

Zes vragen voor de bankensector

Speech gehouden door minister Bos op het Eumedion congres.

'Op 4 maart 1934, morgen precies 75 jaar geleden, hield Franklin Delano Roosevelt zijn inaugural address. Net als Obama nu, begon hij zijn presidentschap middenin een wereldwijde economische crisis. Zijn woorden over die crisis, zijn nu - op punten - weer pijnlijk actueel. Ik citeer: "Values have shrunk to fantastic levels; taxes have risen; our ability to pay has fallen; government of all kinds is faced by serious curtailment of income; the means of exchange are frozen in the currents of trade; the withered leaves of industrial enterprise lie on every side; farmers find no markets for their produce; and the savings of many years in thousands of families are gone. More important, a host of unemployed citizens face the grim problem of existence, and an equally great number toil with little return. Only a foolish optimist can deny the dark realities of the moment."

Deze 'dark realities' hebben we ook nu weer, wereldwijd aan den lijve ondervonden. En dat brengt vragen met zich mee. Vragen over hoe het zover gekomen is, wie de schuldigen zijn, maar ook vragen over hoe het verder moet en zeker ook: hoe we kunnen voorkomen dat dit niet nóg een keer gebeurt. Daar wil ik het vandaag met u over hebben. Over scenario's, veranderingen in sturing en markt, die moeten voorkomen dat deze crisis, dit soort crises zich niet nóg een keer kan voordoen. Maar ik wil daarbij wél benadrukken dat mijn eerste zorg in het heden ligt: het managen van deze crisis. De financiële crisis net zo goed als de economische recessie. Daar voel ik mij ten zeerste verantwoordelijk voor.

Wat dat crisismanagement moeilijk maakt is dat deze crisis een 'moving target' blijkt te zijn. Maar met één vast punt: vertrouwen. Het verlies er van en de noodzaak om het terug te winnen. Stap voor stap. Omdat de overheid tot haar nek in deze crisis is getrokken - verder dan ik had gehoopt, verder dan mij gezond lijkt - is veel van het vertrouwensherstel in handen van de overheid komen te liggen. Ik kan u verzekeren dat wij daar alles aan doen! Het is in Europa tot op heden gelukt om alle systeemrelevante financiële instellingen overeind te houden. Hoe belangrijk dat is hebben we geleerd van de val van Lehman Brothers. Wij gaan daarmee door totdat we kunnen constateren dat het vertrouwen in de financiële instellingen zich weer herstelt, dat zij onderling weer gaan handelen, weer investeren in de reële economie en dus weer doen wat ze moeten doen.

Daarnaast, onvermijdelijk, doet de overheid aan crisismanagement als het gaat om de reële economie. Want ook Nederland heeft te maken met de 'dark realities'. Ons Centraal Plan Bureau voorspelde twee weken geleden een begrotingstekort van 3% van het bruto binnenlands product in 2009, oplopend tot 5,5% in 2010, en een verdubbeling van de werkloosheid. Dat maakt duidelijk dat de maatregelen die we tot nu toe hebben genomen, vooral binnen en voor de financiële sector, niet hebben kunnen voorkomen dat de financiële crisis een economische recessie is geworden die sterk ingrijpt in de reële economie. Het Nederlandse kabinet is daarom de afgelopen weken hard aan de slag om oplossingen te vinden: maatregelen om de gevolgen van de crisis te bestrijden én maatregelen om de overheidsfinanciën op orde te brengen.

Het is duidelijk dat deze twee doelstellingen moeilijk te combineren zijn. En het is ook duidelijk dat er geen reactie van de overheid te bedenken is die de recessie effectief kan bestrijden. De beste manier om een recessie te bestrijden is om automatische stabilisatoren het werk te laten doen, de pijn eerlijk te verdelen en te focussen op de twee terreinen waar

overheidsingrijpen wel een verschil kan maken: zorgen dat de basis van onze economie niet beschadigd wordt tijdens de recessie. Zodanig dat we de draad weer snel, zo snel als mogelijk, op kunnen pakken als de wereldhandel weer op stoom komt.

