



Illustratie: Hein de Kort

Wellink moet debat aangaan

Ook bankiers moeten de bühne op om hun visie op de benarde sector te geven

**Arnoud Boot en
Dolf van den Brink**

We kennen allemaal de uitdrukkingen: 'Aanvallen is de beste verdediging' en 'Als je geschoren wordt moet je stilzitten'. Dit is kennelijk het huidige dilemma waar bankiers en toezichthouders zich voor zien geplaatst. En met zijn allen hebben ze gekozen voor het laatste... niet van je laten horen.

Dit is zorgwekkend. Het bankwezen staat voor grote veranderingen, en bankiers moeten natuurlijk meedenken en van zich laten horen. Dit geldt nog sterker voor de toezichthouders. In Engeland zijn Mervyn King (Wellinks collega bij de Bank of England) en Lord Adair Turner (de officiële toezichthouder op de banken) in een openbaar debat verwickeld over wat te doen met het bankwezen. Onze toezichthouders laten zich niet horen. En in de tussentijd ontstaat er ook een destructieve beeldvorming over van alles en nog wat; niets wat toezichthouders en bankiers doen is schijnbaar goed.

Juist nu moeten we een debat hebben over de toekomst van ons bancaire stelsel. Toezichthouders moeten zich laten horen. Natuurlijk hebben ze het zwaar, en dan

**In Engeland zijn
Mervyn King en Adair
Turner wel in een
debat gewikkeld over
de bancaire sector**

hebben we het met name over de Nederlandsche Bank. Zoals het in een 24-uurs mediacircus gaat, is er sprake van een volledige personificatie in de persoon van Nout Wellink. De huidige communis opinio is dat de toezichthouder de schuld heeft. De maatschappij verlangt immers van de toezichthouder dat ze problemen voorkomen. Doen die zich toch voor, dan is het de toezichthouder die heeft gefaald. Of dit realistisch of terecht is, doet er niet echt meer toe. De beeldvorming is zoals die is.

Wat te doen? Als toezichthouder wil je boven de partijen staan, je wilt niet rollebollend over straat, dus het laatste wat je wilt is een 'catch as catch can' met de media. Toch denken we dat hier maar één strategie past: kies de aanval, ga het debat aan, neem Engeland als voorbeeld. En over een ding hoeven ze zich geen zorgen te maken. In Engeland zijn er zeker niet minder dingen misgegaan.

En nu de bankiers. Bij geen partij lijkt het adagium 'Als je geschoren wordt moet je stilzitten' meer opgeld te doen. Maar is dit verstandig? Naar onze overtuiging absoluut niet. Niet alleen hebben ze geen enkele invloed (meer) op ontwikkelingen in de financiële sector, hierover zo meer, maar ze laten een beeldvorming ontstaan die oneindig destructief is.

De perikelen rond DSB Bank zijn een treffende illustratie. Een belangrijke les van de afgelopen weken is dat een topman van een bedrijf in opspraak de bühne op moet. Toegeven wat fout is gegaan, voor je manschappen gaan staan en het gevecht aangaan. In het 24-uurs mediacircus werkt beeldvor-

mingzelfversterkend en zelfbevestigend. Het is moeilijk te overdrijven hoe beschadigend die beeldvorming kan zijn voor alle betrokkenen. Maar het mediacircus kan ook in je voordeel gaan werken. Het kuddegedrag van de media dat als een draaikolk tegen je in kan werken kan ook de goede kant op gaan. Voor Dirk Scheringa kwam er een omslag toen hij zichzelf (veel te laat) in het debat gooide.

Ook Gerrit Zalm worstelt kennelijk met dit dilemma. Kun je als bankbestuurder dagelijks in het nieuws zijn met vermeende verdachtmakingen maar er voor kiezen je gezicht niet te laten zien? De ABN Amro-bestuurder met een verleden bij DSB komt niet in beeld en laat keer op keer Wouter Bos verklaren dat hij het volste vertrouwen heeft in de heer Zalm. Ook hier kan het slecht aflopen. Het gaat immers niet alleen om de waarheid, maar ook om perceptie.

Indien Gerrit Zalm een goed verhaal heeft, moet hij dat gewoon vertellen en uitleggen. Want ook nu kan de draaikolk een eigen leven gaan leiden. Voordat je het weet, gaat het niet meer om de waarheid maar om percepties. Juist in een sector waar vertrouwen cruciaal is moeten mispercepties prompt worden rechtgezet. Indien Zalm overigens geen goed verhaal heeft, moet hij gewoon opstappen.

**De ABN-bestuurder
met een verleden bij
DSB komt niet in
beeld en laat het over
aan Wouter Bos**

Terug naar de toekomst van banken. Het is verbijsterend dat bankiers nauwelijks meer naar buiten treden, en als ze dat doen is het alleen om zich te verdedigen. Daarentegen bemoeit inmiddels de hele wereld zich met de banken. Het wordt de hoogste tijd dat ook de bankiers het woord nemen en de opinievorming niet alleen overlaten aan relatieve buitenstaanders.

Het gaat om een zeer gecompliceerde problematiek. Moet er een limiet komen aan de omvang van banken? Hoe internationaal moeten (retail)banken kunnen worden en waarom (niet)? Wat is de synergie tussen bankieren en verzekeren? Moeten retail en investment banking-activiteiten worden gescheiden? Hoe kan een effectief toezicht vorm worden gegeven in de vluchtige wereld van vandaag? En ook basale vragen zoals wat van een bank kan worden verwacht ten tijde van een recessie. Kan bijvoorbeeld de kredietkraan voldoende open blijven zonder dat de bank onverantwoorde risico's neemt?

Met andere woorden: wat is de visie van onze bankiers op de toekomst van de financiële sector? En ook hier is beeldvorming cruciaal. Niet meedoen aan het debat creëert het risico dat dit wordt uitgelegd als voortgaande arrogantie. Of nog erger misschien, als teken dat men het gewoon niet weet. Aanvallen dus!

Arnoud Boot is hoogleraar corporate finance en financiële markten en Dolf van den Brink hoogleraar financiële instituties aan de Universiteit van Amsterdam.