnieuw gebeuren, maar het is belachelijk om de ondergang van de Westerse democratie en vrijheid daar aan te koppelen, zoals Luyendijk doet in zijn laatste blog.

Met meer dan 30 jaar bankervaring stel ik vast dat banken ons voorspoed hebben gebracht. Maar dat betekent zeker niet dat we achterover moeten hangen. Willen we een volgende bancaire crisis vermijden, dan moeten we eerst en vooral zorgen dat klanten kunnen kiezen uit verschillende bancaire systemen. En ik hoop dat we de 'universal bank' weer zullen omarmen.

In een recent video interview, liet de nieuwe CEO van ING Hamers weinig ruimte voor twijfel over INGs strategie. Inderdaad, ' back to basics '.

Maar mijn belangrijkste advies is dat banken hun privilege van geldscheppende instelling weer naar behoren gaan gebruiken, in dienst van de reële economie. Wij zijn er voor de klant, niet andersom.

Ik dank u voor uw aandacht.