Het herwinnen van het vertrouwen, dat is iets dat de overheid niet alleen kan, dat lijkt me duidelijk. Iedereen moet meewerken, samenwerken: overheid en bedrijfsleven, werkgevers en werknemers, bestuurders en burgers.

Maar ook aandeelhouders hebben een taak, en zeker een verantwoordelijkheid. Als we toch gaan kijken naar hoe we dit soort crises in de toekomst kunnen voorkomen, ontkomen we, zeker in dit gezelschap, niet aan de vraag naar wat de aandeelhouder, wat u, heeft gedaan als het gaat om het voorkomen en het managen van deze crisis? Helaas, ik weet dat dat niet prettig is om te horen, is het antwoord: vrijwel niets.

Veel financiële instellingen hebben zich de afgelopen jaren juist opgejaagd gevoeld door hun aandeelhouders: de yields en de leverages werden opgedreven, met luchtballonnen als resultaat, die alleen gezond konden lijken door financiële risico's te negeren en weg te praten. Dus aan de preventieve kant hebben we weinig van de aandeelhouders gezien. Aan crisismanagement lijken aandeelhouders ook niets te doen. Is daar geen tijd voor misschien? Dat weet ik niet. De financiële crisis is al meer dan anderhalf jaar oud. Zijn de Raden van Bestuur in die anderhalf jaar door hun aandeelhoudersvergaderingen de goede kant op gestuurd? Weg van het nemen van onverantwoorde risico's? Of werd dat overgelaten aan de politiek en de overheid? U mag het zelf bedenken. Maar u kunt zich misschien wel voorstellen dat als aandeelhouders van Fortis de Nederlandse Staat aanklagen voor het reddingswerk dat wij voor Fortis moesten verrichten, ik daar met heel gemengde gevoelens in zit. Natuurlijk, ben ik mij er van bewust dat aandeelhouders ook de pijn voelen van de financiële crisis, maar dat ontslaat hen, u, niet van de plicht om nu na te denken over hoe het in de toekomst anders moet.

Ik denk dat dat mogelijk en nodig is. Ik denk dat een andere aansturing door de aandeelhouders essentieel is voor de stabiliteit van onderneming en markt. De Nederlandse overheid heeft de afgelopen periode diverse instrumenten voor een actievere aansturing aangereikt, maar we hebben u natuurlijk niet aan een touwtje. Aandeelhouders moeten zélf inzien dat korte termijn gewin geen duurzaam gewin is, en dat aandeelhouders er niet zijn om de bestuurders op te jagen, maar om in de governance bij te dragen aan de checks and balances. Dus om onderneming en bestuur op een toekomstgericht pad te houden. Dat durf ik hier allemaal wel te zeggen, want ik denk dat een organisatie als Eumedion open staat voor deze visie.

Wat voor u, voor de aandeelhouders geldt, geldt ook voor de Raden van Commissarissen: wat hebben zij gedaan als het gaat om het voorkomen en het managen van deze crisis? Ook dat was minder dan verwacht en zeker minder dan gehoopt. En dat terwijl we o.a. met de Code Tabaksblat hun mogelijkheden en verantwoordelijkheden hebben proberen te versterken. Ook hier hoop ik dat een belangrijke les is geleerd, en dat de non-executive bestuurders een veel stringenter rol zullen gaan vervullen bij het garanderen van de duurzame gezondheid van hun instelling.

Ik benadruk deze wat provocerende vragen aan aandeelhouders en raden van toezicht omdat ze duidelijk maken dat deze crisis niet alleen een crisis is die gaat om wet en regelgeving. Het is ook een crisis die gaat om moraal en individuele verantwoordelijkheid, die wel of niet genomen is in de financiële sector.

