



WAT BEWEEGT BANKIERS?

De recente crisis heeft voldoende aanleiding gegeven om het functioneren van banken en bankiers opnieuw te bezien. Waar is hun maatschappelijke rol gebleven? Hoe ver mogen bankiers gaan in hun streven naar rendement? En, wat kunnen we doen om excessen zoals in de afgelopen jaren te voorkomen? Hans Ludo van Mierlo publiceerde begin 2008 met een vooruitziende blik het boek 'Gepast en ongepast geld; zoektocht naar het geweten van banken'. Een gesprek over de drijfveren van bankiers voor en ná de bankencrisis.

tekst: Wim Assink | beeld: Hermien Lam

Hans Ludo van Mierlo

Hans Ludo van Mierlo (Tilburg, 1 december 1946) is oud-journalist, oud-bankier en schrijver. Hij werkte als parlementair redacteur en politiek commentator voor de Gemeenschappelijke Pers Dienst (1972 -1978) en werd daarna hoofd Communicatie van de Tweede Kamer. In 1986 startte hij een bancaire carrière, die 22 jaar zou duren. Hij deed achtereenvolgens de Externe Communicatie van de NMB Bank, ING Groep en Rabobank Groep en was daarna lobbyist voor de Nederlandse Vereniging van Banken. Sinds 2008 legt hij zich toe op het schrijven over de maatschappelijke rol van banken.

Een ding staat voor Van Mierlo als een paal boven water: het 'nieuwe bankieren' zal niet ontstaan uit meer wettelijke regels en nog strenger toezicht. "Natuurlijk zijn er nog wat nieuwe ordenende regels nodig om het moderne bankiersvak vorm te geven. Maar daar zal de gewenste verandering toch niet vandaan komen", aldus Van Mierlo. Gedreven vertelt hij zijn kant van het verhaal. "Voor mij is de belangrijkste uitdaging om weer greep te krijgen op de beweegredenen van bankiers. Waarom doen ze zoals ze doen? Daarin is in de loop der tijd veel veranderd. Bankiers zijn steeds meer profijtelijke dingen gaan doen in de kantlijn van hun vak, ze zijn hun vak steeds meer gaan oprekken. Maar laten we vooropstellen dat het beroep van bankier bijzonder eervol is. Het bijzondere ervan is dat je als betrouwbare partner midden in een maatschappelijk proces zit waarbij mensen je hun geld toevertrouwen om het op verantwoorde wijze uit te lenen aan andere mensen die het nodig hebben. Een bankier is een makelaar in geld, dienstbaar aan zijn klanten en aan de maatschappij als geheel.

Om ons een beeld te vormen van de nieuwe bankier ontkomen we er niet aan naar het verleden te kijken. De wortels van onze grote banken gaan meer dan twee eeuwen terug. Hun rechtsvoorgangers kregen bij oprichting vrijwel allemaal een maatschappelijke opdracht mee, die veelal ook in hun naam tot uitdrukking

kwam. Ze heetten bijvoorbeeld Nederlandsche Handel Maatschappij, Maatschappij tot Nut van 't Algemeen, Maatschappij voor Nijverheid en Handel, Boerenleenbank, Middenstandsbank of Nutsspaarbank. De bankiers van deze instellingen hebben in hoge mate bijgedragen aan de economische en sociale ontwikkeling van ons land. Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw kun je spreken van volwassen financiële markten. Iedere Nederlander heeft dan een bankrekening. Iedere huishouden is met minstens vijf producten verbonden met een financiële dienstverlener. Leningen voor een eigen huis of voor duurzame consumptieve investeringen zijn breed beschikbaar.

Ergens in de jaren negentig treedt er een verandering op. Schaalvergroting wordt hét antwoord op versnellende technologische ontwikkelingen, toenemende concurrentie en uitbreiding van het productenpakket. Het Angelsaksische ondernemingsmodel doet zijn intrede. Bankiers beginnen van hun oorspronkelijke maatschappelijke opdracht te vervreemden. Ze zijn in hun moderne torens opeens bestuurders van een holding die geen klanten meer spreken en het nauwelijks nog over producten hebben. Hun nieuwe missie is het creëren van aandeelhouderswaarde. De klant is niet langer koning en de aandeelhouder is keizer geworden. Groei wordt een doel op zich. Achter de reële economie ontstaat bovendien een financiële economie, die vele malen groter is. Onze banken doet daar driftig aan mee. Er is immers veel geld te verdienen in dat casino-kapitalisme, waar geen klanten zijn en geld een doel op zichzelf is. Dat hoge rendementen altijd gepaard gaan met hoge risico's zijn veel bankiers op dat feest vergeten.

