

## ING-TOP MIST ZOWEL ANTENNE ALS KOMPAS (MAAR DAT IS GEEN NIEUWS, HELAAS)

**Dat de financiële topman van ING pas een week na het openbaar maken van de witwasaffaire tot zondebok is uitgeroepen, laat zien hoezeer de bestuurlijke top van ING losgezongen is van de maatschappelijke realiteit. Gastauteur Simon Lelieveldt, voormalig hoofd toezicht en financiële markten van de Nederlandse Vereniging van Banken, vraagt zich af of bankiers wel écht iets hebben geleerd van de financiële crisis.**

Het is 2016 en de Monitoringscommissie Banken publiceert haar [eindrapport: ‘De kloof overbruggen’](#). De banksector bereikt op dat moment het voorlopige eind van een lang traject van verbeteringen die alle beogen het vertrouwen van het publiek in de banksector, na de financiële crisis, terug te winnen.

Het rapport bevat een grote waarschuwing aan de top van banken om zich de kritiek van de samenleving bewust te zijn en met voorbeeldgedrag de bestaande kloof te overbruggen. Anno 2018 is duidelijk hoe raak die typering van de Monitoringscommissie waren. De belonings- en witwasaffaire toont hoe de bestuurlijke ING-top zowel een antenne als een kompas mist.

Dit reactieve en onverantwoordelijke gedrag van de top is echter geen nieuws. Het is slechts de toevallige verschijningsvorm van een al eerder gesignaleerd stukje bestuurlijke blindheid en groupthink. Terwijl er tegelijkertijd zo’n mooi ander perspectief aan de horizon zichtbaar wordt, dankzij medewerkers die wél weten wat maatschappelijk verantwoord bankieren is.

### **Van herenakkoord naar tuchtrecht**

Het verbeterpad van bankiers begon met een herenakkoord rond gematigde beloningen, werd gevolgd door een Code Banken met bankierseed, waarna er een verbeterde code kwam en zelfs de instelling van tuchtrecht. Van vrijwillige eed werd de code tot een in wetgeving geschraagd instrument, waarmee de maatschappij ook echt kon voelen dat er hier ‘een nieuw sociaal contract wordt gesloten’. De nieuw aangetreden voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB), [Chris Buijink](#), bevestigde dat en legde destijds uit dat de bankierseed de gewijzigde houding van de bankiers bezegelt, en dat het tuchtrecht laat zien dat het de banken echt menens is.

## Er werd al snel gas teruggenomen op de loffelijke instelling van het tuchtrecht

Hoe het met de invulling van dat sociaal contract ging werd snel duidelijk in de opzet en werking van het tuchtrecht. Er kwam een hele machinerie op gang die de facto tot vrijwel geen publieke meldingen of een klacht/bespreking bij de Tuchtcommissie heeft geleid. De vrije discretie van de Aanklager om al dan niet meldingen in behandeling te nemen onder het tuchtrecht, alsmede de constructie waarin de melder niet als klager maar als toehoorder mee mag doen in de procedure, toonden al dat er gas teruggenomen werd op de loffelijke instelling van het tuchtrecht.

Op beleidsmatig niveau viel er daarna in het [eindrapport van de tweede Monitoringscommissie](#) een zeer wrange en schrijnende conclusie te lezen. Een apart hoofdstuk was gewijd aan de kloof tussen bestuurders en het publiek. En daarin toont zich een bestuurlijke top die, op één uitzondering na, ongevoelig blijkt voor kritiek en de maatschappelijke bewegingen.