Deze vragen horen er bij als je gaat zoeken naar de fouten in de besturing van de huidige marktordening. Maar de vraag die zeker gesteld moet worden is: hoe kunnen we een volgende keer voorkomen dat voor honderden, en misschien wel duizenden miljarden euros en dollars, financiële risico's worden neergelegd bij de overheden, en dus bij de belastingbetalers, allemaal om de financiële stabiliteit te redden? Dat kan niet de bedoeling zijn. Waarom niet? Omdat de belastingbetaler nooit om al die risico's heeft gevraagd. En omdat, zelfs sociaal-democraten, er voor hebben gekozen om de financiële sector een private sector te laten zijn. Er is duidelijk iets mis gegaan....De vraag is wat? Waren het de mensen, die FDR weinig vleidend 'unscrupulous money changers', 'false leaders' en 'self-seekers' noemde? Waren het de beloningen, de perverse prikkels die leidden tot infectious greed? Was het de besturing, de regulering, het toezicht, of misschien de marktordening zelf? Of dat alles samen?

Dat zijn de vragen. Dat was het makkelijke stuk. De antwoorden zijn veel moeilijker te vinden. Wat daar voor nodig is, is herbezinning van de fundamentele soort. Dat gebeurt op een aantal punten, over een aantal onderwerpen al. Over regulering, verbeterd toezicht en crisismanagement, wordt bijvoorbeeld op dit moment nationaal en internationaal door moderne Brain Trusts nagedacht. Ik noem maar Bazel, G20, IMF, FSF, en ook binnen mijn eigen ministerie wordt hard gestudeerd. Heel zinvol, maar niet genoeg. Voor de echte antwoorden moeten we ook kijken naar de marktordening zelf. Instellingen hebben ongebreideld kunnen groeien tot een grote omvang, met balansen die in omvang veel Staatsbalansen overtreffen. Door veel cross sectorale producten is de verwevenheid ook enorm toegenomen. Daardoor zijn marktrisico's nu systeemrisico's geworden.

Fundamentele herbezinning dus. Om de financiële sector weer betrouwbaar en stabiel te maken en te houden. Zodat het publieke en economische belang van de financiële sector weer afdoende is geborgd, zonder de sector (of een deel van de sector) bij de overheid onder te brengen. Een borging die de belastingbetaler niet opzadelt met enorme risico's.

Daarom stel ik vandaag zes vragen, via u, aan de bankensector. Zes vragen die fundamenteel zijn om onze financiële sector te reorganiseren. Zes vragen die in de discussies tot nu toe onderbelicht zijn gebleven.

De eerste vraag is: moeten we naar een systeem van Spaarbanken en Durfbanken? Natuurlijk, ik weet het, de financiële sector is vele malen groter en complexer dan wat zich laat vangen in de begrippen Spaarbank en Durfbank. Maar de vraag is wel interessant en ook zeker niet voor het eerst gesteld. Helpt een splitsing bij het beheersen van risico's? Helpt het bij het inperken van de publieke taak voor het garanderen van systeemstabiliteit? Om dat te realiseren kunnen we denken aan een public utility bank. Een soort Sparkasse die gegarandeerde spaargelden aantrekt, uitsluitend uitleent binnen de balans, sterk gekapitaliseerd is en onder scherp toezicht staat. Een bank waar risicomijding en -spreiding voorop staat. Dus: minder risico maar ook: minder winst of, beter: minder verlies. De andere bankfuncties kunnen in aparte instellingen, in Durfbanken, worden ondergebracht. Of dit het ideale model is, dat weet ik niet. Er zijn ook andere, wellicht minder vergaande opties om de paralleliteit van belangen tussen bankiers, spaarders en leners te vergroten. Het is het onderzoeken waard. De fundamentele vraag is of we het wel aankunnen als we het hele financiële systeem op risico willen beheersen, of dat we niet beter een klein deel risicovrij kunnen maken en bij de rest meer 'vrijheid blijheid' maar dus ook meer 'eigen schuld, dikke bult' kunnen leggen.

Zeker omdat we ook oog moeten hebben en houden voor de belangen van spaarders. De tweede vraag is daarom: hoe kunnen we hen beschermen? Dat dat belangrijk is hebben we in Nederland aan den lijve ondervonden toen Icesave inklapte. Daar hadden veel spaarders, niet alleen particulieren maar ook ondernemingen en overheden, geld staan. Door goed samen te werken met DNB hebben we gelukkig kunnen waarborgen dat de gedupeerde spaarders een substantieel deel van hun spaargeld - tot 100.000 euro - vergoed krijgen.

