

Gedragsspiegeltje

Spiegeltje, spiegeltje aan de wand. Wie houdt draaiende ons mooie land?

“Ik”, zegt de multinational. “Mijn hoofdkantoor zorgt voor veel hoogwaardige banen, zowel direct als indirect.”

“Ik”, roept het mkb. “Ik ben de banenmotor van het land. Het echte ondernemerschap zit bij mij.”
“Ik”, oreert de politicus. “Mijn wet- en regelgeving zorgt voor een ideaal vestigingsklimaat voor jullie beiden.”

Dan neemt de bankier het woord. Hij toont zijn goed gevulde portefeuille. “Vrienden, jullie kunnen mooi praten, maar uiteindelijk maak ik het allemaal mogelijk.”

Met het herdenken van het tienjarig jubileum van ‘Lehman’ is er veel gezegd en geschreven over de oorzaken van de bankencrisis. Over systeemrisico’s, over onbedoelde effecten van regelgeving, over buffers en over perverse prikkels. Er is het nodige aan regelgeving over de financiële sector uitgestort om een nieuwe crisis te voorkomen.

En er is veel aandacht gekomen voor cultuur en gedrag. De bonussen zijn ingeperkt en de toezichthouder let op de toon aan de top. Er is een eed voor bankiers gekomen, zoals die er ook is voor artsen, voor notarissen en voor Kamerleden. Daarmee aangevend dat de bankier een bijzondere positie inneemt in de samenleving.

En juist bij die maatschappelijke rol wringt de schoen bij het beantwoorden van de vraag of banken iets geleerd hebben. In reactie op het tekortschietend witwastoezicht bij ING zeiden senior-bankiers van deze instelling mij op achtergrondbasis dat zij toch geen onbezoldigd opsporingsambtenaren van de FIOD zijn. “Het is toch niet onze taak om boeven te vangen.”

Dat staat in schril contrast met hoe politiek en samenleving banken bezien. Premier Rutte bijvoorbeeld noemde



PIETER COUWENBERGH

Algemeen verslaggever bij
Het Financieele Dagblad

de banken eerder dit jaar “semi-overheidsinstellingen”.

De minister-president vindt bankiers eigenlijk ambtenaren voor geldzaken. Het zelfbeeld van de banken is heel anders. De meesten zien zich als een winstgedreven particulier bedrijf, en soms zelfs als een IT-bedrijf of platform. De kantoorinrichting van de Googles en Facebooks van deze wereld worden geïmiteerd om het ondernemende van een *start up* in de organisatie te krijgen.

Nu heeft de hele maatschappij baat bij innovatieve banken, bij het gemak van mobiel betalen

bijvoorbeeld of bij overal ter wereld terecht kunnen met je bankpas. Maar de sinds de crisis opgestarte grootschalige cultuur- en gedragsprogramma’s sorteren pas effect als bankbestuurders accepteren en intern uitdragen wat de samenleving van hun organisaties verwacht.

Het is waar dat er meerdere typen banken zijn – en universele banken zijn zelfs een combinatie van alle typen. Maar *bottom-line* illustreert de bankierseed dat een bank geen gewone op winst gebaseerde instelling is. Banken zijn een onmisbare schakel in de economie, maar dienstbaar aan de reële economie.

Het was dat woordje ‘dienstbaar’ dat bij delen van ABN Amro in 2010 op emotioneel verzet stuitte, toen de voor cultuur verantwoordelijke bestuurder Caroline Princen het opperde. “Als we zeggen dat we er voor de klant zijn, dan zijn we dus dienstbaar”, sprak zij. Het woord beviel de bankiers niet. Vermoedelijk omdat het een relatie aangeeft die niet past bij hun zelfbeeld.

Nieuwe slogans van de banken met de klant centraal klinken goed. Maar een *spiegeltje-spiegeltje*-test voor de top 50 van alle banken zou zinvol zijn.

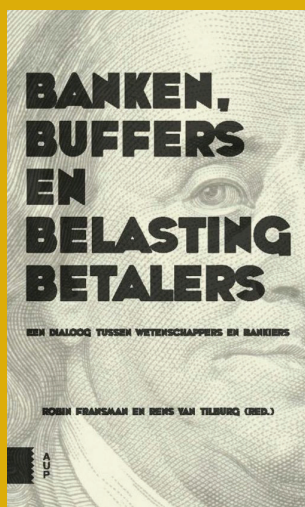
Verder lezen

Uit 2016: Het financiële-sector beleid is na de crisis niet wezenlijk anders

“Na de crisis pleitten velen voor een ingrijpende herziening van het Europese financiële-sectorbeleid. (...) Vooral nog is het systeem perspectief (...) maar in beperkte mate vertaald naar beleid. (...) De aandacht [is] vooral uitgegaan naar het indammen van de excessen van het oude systeem. (...) De uitdaging is (...) om voorbij het idee

te komen dat het de uiteindelijke beleidsdoelstelling is om geen last meer te hebben van de financiële sector. We willen juist dat die een grotere bijdrage levert aan de economie en maatschappij.”

Stellinga, B. (2016) Het financiële-sectorbeleid is na de crisis niet wezenlijk anders. *ESB*, 101(4728), 154–157.



Uitgelicht: Banken, Buffers en Belastingbetalers

In een serie van vier gesprekken zijn bestuurders van de grote Nederlandse banken in gesprek gegaan met academici. Hoe kunnen kapitaaleisen zo gesteld worden dat een faillissement wordt voorkomen? Wat te doen als bank failliet gaat of dreigt te gaan? Hoe beïnvloeden een aantal prikkels het gedrag van banken? En hoe kan er voor wor-

den gezorgd dat banken de economie dienen? In het boekje *Banken, Buffers en Belastingbetalers* blikken bankiers en economen terug op deze dialoog.

Fransman, R., en R. van Tilburg (red.) (2016) *Banken, buffers en belastingbetalers: een dialoog tussen wetenschappers en bankiers*. Amsterdam University Press.