*De commissie constateert dat er een kloof is tussen de top van de banken en de samenleving. Banken vinden dat ze een goede relatie hebben met hun klanten en op één uitzondering na ervaart geen enkele bestuurder kritiek vanuit de samenleving op de eigen bank. Voor zover bestuurders zeggen wel kritiek te ervaren, is dat generieke kritiek op de sector. Ook van de commissarissen ervaart een substantieel alleen generieke kritiek.*

*Banken lijken minder geneigd in te spelen op de algemene kritiek op de sector. Het zou goed zijn als zij meer werk maken van de generieke kritiek, aangezien de waarneming van banken in schril contrast staan met het onverminderd lage vertrouwen van klanten in de sector.*

De reactie op het rapport vanuit de sector was interessant. Er zou een klankbordgroep komen met stakeholders. Een mooie eerste stap, maar zou dat er dan toe leiden dat bestuurders die niet in staat zijn kritiek te zien of te ervaren (en die kritiek vooral op de buurman betrekking zien hebben) opeens wel de kloof met de samenleving te overbruggen?

## Het gelijk van de Monitoringscommissie

Als we in de kern kijken naar de twee incidenten waarin ING dit jaar de hoofdrol speelt, dan zien we een terugkerend patroon. Dat patroon bestaat eruit dat de bestuurlijke top in het geheel niet voorbereid is op de relevante maatschappelijke en ethische discussies die het gevolg zijn van zijn eigen handelen. De kloof is er nog steeds, maar de bestuurders zien hem niet.

### ***Beloningsmisser***

Het is evident dat als in Nederland de lokale politici, de beloningsduimschroeven nog eens aandraaien tot 20 procent maximale bonus, een bank heel zorgvuldig moet opereren als ze rond beloningen een verkeerde beweging maakt. Die 20 procent symboliseert immers meer dan een technische regel; die staat voor een maatschappelijk gevoel. En dat maatschappelijk gevoel incorporeren in de strategie en activiteiten van de bank is bij uitstek de rol voor bestuurders in Raden van Commissarissen en Directie.

## Iedere buitenstaander ziet dat de bankiers op zoek zijn naar muizengaatjes om meer geld te krijgen nu hun de bonussen zijn afgepakt

Wat tekenend was rond de ING-beloningsaffaire, was dat de bestuurlijke top zich dit maatschappelijke gevoel niet gerealiseerd heeft en daarbij tot op de dag van vandaag ook werkelijk nog meent dat het geen probleem is om de absurde constructie *fixed shares* als beloningstruukje te gebruiken. Iedere buitenstaander ziet immers dat in hoofdlijn de bankiers op zoek zijn naar muizengaatjes om meer geld te krijgen, nu hun de bonussen zijn afgepakt.

Terwijl iedere bankmedewerker gedrild wordt in de bankierseed, in het onderkennen van letter en geest van regelgeving, gaat de bestuurlijke top, omwille van geld, op zoek naar een trucje dat niet anders is te kwalificeren dan als naargeestig pogen de ethische discussie te beperken tot een discussie over de letter van de wet. Daarbij wordt onvoldoende besproken hoe de fixed-sharesconstructie zich in brede zin verhoudt tot de voorgeschiedenis rond beloningen, beloningsregels, de wet en de [EBA-beloningsrichtlijnen](#). Eén overweging in het debat lijkt daarbij in het bijzonder de moeite van het bespreken waard (maar blijft om voor mij onduidelijke redenen buiten de discussie):

*169. Where remuneration is fixed remuneration according to the guidelines in section 7, but is paid out in instruments, institutions and competent authorities should consider if the instruments used turn the fixed component of remuneration to a variable component of remuneration as a link to the performance of the institution is established. Institutions should not use financial instruments as part of the fixed remuneration to circumvent variable remuneration requirements and the instruments used should not provide incentives for excessive risk taking.*

Mij dunkt dat op bestuurlijk niveau de ING-directieleden en RvC-leden hadden moeten weten dat zo opzichtig op zoek gaan naar beloningen op gespannen voet stond met het maatschappelijk en sociaal contract dat de bankiers met hun tuchtrecht en bankierseed hebben gesloten met de bevolking. Het is in dat verband veelzeggend dat na de ophef, de reactie vooral was: we hebben die ophef niet voorzien en daarom trekken we het voorstel terug.

