

Groundhog Day voor de banken

In het gesprek over de maatschappelijke rol van banken herhalen zich sinds 2008 steeds dezelfde patronen. Met dit *ESB*-dossier kijken we naar de toekomst van de sector en snijden we nieuwe thema's aan.

**JASPER
LUKKEZEN**
Hoofdredacteur

Naar schatting 12.395 keer. Zo vaak herleefde de chagrijnige en egoïstische weerman Phil Connors (Bill Murray) de feestdag Groundhog Day in het dorpje Punxsutawney (Gallagher, 2011). In de film *Groundhog Day* wordt Connors iedere ochtend wakker op Groundhog Day met herinneringen aan de voorgaande Groundhog Days. Voor de rest van de mensen is het steeds de eerste keer dat ze deze dag meemaken. Connors, en de filmkijker, zien een eindeloze herhaling van steeds dezelfde mensen die steeds hetzelfde overkomt.

Het gevoel dat die herhaling oproept, heb ik ook als ik naar de banken kijk en als ik hoor hoe daarover gesproken wordt sinds de financiële crisis.

Eerst maar de banken zelf. Met de financiële crisis in 2008 bleken de banken te veel risico te hebben genomen, te weinig reserves te hebben en konden ze die risico's vanwege hun relevantie voor het systeem afwentelen op de belastingbetaler. Een paar jaar lang zagen we dit tijdens de eurocrisis steeds weer gebeuren. Nu staan

de banken er weer beter voor – zie in dit *ESB*-dossier de bijdrages van Robin Fransman en die van Marco van Hengel en Paul Hilbers. Maar bij een stevige tegenvaller kunnen systeemrelevante banken opnieuw met te veel risico aan de lat hangen, waarna er weer redding volgt.

Dan de manier waarop er over banken gesproken wordt. Het verhaal zal bekend zijn: met de financiële crisis veranderde de publieke opinie wat over de bankiers. Voor 2008 figureerden bekende Nederlanders geregeld in bankenreclames, nu afficheren ze zich liever niet op die manier. Van *Masters of the universe* naar 'witteboordencriminelen'. De maatschappelijke wens om meer en strenger toezicht te houden en te reguleren is hier een logisch gevolg. En de hele kamer, tot de VVD aan toe, steunt dit. Exemplarisch was het Kamerdebat over de voorgenomen salarisverhoging van ING-topman Ralph Hamers. Daar was het 1 tegen 150 – die ene was de scheidende president-commissaris Jeroen van der Veer van ING die het voornemen kwam toelichten.

De parallel met Connors uit *Groundhog Day* ligt voor de hand. Als Connors doorkrijgt dat zijn gedrag onbestraft blijft, wordt hij een wegpiraat, berooft hij een bank en schaakt hij een vrouw. Zo gaat dat ook bij de vastgoedportefeuille van SNS REAAL, bij de Liborfraude bij de Rabobank in Londen en bij de recente witwas-affaire bij ING. Telkens zien we het narratief van de bankier die, door geld verblind, creatief met de regels omgaat met grote financiële schade tot gevolg.



Na iedere affaire klinkt er weer de roep om strenger toezicht en regulering. De column van Harald Benink somt de argumenten voor u op als het om stabiliteit gaat, het artikel van Lu Zhang en Mark Sanders presenteert onderzoek naar concurrentie en diversiteit in de sector.

VERANDERING

Maar evenals in Groundhog Day verandert er wel degelijk wat in de financiële sector. Als Connors tegen de grenzen aanloopt van wat er mogelijk is in het platte-landsstadje, past hij zijn gedrag aan.

Zoals de topman van Goldman Sachs, Lloyd Blankfein, zei dat hij Gods werk deed (NYT, 2009) en Nederlandse bankbestuurders voor de crisis 'We zijn toch geen ngo!' riepen als het om maatschappelijk verantwoord ondernemen ging, maakten de bankbestuurders die deelnamen aan de ronde tafel van *ESB* een oprechte indruk toen ze het over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid hadden (zie verslag in dit dossier). Het artikel van Karen Maas en Rens van Tilburg benadrukt deze omwenteling en geeft er een duiding van.

We zouden, met de *ESB*-redactie, overigens maar een deel van het geheel kunnen hebben gezien. Marcel Canoy mocht anderhalf jaar lang als amateur-antropoloog onbeperkt rondkijken bij de Rabobank, en tekende

ook schaduwkanten op. Kenner van de bestuurskamer Pieter Couwenbergh hoorde na de recente witwas-affaire bij ING ook andere geluiden en heeft daar in dit *ESB*-dossier een column over geschreven.

