

// Als de dompteur voldoende gezag heeft, hoeft hij niet eens met zijn zweep te klappen //



Sylvester Eijffinger: "Ongelofelijk dat banken interne toezicht niet op orde hadden."

Politici snappen niets van financiële markten

Banken en verzekeraars waren het contact met de klant verloren, is ook de eigen ervaring van **Sylvester Eijffinger**. En nog steeds begrijpen volgens de Tilburgse hoogleraar niet alle partijen wat er werkelijk moet veranderen; in plaats van afvinken van voorschriften uit nieuwe gedragscodes is een cultuuromslag gevraagd. “In plaats van shareholders value gaat het nu om stakeholders value. Gelukkig begrijpt een aantal financiële instellingen dat inmiddels wél goed en hebben zij al veel bereikt. Zo makkelijk is het natuurlijk ook niet om een mammoettanker een andere koers te geven.”

Eijffinger is al sinds zijn studententijd klant van ABN, later ABN Amro. “Als ik op het kantoor kwam, wist de baliemedewerker wie ik was. Later werd ik persoonlijk begroet door de directeur van het filiaal. Inmiddels is het kantoor een ‘bankshop’. Als ik er binnenloop, word ik begroet door een allervriendelijkste jongedame die mij echter niet persoonlijk kent. En even makkelijk zit er de volgende keer weer een andere dame. Dat terwijl ik vind dat juist je meest ervaren medewerkers achter de balie dienen te zitten, zodat ze de klanten meteen en persoonlijk kunnen van dienst kunnen zijn.”

Het is volgens Eijffinger symbolisch voor de teloorgang van het contact met de klant, nadat veel financiële instellingen zich drukker gingen maken om de aandeelhouderswaarde dan om de stakeholders om wie het eigenlijk gaat: niet alleen de aandeelhouder maar ook de spaarder, de consument en de samenleving. De crisis heeft geleid tot een ommekeer ten goede, maar de sector is er nog niet.

Eijffinger: “Je praat over een enorme cultuuromslag. Die moet je maken met medewerkers die er ook vóór de crisis al waren. Bovendien heb je het over enorme en complexe organisaties. Maar het besef is wel degelijk in veel bestuurskamers doorgedrongen. Ik zie ook al goede voorbeelden. ING, wat mensen als Jan Hommen (ceo ING Group) en Nick Jue (bestuursvoorzitter ING Nederland) daar in betrekkelijk korte tijd hebben bereikt. Een SNS Reaal is in mijn beleving ook goed bezig. Ceo Roland Latenstein van Voorst vertelde dat zijn concern bij alle klanten heeft gekeken of ze wel de beste spaarrekening hadden.

Vervolgens zijn alle klanten die daarvoor in aanmerking kwamen aangeschreven met een beter aanbod. Dan stel je het klantbelang centraal. Als de klant dat doorheeft, zul je daar uiteindelijk ook het meeste baat bij hebben. Want de klant die jou vertrouwt, zal meer zaken met je willen doen. Dus klantgerichtheid is op de lange termijn altijd in je voordeel.”

Ook de verzekeraars zijn volgens Eijffinger goed op weg. “Je ziet dat de verzekeraars nu ook druk bezig zijn met een gedragscode. Dat is zeker ook mede de verdienste van de top van het Verbond.”

Uiteindelijk is ook het intermediair gaan meebewegen. Terecht, meent Eijffinger. “Provisie is een achterhaald systeem. Er is niets op tegen dat de klant het intermediair betaalt voor zijn advies. Als ik naar een makelaar ga om een huis te kopen, betaal ik hem ook rechtstreeks. Op voorwaarde dat zijn dienstverlening goed is, mag hij ook geld aan mij verdienen. Dat zal de grootste uitdaging voor het intermediair zal zijn, om de dienstverlening aan de klant uit te leggen en waar te maken.”