Net zo veelzeggend is dat de bestuurder Ralph Hamers zelf geen inzicht wenst te geven in zijn visie, mening en houding. Niet tegenover aandeelhouders, [niet in een zomergesprek bij NRC](#); gewoon helemaal niets. Wie zou geloven dat hij een eed heeft afgelegd waarin hij aangeeft zich open en toetsbaar op te stellen?

Helaas bleef het daar niet bij. Kennelijk bleef de wens bestaan om dit muizenpaadje te institutionaliseren en werd het initiatief genomen om een collectief [position paper door de Nederlandse Vereniging van Banken](#) over beloningsbeleid op te laten stellen. De kern daarvan leek optisch te zijn dat gehoor werd gegeven aan de maatschappelijke bezwaren rond de beloningsconstructie van Hamers. Meer inspraak om je onvrede te uiten was daarin de hoofdmoot. Terwijl feitelijk het spoorboekje werd geschreven om in de toekomst alsnog die constructie in te voeren, waarbij alle collegabanken in de NVB zich achter dat voorstel schaarden.

Kortom, de ING haalt nu alle bancaire vrienden erbij om alsnog de route-Hamers te formaliseren. Waarheen die route leidt, spreekt voor zich: een nieuwe ronde en nieuwe kansen bij de volgende aandeelhoudersvergadering.

## Er is een mega-kloof, maar de bestuurders zelf zien hem niet

Mij lijkt dit een onverkwikkelijke route die slecht aansluit bij het sociaal contract van bankiers met de samenleving. Een aangepaste Code Banken is immers geen knip voor de neus waard als die niet wordt nageleefd. Ook verdere regelgeving is niet de oplossing, aldus de terechte [constatering van de Raad van State in april dit jaar](#). Wat past in deze situatie is dat de bankiers de daad bij het woord voegen, elkaar scherp houden en elkaar aanspreken op hun goede voornemens onder de eed. Waarom zou niet de NVB dit beloningsvraagstuk voorleggen aan de tuchtcommissie banken?

Het is belangrijk dat de bankiers in Nederland uit het juridische vertoog stappen en op zoek gaan naar deze vraag: is bij deze voorgeschiedenis, regelgeving en publiek debat over beloningen, dit beloningsmuizepaadje überhaupt passend? Het is zowel tekenend als schrijnend dat ze dit niet doen, niet durven en [ook oproepen hiertoe terzijde leggen](#). Maar het is geen nieuws, want de Monitoringscommissie Banken zag het al: er is een mega-kloof, maar de bestuurders zelf zien hem niet.

### ***Witwasaffaire en schikking OM***

Stel je voor dat je als bestuurder weet dat er groot nieuws komt over jouw bank. Het is gevoelig nieuws met een boete van vele miljoenen die zwaar drukt op de kwartaalcijfers. Dan bereid je je voor op de discussie. En je bepaalt je vervolg richting het publiek, opdat het vertrouwen in de sector geborgd blijft. Hoe leg je dit uit, wat zijn vervolgstappen, enzovoorts.

Dat pas dinsdag, een week nadat de schikking openbaar werd gemaakt, bekend wordt gemaakt dat [de CFO van ING wordt ontslagen](#) in verband met de witwasaffaire, laat zien hoezeer de bestuurlijke top in een vacuüm leeft. Waar bij een concurrerende bank de topman uit zichzelf is opgestapt, deed ING alsof de neus bloedde. Elke zelfreflectie van Hamers op eigen handelen werd in een persconferentie over dit onderwerp met journalisten vermeden en teruggebracht naar het mediastatement: wat ertoe doet, is dat het OM heeft onderzocht en, heeft gekeken; nu gaan we weer gewoon door.

Elke zichzelf serieus nemende RvC en/of directie van een bank zou, bij dit aan te kondigen nieuws, niet wachten op de maatschappelijke discussie rond zo'n onderwerp om dan toch maar een ontslag aan te kondigen, maar begrijpen hoe hoog die discussie zou oplopen en vervolgens met een gebalanceerde propositie het nieuws brengen.