Ik heb me geërgerd aan de introductie van het begrip CEO in bankenland omdat het zonder almachtige baas al moeilijk genoeg is om bij een bank alle belangen goed af te wegen. Collegiaal bestuur van topmensen die verankerd zijn in de samenleving, biedt nu eenmaal de beste waarborg om invulling te geven aan deze dienstbare rol. Iedere bestuurder moet er evenveel toe doen en even klantgericht zijn. Bij een te sterk hiërarchische verhouding en scherp geformuleerde doelstellingen, worden medewerkers vervreemd van de eigenlijke bedoelingen. Ze worden machteloos en gaan zekerheid zoeken door alleen datgene te doen waarvoor wat ze opgedragen wordt, strikt binnen de gestelde richtlijnen. Het moet er bij een bank om gaan de klant goed te bedienen en daarmee een zeker rendement te maken. Niet 'de klant uitmelken' zoals voormalig ING-bestuursvoorzitter Ewald Kist destijds propageerde. Ik hoop maar dat hij het niet bedoeld heeft zoals het klinkt.

De sector is in de jaren negentig de klant steeds meer gaan zien als iemand aan wie je financiële producten moet verkopen in plaats van verlenen. Bij de Rabobank kondigden we in 1994 aan dat we als gevolg van de toenemende concurrentie gedwongen waren om voor een reeks van jaren 1.000 medewerkers per jaar te ontslaan.

In werkelijkheid groeiden we jaarlijks met 1.000 mensen en dat waren bijna allemaal beleggingsadviseurs, veelal jonge academici die nog weinig van beleggingen wisten. Deze nieuwe mensen gingen actief op klanten af om hen te bewegen tot beleggen. Je was in die tijd haast gek als je ging sparen. Beleggen werd een hype, maar eigenlijk waren we met zijn allen bezig met een groot piramidespel. Als bankiers hebben wij spaarders niet geleerd om een trouwe en betrokken aandeelhouder te zijn, maar ze opgeleid tot speculant met snelle koerswinsten als primaire inzet.

Banken gaan ook vandaag nog hun klanten te lijf met een variëteit aan producten, die lang niet altijd in hun belang zijn. We kennen inmiddels de geschiedenis rond riskante aandelenlease, te dure verzekeringen, te hoge hypotheeken, te gemakkelijk verstrekte consumptieve leningen, ondoorzichtige producten. Er zijn ongelooflijk veel beleggingsfondsen opgetuigd waarvan we de beheersvergoedingen geleidelijk hebben verhoogd. Spaarders werden bij sommige banken gelokt met hoge rentes die vervolgens stiekem werden verlaagd. Complexe beleggingsproducten werden ontwikkeld om klanten te verleiden terwijl ze eigenlijk niets met het belang van de klant van doen hadden en alles met het belang van de bank. Kortom we waren als sector continu bezig om onze omzet en winst te maximaliseren.

Nog altijd zijn er misleidende reclames en onduidelijke productnamen, zoals AEX-sparen, beleggingsverzekeringen en achtergestelde spaardeposito's. Het gaat nog steeds door. De Rabo-ledencertificaten bijvoorbeeld, zijn – ondanks de goede kredietwaardigheid van deze bank – in veel opzichten vergelijkbaar met de achtergestelde deposito's van DSB. Zij worden gepresenteerd als alternatief voor sparen en er ligt een grote druk op het kantorennet om deze producten aan de man te brengen. Theodor Kockelkoren van de AFM heeft natuurlijk gelijk als hij zegt dat banken hun klanten soms nog steeds knollen voor citroenen proberen te verkopen. Je kunt je bij veel producten afvragen 'wat beweegt die bankier?'. Nu we – met het advies van de commissie-Maas en de Code Banken in de hand – terug willen naar de klant, moeten we weer leren denken vanuit de echte behoeften van de klant. Het probleem daarbij is dat we de ooit zo loyale klant inmiddels opgevoed hebben tot een anonieme prijsbewuste consument, belegger, zelfs speculant en tot een partij die in vereniging zal proberen eventuele tegenvallers te verhalen op de financiële dienstverlener. Dat legt een dilemma bloot. De maatschappij roept nu wel om de nieuwe bankier, maar het is de vraag of de klant die nieuwe bankier wel zal accepteren.

Onze vroegere bankiers waren wellicht in sommige opzichten te paternalistisch. De bankiers van de afgelopen twee decennia moesten steeds vaker gewezen worden op hun zorgplicht. Nu is de vraag wat de nieuwe rol is die bankiers kunnen vervullen. Banken kunnen hiervoor verschillende perspectieven als uitgangspunten kiezen.