Binnen de Europese Unie hebben we een structurele voorziening - het depositogarantiestelsel - dat spaarders bescherming bieden wanneer de financiële instelling waar zij hun spaargelden aanhouden in de problemen komt. Onlangs is in Europees verband besloten de drempels van het depositogarantiestelsel op te hogen. Deze drempels en ook de 'funding' verschillen per lidstaat. Meer harmonisatie van het stelsel zou beter zijn. Voor gelijke bescherming van spaarders én voor gezonde concurrentieverhoudingen tussen financiële instellingen.

De vraag is hoe we dat zouden moeten invullen.

Allereerst door - in Europees verband - fundamenteel naar de inrichting van het depositogarantiestelsel te kijken. Dit stelsel is namelijk niet ontworpen voor een crisis van het hele systeem maar voor het falen van één enkele bank.

Een gezond vertrekpunt voor funding zou kunnen zijn: de 'vervuiler betaalt'. In Nederland draagt een bank die failliet gaat, niet bij aan het depositogarantiestelsel. Terwijl juist deze bank mogelijk de meeste (en meest onverantwoorde?) risico's heeft genomen. Dat is het probleem van 'moral hazard' waar we in ons huidige systeem tegenaan lopen. Zo'n bank zouden we misschien ex ante een bijdrage moeten laten betalen. Sowieso zou een uitgangspunt kunnen/moeten zijn dat risicovolle banken meer moeten bijdragen aan het depositogarantiestelsel, een soort risico gerelateerde premie.

Maar hoe we het depositogarantiestelsel ook inrichten, spaarders hebben ook een zekere eigen verantwoordelijkheid. Sparen is veruit de meest veilige manier van vermogensbeheer, maar nooit helemaal zonder risico. Kiezen voor een half procent meer rente, is soms ook kiezen voor meer risico. Kiezen voor een Spaarbank of een Durfbank bijvoorbeeld.

Maar het gaat niet alleen om de breedte van financiële instellingen, om de soort en hoeveelheid producten die ze aanbieden. Het gaat zeker ook over hun omvang. Dat brengt mij op mijn derde vraag. Zijn er grenzen aan de groei: is er een afruil tussen groei en financiële stabiliteit?

We hebben het allemaal zien gebeuren: een flink aantal, ook Nederlandse, financiële instellingen is sinds de jaren negentig erg groot en complex geworden. Dat is mooi voor hun internationale slagkracht maar slecht als er problemen zijn. Dan moeten ze gered worden omdat hun falen de stabiliteit van de financiële markt in gevaar brengt: ze zijn too big to fail. Deze reddingsacties hebben vaak hoge maatschappelijke kosten, zeker als het gaat om nationalisatie. Dat levert scheve ogen op. Van andere financiële instellingen die het wel op eigen kracht redden, van andere niet- financiële bedrijven die het ook moeilijk hebben en, niet in de laatste plaats, van de belastingbetalers.

Een andere belangrijke zwakke plek is dat sommige financiële instellingen zo groot groeien dat je ze eigenlijk niet meer kunt redden. Wat is de maximale grootte van die bank die nog kan worden genationaliseerd. Zouden de activa niet groter mogen zijn dan 50% van het BBP van de eigen overheid, of kan het 100% of 150% zijn? Kunnen banken te groot worden om nog te kunnen redden, too big to save? Oftewel: mag je als toezichthouder een bank zó groot

laten worden dat je de mogelijkheden die je hebt om in crisistijd in te grijpen niet op een geloofwaardige manier kunt gebruiken?

Je kunt je dus afvragen of té grote financiële instellingen wel goed zijn voor de stabiliteit van het financiële stelsel. Groei om te concurreren staat steeds meer tegenover beperking om te stabiliseren.

Hoe gaan we om met deze paradox? Een mogelijkheid is instellingen niet zodanig meer te laten groeien dat ze een wezenlijk risico voor de stabiliteit kunnen opleveren. Bijvoorbeeld door de combinatie van teveel verschillende soorten financiële dienstverlening te ontmoedigen. Of door progressieve kapitaalvereisten te gebruiken. Mogelijkheden genoeg dus. Ik ben benieuwd welke opties u nog kunt bedenken.