Je kunt niet vele jaren als witwasmachine actief zijn en slechts op medewerkersniveau consequenties trekken. Wie de ING-case aan een studentengroep zou voorleggen, met de mededeling dat ze als RvC c.q. directie moeten nadenken over vervolgstappen en publicitaire reactie, krijgt tien tegen een terug dat er een topman moet vertrekken. Hoe groot moet de kloof met de samenleving zijn nu ditzelfde besef niet ook heeft gedaagd bij de bestuurlijke top van ING?

De bestuurlijke koers van ING, laten we die eufemistisch maar *agile* dopen, toont ons dat zowel de antenne voor het publiek debat mist en het besef ontbreekt dat nu voor de tweede keer in korte tijd een sociaal contract wordt gebroken. Daarbij lijkt het kompas om richting te geven aan het beste vervolg pas uit de kast gehaald te worden nadat duidelijk is hoe het publiek erover denkt.

Dat is allerwegen treurig, maar ook nu geldt: het is geen nieuws. Want de Monitoringscommissie Banken zag het al: er is een mega-kloof, maar de bestuurders zelf zien hem niet.

## **De kloof: het is nu of nooit**

Ik hoop dat de twee affaires rond ING de bancaire bestuurders in Nederland de ogen opent voor een signaal wat ze twee jaar geleden al hadden gekregen: U bent losgezongen van de maatschappelijke realiteit, maar heeft dat zelf niet in de gaten. Daarmee is dus ook het advies van de laatste monitoringscommissie banken is dus nog steeds onverkort relevant:

*Het is zaak dat banken onderkennen dat de samenleving nog niet positief tegenover de sector staat. Het cliché 'vertrouwen komt te voet en gaat te paard' doet in dit verband opgeld. Banken zijn de afgelopen jaren meermalen negatief in het nieuws geweest. De commissie ziet dat banken werken aan het herstel van vertrouwen. Dat is een zaak van lange adem.*

*De commissie adviseert banken te blijven werken aan vertrouwensherstel, zowel individueel als collectief. Dat kan bijvoorbeeld met heldere communicatie over lastige dossiers, zoals rentederivaten en de discussie over hypotheke. Banken moeten zich daarbij realiseren dat een (te) defensieve houding in hun communicatie averechts werkt.*

Mijn persoonlijke inschatting is dat de maatschappelijke dynamiek nu op een kantelpunt staat. We zullen dit jaar veelvuldig stilstaan bij tien jaar financiële crisis en de kernvraag is: hebben bankiers iets geleerd en hun gedrag écht aangepast?

Het voorlopige antwoord daarop is nu dat dit op medewerkersniveau absoluut het geval is. Er zijn vele cursussen compliance, bankierseed en dilemmasessies gevoerd en iedere bankmedewerker snapt de relevantie en het nut van de bankierseed. Er is een beweging om toe te gaan naar sustainable bankieren, naar alternatief bankieren en een toekomst waarin de banken hun maatschappelijke rol herpakken.

Achter die hele grote kopgroep van bankmedewerkers fietst, volledig vermoeid, uitgeput en terend op andere instincten, een select gezelschap hebbende topbestuurders dat denkt op kop te liggen, maar niet in de gaten heeft waarom ze door het publiek met de nek wordt aangekeken.

Welaan, het is nu of nooit. Geven onze bestuurders gas, tonen ze voorbeeldgedrag en trekken ze een pootje bij?

Ik hoop het van harte en moedig ze hierbij graag aan. Het is toch veel leuker en inspirerender om met de medewerkers in een nieuw vertrouwensmodel met de samenleving verder te gaan dan om die publicitair kansloze achterhoedegevechten te voeren rond beloning ?

*Simon Lelieveldt, voormalig Hoofd Toezicht en Financiële Markten bij de Nederlandse Vereniging van Banken*