AFVINKCULTUUR

Terwijl de branche volgens Eijffinger dus goede stappen zet, faalt volgens hem de monitoring van de Code Banken. “De betreffende commissie is gewoon aan het afvinken. Dan heb je het niet goed begrepen. Ik was lid van de onafhankelijke commissie-Maas, die na de crisis het rapport schreef waarop de Code Banken is gebaseerd. Wij hebben daarin zó duidelijk neergeschreven dat het nieuwe bankieren klantgericht



CULTUUROMSLAG KOST TIJD

De Tilburgse hoogleraar financiële economie Sylvester Eijffinger constateert dat al veel financiële instellingen serieus werk maken van het centraal stellen van het klantbelang. Dat het maken van de cultuuromslag tijd kost, is logisch vanwege de complexiteit van de organisaties en de immense omvang van de taak. Maar dat in de bestuurskamers wordt beseft dat het om een cultuuromslag moet gaan, is al grote winst. Des te betreuenswaardiger vindt Eijffinger het dat de monitoring van de Code Banken zich beperkt tot afvinken, terwijl deze volgens hem juist de cultuuromslag zou moeten aanjagen.

dient te zijn en dat een cultuuromslag noodzakelijk is. Het rapport is vertaald in de Code Banken, dan vindt al een eerste verwatering plaats. Door de afvinkcultuur bij het monitoringcommissie verwatert het voor een tweede keer. De monitoring commissie moet ons oorspronkelijke rapport nog maar eens goed lezen.”

Met name dan het eerste hoofdstuk, want daarin staat volgens Eijffinger de essentie. “Het risk management en het interne toezicht (governance) waren niet op orde. Ongelofelijk, maar waar. Het interne toezicht is je eerste defensielijn. Bestuurders en commissarissen moeten bepalen welke risico’s een bank wenst te nemen, wat voor een bank men *überhaupt* wil zijn. Vervolgens moeten zij disciplinerend zijn, zodat de uitgangspunten niet worden verloochend door de medewerkers. Natuurlijk kun je de crisis de Nederlandse banken niet aanwrijven. Maar ze hebben wel degelijk aan het feestje in Amerika meegedaan, totdat de ballonnen klapten.”

Of het zinvol is om de publieke nutsfunctie van een bank nadrukkelijk te scheiden van de meer risicovolle bankactiviteiten, waagt Eijffinger te betwijfelen. “Ik vraag me ook af of het kan. Een bank zal altijd een handelsboek moeten hebben. Je moet immers transacties voor eigen rekening kunnen uitvoeren, die zijn juist in het belang van de klant. Het oude Postbank-model is ook niet levensvatbaar gebleken. Een bank moet haar publieke nutsfunctie vervullen én het business model op orde hebben zodat ze efficiënt en voldoende winstgevend is. Een bank die louter zakenbank is zou bovendien buiten het toezicht vallen. Dat moeten we niet willen.”

EUROCRISIS

Gebrek aan discipline is volgens Eijffinger feitelijk ook de wortel van de hevige eurocrisis die Europa in haar ban houdt. Politieke discipline dan, want hij en collega-economen waarschuwden al jaren dat het bezig was mis te gaan. De politiek belemmert ook een oplossing.

Beleidsmakers en media wisten Eijffinger altijd al goed te vinden, maar nu helemaal. Sinds een klein jaar heeft hij een eigen weblog (www.sylvestereijffinger.com), waarop zijn publicaties zijn te vinden en hij blogt. In augustus trok de site niet minder dan 130.000 bezoekers.

Vooraf wil Eijffinger dat de informatie die de media gebruiken correct is – en meer nog: *evidence based*. “Alle informatie is gebaseerd op wat ik als weten-

schapper onderzoek. Alles moet evidence based zijn. Ik probeer ook verantwoordelijk met mijn functie om te gaan. Je zult mij nooit betrappen op opruiende uitspraken. Ik ben niet wars van stevige taal, maar die is nodig om de politici wakker te schudden.”

// Jammer dat de monitoring van de Code Banken is vervallen tot afvinkcultuur //

Dat politici reactief in plaats van proactief zijn en zich bovendien verkeerd laten adviseren, zijn volgens Eijffinger belangrijke redenen van de huidige euro-crisis, die volgens hem kan ontwaarden in een recessie als de mensen het vertrouwen in de economie verliezen. “Het ging hartstikke goed met Nederland en Duitsland. Maar als de crisis te lang duurt, ondergraaft dat het consumenten- en producentenvertrouwen. Dan hebben we de eerste door politici veroorzaakte recessie sinds de Grote Depressie. En dan durven de politici nog te stellen dat ze het beste met de belastingbetaler voor hebben.