Een mogelijk perspectief is: we zijn er primair voor de klant en de klant is dus de maat der dingen. In dat geval krijg je te maken met vragen als is de klant opportunistisch of wellicht zelfs hebzuchtig, is de klant te beschouwen als financieel analfabeet of mogen we hem inmiddels in staat achten om met wijsheid zijn financiële belangen te behartigen? Een ander mogelijk perspectief is dat van het maatschappelijk belang: de bank is als verzorger van de geldstroom instrumenteel aan de gewenste ontwikkelingen in de wereld. In dat geval krijg je als bankier te maken met het maatschappelijk debat, ontwikkel je speciale deskundigheden en ga je niet voor winstmaximalisatie maar voor winstoptimalisatie. De nieuwe bankier is echter afhankelijk van de ruimte die de klant en de maatschappij hem uiteindelijk geeft. Ik heb er weinig vertrouwen in dat de bankier op heel korte termijn gaat veranderen en evenmin dat de klant snel verandert. We leven momenteel in een monetaire cultuur. Veel mensen denken gemakkelijker in termen van geld dan in termen als welzijn en geluk.

We zitten nu na de financiële crisis in een vicieuze cirkel die moeilijk te doorbreken lijkt. Voor mij staat vast dat de hausse aan nieuwe regelgeving de noodzakelijke doorbraak niet creëert. De enige manier om die cirkel te doorbreken is invloed te krijgen op de persoonlijke drijfveren van bankiers. Wie zijn die mensen? Wat willen ze? Vroeger gingen mensen werken bij een bank voor een interessante carrière, een veilige baan of een bepaalde status in de samenleving. Inmiddels werken veel bankiers voor het snelle geld. De combinatie van een financiële instelling, gulzige aandeelhouders, financieel puberende klanten en bankiers met hoge bonussen gekoppeld aan verkeerde criteria is een levensgevaarlijke cocktail gebleken.

Wij moeten weer mensen vinden die het een mooie levensvervulling vinden om bij een bank te werken. Dat begint al bij de selectie, maar werkt door in beoordelingscriteria, de beloning, carrièreperspectief, interne opleiding en natuurlijk allereerst in de missie van de bank. Bankiers moeten weer het gevoel krijgen

dat ze een maatschappelijke opdracht hebben. Daar is de bankierseed, waarvoor ik in mijn boek met succes heb gepleit, voor bedoeld. De bankiersverklaring, die iedere bankier na 1 januari 2010 verplicht moet ondertekenen, is er op gericht de persoonlijke beweegredenen van bankiers te beïnvloeden. Natuurlijk moet je een goede bankier ook goed betalen. Maar wat mij betreft vraagt een dienstbare rol dat een bankiersbeloning onder het gemiddelde marktniveau in het vergelijkbare bedrijfsleven ligt. Een algemene bankier moet zichzelf niet als ondernemer zien of gaan gedragen. Bankier zijn is een maatschappelijk beroep en dat doe je niet primair voor het geld. Ik ben er van overtuigd dat veel bankiers, net als veel bestuurders van beursfondsen, diep in hun hart ook bereid zouden zijn hun werk voor de helft van het geld te doen. Maar het spel is inmiddels geworden: 'hoeveel kan ik krijgen?'. Dat spel moet afgelopen zijn. We moeten terug naar oprechte drijfveren om bij een bank te willen werken. Vergelijk het maar met een politieke functie, waarbij niet beloning, maar andere componenten als invloed, respect en aanzien de aantrekkelijke factoren zijn.

Aan de achterkant van het financiële systeem zit nog een ander probleem. Dat is de wereld van het flitskapitaal dat de wereld overgaat met puur speculatieve bedoelingen. Volgens bepaalde schattingen gaat er dagelijks bijna 2.000 miljard euro de wereld over, waarvan 90% puur speculatief is. Invoering van 'Tobin tax'-achtige maatregelen zou dat minder aantrekkelijk maken. Natuurlijk moeten overschotten en tekorten worden verhandeld, maar die eindeloze dans van 'handelaren rond het Gouden Kalf' vormt een permanente bedreiging vormt voor een evenwichtig globaal geldsysteem.

Ik heb hoge idealen met het financiële stelsel, maar realistische verwachtingen. Tot nu toe zijn de veranderingen in de sector nog maar beperkt en grotendeels door omstandigheden, overheden en toezichhouders afgedwongen. Veel maatregelen hebben een sterk cosmetisch karakter. Er is nog steeds weinig visie over wat het nieuwe bankieren nu inhoudt. In ieder geval zal het nieuwe bankieren worden gebouwd op het oude bankieren met grotendeels dezelfde gebouwen, systemen, producten. Hoe dan ook zal het moeten komen van – deels – dezelfde mensen als voor de crisis. Het is een moeizaam proces om binnen een conservatieve industrie een grootschalige verandering tot stand te brengen. Er moet een behoorlijke 'sense of urgency' zijn om dat tot stand te brengen. En voldoende enthousiaste massa om het nieuwe bankieren daadwerkelijk te implementeren. Ik geef tegenwoordig – met Teun van Hellenberg Hubar – workshops 'Het nieuwe bankieren' bij managementcentrum De Baak van VNO-NCW in Noordwijk. We richten ons op jonge bankiers en complete afdelingen en managementteams, die trots willen zijn op hun beroep. De positieve energie spat er vanaf. Dat zijn mooie momenten en hoopvolle gebeurtenissen." «