Met wat slechte wil zou je de cultuurverandering in de financiële sector ook zo kunnen uitleggen. De samenleving stelt de grenzen en in reactie daarop passen bankiers hun gedrag een beetje aan. Na een volgende affaire volgt er weer een maatschappelijke reactie – lees: meer regulering – waarna er weer een kleine gedragsaanpassing volgt. Na jaren van dit soort

Gedragsregels uit de bankierseed

KADER 1

1. Een bankier werkt integer en zorgvuldig.
2. Een bankier maakt een zorgvuldige afweging van belangen.
3. Een bankier stelt de belangen van de klant centraal.
4. Een bankier houdt zich aan de wet en andere regels die voor zijn werk bij de bank gelden.
5. Een bankier houdt vertrouwelijke informatie geheim.
6. Een bankier is open en eerlijk over zijn gedrag en kent zijn verantwoordelijkheid voor de samenleving.
7. Een bankier draagt bij aan het vertrouwen van de samenleving in de bank.

aanpassingen is er dan een sector die zich iets beter gedraagt en heel veel regulering. Tabel 1 in de bijdrage van Van Hengel en Hilbers geeft een overzicht van de regulering die er sinds 2008 bij gekomen is. De instelling van een bankierseed (kader 1 en NVB, 2014) past ook in dat beeld.

ECHE VERANDERING

Echte verandering komt er pas in Groundhog Day als Connors besluit een beter mens te willen zijn. Met een andere levensinstelling leert hij piano spelen, prachtige ijssculpturen maken en Frans spreken, en verovert hij uiteindelijk het hart van zijn vrouwelijke collega. Dat laatste breekt zijn vloek en zorgt ervoor dat hij wakker wordt op de dag na Groundhog Day.

En wiens hart zal de bankier dan willen veroveren? Ongetwijfeld dat van de klant.

Voor echte verandering zal de bankier het hart van zijn klant moeten willen veroveren

Het is goed mogelijk dat tot nu toe de echte verandering in de sector uitgebleven is, omdat de banken een onvoldoende prikkel hadden om het hart van de klant te veroveren. Het is immers nauwelijks mogelijk om door het leven te gaan zonder klant te zijn bij een bank. En zodoende hebben schandalen ook niet veel invloed. Tijdens de ING-salarisrel dit voorjaar waren er naar eigen zeggen bij ING niet meer opzeggingen dan gebruikelijk (FD, 2018). Alleen als de solvabiliteit van de bank in gevaar is, verhuizen klanten naar de concurrent, zoals de DSB-casus toont.

Dat verklaart overigens ook de heftige maatschappelijke discussies. Klanten die een alternatief hebben, gaan weg – klanten die dat niet hebben, gaan mopperen.

Met de opkomst van nieuwe innovaties in de financiële sector (fintech) komen die alternatieven voor banken er wel, en is de bank–klantrelatie niet meer een vanzelfsprekende. Diverse bijdragen in dit dossier en in ons dossier vorig jaar over innovatie in het betalingsverkeer (ESB, 2017) geven voorbeelden van alternatie-

ven voor het betalen via banken en schetsen perspectieven voor het lenen bij een bank.

Zowel bigtech als start-ups kunnen serieuze alternatieven gaan bieden. Voor sommige financiële producten is gebruiksgemak en een met data-analyse op maat toegesneden aanbod wellicht belangrijker voor een klant dan veiligheid en zekerheid. Banken zijn beter in het laatste dan in het eerste.

Als de bank niet meer vanzelfsprekend is, zal zij zich van haar beste kant laten zien. Joost Witteman en coauteurs verwachten meer concurrentie, een gemiddeld genomen betere toegang tot krediet en lagere kosten voor bancaire diensten. Om dat te bewerkstelligen is wel een eerlijk speelveld tussen banken en nieuwe toetreders nodig. Roald van der Linde en Boudewijn Beukers roepen daartoe op in hun bijdrage.

VORM NOG ONDUIDELIJK

De markt ontwikkelt zich nu volop. De bestuurders hebben ieder voor zich een scenario-analyse gedaan, zoals Barbara Baarsma die voorstaat in haar artikel. Gegeven het belang van een goede inschatting voor hun organisatie zullen ze dat serieus hebben aangepakt.

De conclusies verschillen die de bestuurders uit deze analyses trekken. Zo omarmen sommigen het beeld dat Arnoud Boot in zijn bijdrage schetst – een driedeling in platformbanken, toeleveranciers aan platformen en nichespelers – terwijl anderen dat als te scherp ervaren. Er is dus geen eenduidig beeld hoe deze transitie vorm zal krijgen.