VERKEERDE ADVISEURS

“Politici snappen niets van financiële markten. Politici denken dat financiële markten net zo manipuleerbaar zijn als hun electoraat, wat trouwens ook in het laatste geval minder waar is dan ze zouden willen. En politici luisteren naar de verkeerde adviseurs. Als een collega-hoogleraar zegt dat hij de monetaire crisis in Mexico heeft helpen bezweren, klinkt dat indrukwekkend maar de eurocrisis is van een heel andere orde. Mexico was een *emerging market* en het land zat niet in een monetaire unie.”

Het ging volgens Eijffinger eigenlijk al verkeerd toen Griekenland tot de euro werd toegelaten. “Je zag gewoon dat de cijfers niet klopten. De cijfers die wel juist waren, voldeden niet aan de convergentiecriteria. Nu zijn de handels- en kapitaalstromen zo met elkaar verweven dat ontvlechten buitengewoon kostbaar is.”

Fataal was verder dat de leidende eurolanden Duitsland, Frankrijk en Italië in 2004 en 2005 zelf de hand hebben gelicht met het Stabiliteitspact. “Indertijd hebben wij als adviseurs van de Europese Commissie gezegd: *more flexibility, more enforcement*. Het eerste heeft de politiek wel overgenomen, waardoor het

begrotingstekort wordt geschoond voor de conjunctuurinvloed. Maar het tweede – automatische sancties – daar wilde de politiek niet aan. De politiek wilde zelf de sancties opleggen. Daardoor werd het echter makkelijk om zichzelf te ontheffen. Daardoor zitten we nu met de ellende. Maar in plaats van nu wel hun verantwoordelijkheid te nemen, schuiven met name Frankrijk en Duitsland alles van zich af.

“Hadden Sarkozy en Merkel tijdens die belangrijke crisistop nu maar alsnog automatische sancties afgedwongen in ruil voor uitbreiding van het noodfonds. Maar nee, zij maakten andere politieke afwegingen. Terwijl het Europese noodfonds juist groot genoeg moet zijn om speculatie te ontmoedigen. Bovendien: naarmate het noodfonds groter is, zal de waarschijnlijkheid dat op de garantie wordt getrokken juist kleiner zijn.

“Het noodfonds in haar huidige omvang, is niet genoeg voor Spanje en Italië. Dat maakt de kans op een speculatieve aanval groot: 80 tot 90 procent. De leeuwen weten dat de dompteur verzwakt is. Dus vallen ze aan. Op het moment dat het noodfonds wordt verdubbeld, is het groot genoeg om Spanje en Italië te coveren. Dat verkleint de kans op een speculatieve aanval tot 10 tot 20 procent. Door het noodfonds te vergroten, is de kans dat er op getrokken moet worden dus kleiner. Als de dompteur voldoende gezag heeft, hoeft hij niet eens met zijn zweep te klappen.”

GEEN PIJNLOZE OPLOSSING

Volgens Eijffinger laat de eurocrisis zich niet pijnloos oplossen, maar zou al veel bereikt zijn als het noodfonds wordt verdubbeld en geflexibiliseerd. In deze oplossing kopen landen hun eigen schuld in, met korting die door de banken en andere beleggers wordt gegeven. “Belangrijk voordeel hiervan”, aldus Eijffinger, “is dat het een marktconforme transactie betreft die door de rating agencies onmogelijk als *credit event* kan worden betiteld. Het is geen mooie oplossing, maar wel de beste en de goedkoopste manier om de schulden te herstructureren.”

Griekenland uit de euro gooien, lost niks op. “Dan krijg je credit events; alle schulden moeten immers worden afgewaardeerd op de balans. Dat komt hard aan. Onze pensioenen zullen ook dramatisch omlaag gaan.”

Nog erger zou het opbreken van de eurozone zijn. “De kosten daarvan zijn waarschijnlijk het tien- tot twintigvoudige van het noodfonds. Het welvaarts- en vermogensverlies zou enorm zijn.” ■