Too big to fail geldt zeker voor de financiële instellingen die de Nederlandse overheid de laatste maanden voor omvallen heeft behoedt. Daarvoor hebben we allerlei oude en nieuwe, beproefde en onbepoefde instrumenten uit de kast gehaald. De vraag, de vierde vraag dus, is: hebben overheden genoeg instrumenten om een systeemcrisis te bezweren?

Wat is er nu mogelijk?

We kunnen nieuw kapitaal verschaffen, zoals we in Nederland hebben gedaan bij ING, AEGON en SNS. Of we kunnen bepaalde door financiële instellingen verstrekte leningen garanderen of verzekeren. Ook deze faciliteit hebben we Nederland geboden. Een derde maatregel is om alle toxic assets op te kopen van de financiële instelling en die vervolgens in een 'bad bank' onder te brengen. En ook dat hebben we gedaan.

De meest vergaande maatregel, die waarschijnlijk vele aandeelhouders slapeloze nachten heeft bezorgd, is wat The Economist de 'nucleaire optie' noemt: nationalisatie. Ook daar hebben we in Nederland mee te maken gehad. De Nederlandse dochtermaatschappijen van Fortis zijn door de Nederlandse Staat genationaliseerd. Dat was een vrijwillige nationalisatie: Fortis Holding heeft haar aandelen vrijwillig aan de Nederlandse overheid verkocht. Voor een faire prijs.

Onvrijwillige nationalisatie, dus zonder instemming van de aandeelhouders, is in Nederland niet aan de orde geweest, en is op grond van de huidige wetgeving ook niet goed mogelijk. In sommige andere landen zoals UK, Ierland en Oostenrijk, zijn specifieke juridische instrumenten gemaakt én gebruikt om - vaak beursgenoteerde - financiële instellingen 'onvrijwillig' te nationaliseren. Onvrijwillige nationalisatie is zeer ingrijpend omdat het in feite om onteigening van aandeelhouder gaat. Maar hoe ingrijpend ook, onder crisismomstandigheden kan het nodig zijn.

Deze instrumenten zijn nuttig en noodzakelijk in een hevige crisis. Maar zijn ze altijd effectief genoeg? Daar moeten we zeker over nadenken en over praten. Wat in ieder geval nodig is, is goede informatie, informatie van de instellingen zelf en van hun toezichthouders. Dat hebben we als overheid nodig om in geval van problemen snel maatwerk te kunnen bieden.

Maar ook, of juist, in het crisismanagement geldt: voorkomen is beter dan genezen. Dus is het goed om ook te kijken naar het bestuur en beheer, de managers en de eigenaren, de organisatie en de administratie van financiële instellingen. Met andere woorden, en dat was mijn vijfde vraag: hoe gaan we om met de spanning tussen de eigenaren en het belang van financiële stabiliteit?

Het merendeel van de financiële instellingen die in Nederland en de rest van de wereld een hand of een handje zijn geholpen, zijn of waren, beursgenoteerd. Bij dergelijke instellingen speelt u, de aandeelhouder, een belangrijke rol. Een rol die consequenties kan hebben voor de toekomst en de stabiliteit van een instelling. Een goed voorbeeld is de overname van ABN AMRO door Fortis, RBS en Santander. Dat was vanuit het perspectief van de aandeelhouders - in elk geval die van AA - een uitstekende deal. Of het vanuit het perspectief van de financiële stabiliteit, en andere stakeholders dan de aandeelhouders, achteraf ook zo was, wordt door menigeen echter betwijfeld. Al vroeg in de crisis moest Fortis gedeeltelijk genationaliseerd worden om een faillissement af te wenden.

Ook bij minder vergaande reddingsmaatregelen bij beursgenoteerde financiële instellingen is gebleken dat er spanning kan ontstaan tussen de reddingsoperaties en de belangen van aandeelhouders. Overheden hebben in ruil voor kapitaalinjecties - in verschillende vormen - Core 1 capital verkregen. In Nederland is dat bij ING, AEGON en SNS gebeurd. Sommige aandeelhouders ervaren dit als een verwatering van hun belangen. De overheden kijken op hun beurt, zeker bij een substantiële kapitaalinjectie, soms wat korzelig naar de aandeelhouders die ondanks alles eigenaar van de onderneming blijven.