De verschillen in uitkomsten geven dan aan dat er behoefte is aan nieuwe kennis en dat er ruimte moet komen voor experimenten. De artikelen in deze *ESB* van Wilte Zijlstra, van Marieke Blom en coauteurs, van Leen van Manen en Dominik Simler, en van Kirsten Rauwerda en coauteurs beschrijven experimenten met of presenteren onderzoek naar bankklanten, en kunnen banken helpen hun dienstverlening te verbeteren.

VERDUURZAMING

Alle banken hebben een aantal jaren geleden besloten te verduurzamen, zo stellen de bankbestuurders tijdens de ronde tafel. Volgens criticasters zoals Laura Spierdijk en Bert Scholtens in dit dossier, gaat de verduurzaming van de banken veel te langzaam en kan het tempo alleen omhoog door banken aan een duurzaamheidsverplichting te onderwerpen.

Maar net als bij de digitalisering is bij verduurzaming de noodzaak bepalend die banken voelen om

het hart van hun klant te veroveren. Onderzoek van Motivaction, aangehaald in het artikel van Sandra Phlippen in dit dossier, stelt dat 80 procent van de klanten bij een financieel product betrouwbaarheid erg belangrijk vindt, 55 procent de prijs en 20 procent een groen en maatschappelijk imago. Als inderdaad maar 20 procent van de bankklanten een groen en maatschappelijk imago erg belangrijk vindt, dan is verplichting noodzakelijk wil je in het tempo van Spierdijk en Scholtens gaan verduurzamen.

Toch, zo stelt Phlippen, is verduurzaming van de bank belangrijker voor de bank dan voor de maatschappij. Als de klanten er niet om vragen, dan doen de medewerkers dat wel – net als dat Shell moeite heeft om goede ingenieurs aan te trekken vanwege zijn grijze imago, hebben banken moeite om goede *financials* aan te trekken. En als de medewerkers er niet om vragen, dan doet de afdeling Risicomanagement dat wel. Langzaam verduurzamen brengt risico's met zich mee.

Er zijn verschillende manieren om te verduurzamen, daarover gaat de infographic en het artikel van Maaïke Vermeer en Eva Anna Braas in dit dossier. Voor al die manieren geldt echter dat de duurzaamheidswinst bekend moet zijn, en dat ze geloofwaardig ingezet moeten worden. Lees Bert Scholtens voor het eerste punt en Hans Stegeman voor het tweede punt.

TOT BESLUIT

Bijna een jaar geleden benaderde ik Chris Buijink van de Nederlandse Vereniging van Banken met de vraag of het niet hoog tijd was om de discussie over de maatschappelijke rol van banken opnieuw aan te gaan, maar dan op nieuwe onderwerpen. Op een Groundhog Day-gevoel bij de lezer was *ESB* niet uit. We dachten, op de thema's vertrouwen, cultuur en buffers, de lezer weinig te kunnen brengen wat de afgelopen jaren niet al gezegd was. Maar op thema's als fintech, de veranderende klantrelatie en duurzaamheid hebben we in dit dossier onderzoeksartikelen samengebracht die pogen vooruit te kijken naar hoe de sector er over een aantal jaren zal uitzien. Dat hadden we ook kunnen doen wat betreft de rol van geld en geldschepping overigens. We hebben op dat thema wel artikelen ontvangen, maar die houdt u van ons tegoed in een themanummer van de reguliere *ESB*.

Op het gebied van fintech en de veranderende klantrelatie voelen banken echt de noodzaak om te veranderen. Dat gaat de komende jaren plaatsvinden en het kan voor de banken heel ingrijpend zijn. Maat-

schappelijk is ondertussen de transitie naar een meer duurzame economie relevanter – hier is het nog een open vraag of banken hun goede bedoelingen in daden zullen weten om te zetten. Daarbij kunnen we zeker geen Groundhog Day-scenario gebruiken. Connors had er 12.395 dagen voor nodig om zijn vloek te breken – dat moet toch sneller kunnen.

LITERATUUR

ESB (2017) *Innovatie in betalen*. ESB-Dossier, (102)4753S.

FD (2018) ING ziet niet veel opzeggingen na ophef salaris Hamers. *Het Financieel Dagblad*, 9 maart.

Gallagher, S. (2011) *Just how many days does Bill Murray REALLY spend stuck reliving Groundhog Day?* Te vinden op whatculture.com.

NVB (2014) *Gedragsregels*. Nederlandse Vereniging van Banken.

NYT (2009) Blankfein says he's just doing 'God's Work'. *The New York Times*, 9 november.