

Bijna zeven jaar zijn verstreken sinds de val van Lehman Brothers. De onderzoeken, de discussies en de nieuwe regels in de jaren daarna waren en zijn er op gericht een herhaling te voorkomen. Maar wie vandaag de berichten ziet over ABN Amro of het boek van Joris Luyendijk leest, moet concluderen dat dat niet is gebeurd. Het management van banken voert de nieuwe regels uit en probeert tegelijk daarbinnen de maximale speelruimte op te zoeken, precies het kat-en-muis spel dat ook in de decennia ervoor plaatsvond.

Maar het zou onjuist zijn om de bankiers uitsluitend de verantwoordelijkheid in de schoenen te schuiven voor een volgende financiële crisis. De politiek, die uiteindelijk de nieuwe regels heeft gemaakt, is ook schuldig. In plaats van het kader waarbinnen de financiële sector moet functioneren te vereenvoudigen en internationaal verder te harmoniseren, zijn de regels weer ingewikkelder en meer verschillend geworden tussen landen. De politiek heeft zich verloren in een schijnprecisie aan regels waarmee een schijnzekerheid is gecreëerd.

Omdat het huidige regelsysteem nog ingewikkelder is dan voorheen, blijft asymmetrie van informatie onverminderd bestaan. Zo betalen cliënten en aandeelhouders nu de rekening doordat de kosten ongelijk kunnen worden verdeeld door de banken. In het geval van een nieuwe crisis komt daar toch weer de belastingbetaler bij. Want een sterke verhoging van solvabiliteitsbuffers is niet afdoende. Het gaat immers niet alleen om de hoeveelheid geld, maar ook om hoe banken hun geldmiddelen inzetten voor hun cliënten.

Nog steeds is het mogelijk dat complexe maar onnuttige producten worden uitgedacht en ver-

Een bonus in belang van klant

Voor onze banken is de klant nog steeds een middel. Alleen de bankier die een uitzonderlijke prestatie voor zijn klant verricht, verdient een bonus, meent *Hugo van Wijk*.

ILLUSTRATIE HAJU



kocht met uitsluitend als doel de winst van de bank te verhogen. Er wordt slechts op basis van door modelsimulatie berekende verwachte verliezen een kapitaalbuffer aangehouden, zonder dat duidelijk is of deze buffer voor dit soort nieuwe producten - waarmee geen historische ervaring is - voldoende zal zijn. En precies op dat laatste punt schort er nog veel, omdat de cultuur van bankiers niet wezenlijk is veranderd. Zie Luyendijk. Daar hebben de nieuwe regels dus gefaald. We hoeven niet te wachten tot een nieuwe crisis om dat vast te stellen.

Het kernpunt is dat bankiers nog steeds geen in het systeem ingebouwde aansporing hebben allereerst de belangen van hun cliënten te bedienen en dan pas de belangen van hun aandeelhouders. De cliënt is nog steeds middel in plaats van middelpunt.

Een bankier die een uitzonderlijke prestatie levert voor zijn cliënten mag daarvoor best extra beloond worden. Maar een bankier die met een cliënt werkt als middel om een prestatie voor zichzelf en zijn aandeelhouder te realiseren, verdient dat niet.

Ik geloof niet dat er *a priori* principiële bezwaren zijn tegen een prestatiebeloning: niet in een restaurant, niet in een fabriek en ook niet in een bank. Differentiatie is een gezond uitgangspunt. Maar het moet gebaseerd zijn op een systeem dat het belang van de klant dient. En daar gaat het nog steeds mis.

Dat bankieren zo is ontspoord komt mede doordat de verbinding tussen reële economie en de financiële sector zo zwak is geworden. In plaats van dat financiële dienstverlening uitsluitend in dienst stond van de reële economie, kwam de sector in dienst van zichzelf te staan. De politiek heeft tot nu toe gefaald deze verbinding te herstellen.

Bankieren is een van de oudste beroepen ter wereld, dus kan het in de kern nooit moeilijk zijn en hoeven regels ook niet ingewikkeld te zijn. Het is een prachtig vak met van oudsher een belangrijke economische functie: het verzamelen van veel kleine kortlopende tegoden en deze omzetten in een paar langlopende grote leningen waardoor investeren

mogelijk wordt gemaakt en welvaart wordt verhoogd. Bankiers die dat goed doen, tegen zo laag mogelijke kosten, met zo min mogelijk kredietverliezen verdienen respect en een goede beloning.

Een prestatiebeloning kan juist ook in het belang van cliënten werken. Omgekeerd kun je je voorstellen dat er geen enkele aansporing is snel en solide kredietaanvragen te behandelen als een bankier daar niet op basis van loon naar presteren voor kan worden betaald. Maar het kan natuurlijk wel. Maak een wet die de vaste beloning van een bankier beperkt tot het salaris van de president van de centrale bank in het betreffende land. Plus een ongefixeerde bonus mits aan de volgende twee voorwaarden is voldaan. De netto rentemarge van de bank bedraagt maximaal 1,25 procent en de bank voldoet aan de minimum solvabiliteitsratio's.

De netto rentemarge is het verschil dat de bank realiseert tussen betaalde rente aan depositohouders en ontvangen rente van kredietnemers. Indien de minimum solvabiliteit een gegeven is en de bank zijn bedrijf effectief en efficiënt aanstuurt, moet men met een netto rentemarge van 1,25 procent toekunnen.

Als de bank daarboven komt, betalen cliënten teveel (of krijgen zij te weinig rente) en maakt de bank overwinst. Binnen deze parameters kan een bank zich zo optimaliseren dat een rendement op het eigen vermogen van tien procent kan worden gerealiseerd. Daarbij kan de bank voldoende ruimte scheppen in de kosten om zichzelf ook nog een variabele beloning toe te kennen - aan iedereen binnen de organisatie. Maar dat is dan een discussie tussen aandeelhouders en bank, zoals het hoort.



Hugo van Wijk werkte bij NIBC, Citibank en ABN. Hij richtte Vallstein op, gespecialiseerd in bankrelatiemanagement.