Nee, ik wil heus niet dat alle banken nu leden gaan werven in plaats van aandeelhouders, al moet ik eerlijk toegeven dat de Rabobank daar zeer wel bij vaart. En ik wil ook niet alle financiële instellingen van de beurs halen, al moet ik eerlijk toegeven dat de Rabobank daar zeer wel bij vaart....

We moeten oppassen dat we het kind niet met het badwater weggooien en al de voordelen vergeten van de betrokkenheid van aandeelhouders.

Zeker in Nederland, waar voor beursvennootschappen, waaronder beursgenoteerde financiële instellingen, het stakeholdermodel van toepassing is. Dat wil zeggen: integrale belangenafweging waarbij gestreefd naar (aandeelhouders)waarde creatie op de lange termijn. Dit model past op zichzelf goed bij het streven naar financiële stabiliteit.

Maar... Ja, er is een maar.

In overnamesituaties en bij plotselinge strategiewijzigingen komt het stakeholdermodel onder druk te staan. In de onrust die dan kan ontstaan geven de 'quick wins', de vaak op korte termijn gerichte aandeelhoudersbelangen de doorslag. Ook omdat het management meestal ook gedreven wordt door korte termijn incentives. Dat is niet goed voor de stakeholders en niet goed voor de gewenste stabiliteit.

Hoe gaan we hier mee om?

Wat mij betreft niet door meer beschermingsconstructies te gaan gebruiken. Dat kan innovatie en efficiëntie in de weg staan. Ook vergaande beperking van de aandeelhoudersrechten bij financiële instellingen lijkt mij niet echt een goede gedachte. Dat kan de mogelijkheden om kapitaal aan te trekken beperken en inefficiënt management in de hand werken.

Maar wat dan wel?

Ten eerste moet er altijd veel nadrukkelijker een stakeholdersafweging worden gemaakt, gericht op lange termijn winst. Niet alleen door de aandeelhouders zelf, maar ook door het bestuur. Juist ook bij grote beslissingen over de toekomst van de vennootschap. Natuurlijk mogen aandeelhouders het behalen van rendement voorop stellen. Dit moeten ze voor hun achterban: vaak verzekerden en pensioengerechtigden. Maar dat betekent niet dat ze, dat u, de belangen van andere stakeholders - van werknemer tot belastingbetaler - én van de

onderneming zélf mag veronachtzamen. Hoe groter uw belang, hoe groter uw verantwoordelijkheid!

Ten tweede ben ik er van overtuigd dat aandeelhoudersrechten juist ook kunnen bijdragen aan de financiële stabiliteit. Het is duidelijk dat falende corporate governance structuren een rol hebben gespeeld bij het ontstaan van de financiële crisis. Door de corporate governance structuren te verbeteren en aan te scherpen kunnen deze zwakke plekken worden verbeterd. Aandeelhouders kunnen hier een belangrijke rol in spelen. Bijvoorbeeld door uw gewicht te laten gelden bij het management. Niet alleen om geld te vragen, zoals de koopman Isaac Le Maire 400 jaar geleden, maar door naar aandeelhoudersvergaderingen te gaan, door actief mee te denken over de toekomst van het bedrijf, door op te komen voor de andere stakeholders. In Nederland gaat dit steeds beter. Mede dankzij organisaties als Eumedion is de dialoog tussen ondernemingen en aandeelhouders kwalitatief verbeterd. Ook is de opkomst van aandeelhoudersvergaderingen de laatste jaren aanmerkelijk gestegen. Als beleidsmaker maar ook als (hopelijk tijdelijk) als aandeelhouder en investeerder zal ik hier mijn steentje bijdragen om de governance van financiële instellingen te verbeteren.

Wie zeker ook hun steentje moeten bijdragen zijn de bankiers, de managers en bestuurder van financiële instellingen. Ook zij moeten hun eigen verantwoordelijkheid nemen. De zesde vraag, hoe kunnen we stimuleren dat het eigen verantwoordelijkheidsbesef bij financiële instellingen toeneemt, brengt ons ook weer bij het begin: hoe richten we de governance zo in dat er beter gestuurd wordt?

"We are profoundly, and I think I would say unreservedly, sorry at the turn of events," said Dennis Stevenson, the former chairman of HBOS at the hearing of the UK Treasury Committee a few weeks ago.

"Those of us who have looked to the self-interest of lending institutions to protect shareholder's equity -- myself especially -- are in a state of shocked disbelief.", zei Alan Greenspan tijdens een Congressional hearing een paar maanden geleden.

Greenspan had niet verwacht dat financiële instellingen eigenbelang zouden laten prevaleren boven het belang van het bedrijf. Hij zag het economische model waar hij ruim veertig jaar blindelings in had geloofd voor zijn ogen in stukken vallen. En de hele wereld keek mee.

Net zoals de hele wereld nu meekijkt naar hoe overheden de financiële crisis proberen op te lossen. Ik heb het dan niet over de oplossingen op de korte termijn, maar de oplossingen voor morgen en overmorgen. Daar wordt hard over nagedacht en veel over gepraat. In Nederland, in Europa en in de rest van de wereld. Een pasklaar antwoord is echter nog niet gevonden. Wat wel vaststaat is dat een succesvolle hervorming van de financiële sector - ongeacht alle inspanningen van overheden, toezichthouders en hopelijk ook aandeelhouders - niet zal slagen zonder de bereidwillige medewerking van de sector zelf. Zij moeten hun verantwoordelijkheid nemen. Zij moeten maatregelen nemen die risico's in de toekomst verminderen. Dat lijkt nu helaas nog onvoldoende te gebeuren. Uit een onderzoek van KPMG uit oktober 2008 onder 500 risk managers van financiële instellingen bleek bijvoorbeeld dat slechts 42% van de instellingen een plan hebben gemaakt om hun risk management proces fundamenteel te veranderen. 76 % van de ondervraagde managers zag in oktober 2008 - toen de crisis al in alle hevigheid aan de gang was - de risico manager nog steeds als een 'support function'.

Dat is echt geen goede manier om het vertrouwen in de financiële sector terug te winnen! Dat moet en kan anders!

Hoe?

Om te beginnen moeten de financiële instellingen meer aandacht besteden aan good governance: een stabiele interne governance structuur met onafhankelijke en deskundige commissarissen/non-executives, met veel aandacht voor risicobeheersing. Bijvoorbeeld door de meest senior risk officer lid te maken van de Raad van Bestuur, liefst met vetorecht als het om risicobeheersing gaat.

Verder moet er meer aandacht komen voor de publieke taken en verantwoordelijkheden van financiële instellingen. Dat kan bijvoorbeeld benadrukt worden door het invoeren van een eed voor bankiers. Een eigen versie van 'first do no harm'. Misschien zelfs gekoppeld aan examen dat alle managers in de financiële sector moeten afleggen. Hoe veel van hen zou slagen voor een examen: begrijp ik mijn eigen producten?

Ook het beloningsbeleid moet beter: evenwichtiger, meer gericht op de langere termijn. Niet alleen voor de top, maar voor alle medewerkers. Nu werken de woorden bank en bonus is één zin als een rode lap op een stier als het gaat om de publieke opinie. Dat moet snel veranderen willen we in staat zijn om het vertrouwen in de financiële sector te herstellen.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dat zijn wat mij betreft de nieuwe buzzwords voor de financiële sector. Daar moeten we hard aan werken. Voor nu en voor onze toekomst.

Ik rond af. Vandaag zijn we nog hard bezig met het blussen van de brand. Misschien vinden sommigen van u vragen over hoe we alles moeten opbouwen ná de brand een beetje prematuur. Ik vind dat niet. Wel ben ik het er mee eens dat blussen, het beëindigen van de crisis, het herstellen van het vertrouwen, doen wat we moeten doen, nu onze prioriteit moet zijn Dat is wat ik heb gedaan en dat is wat ik mee verder zal gaan!

Wouter Bos