

# Vraag zelf om een duurzame bank

Volgens **Wibo Koole** wordt het hoog tijd dat wij als klanten, aandeelhouders en andere belanghebbenden financiële instellingen laten weten dat we graag een duurzame financiële sector willen die investeert in een duurzame wereld. Dan kunnen zij zich niet meer verschuilen achter het argument dat de klant er niet om vraagt.

Bankieren met als doelstelling een duurzame toekomst komt maar mondjesmaat van de grond. De financiële sector heeft weliswaar een aantal producten en diensten die duurzame ontwikkeling zouden moeten bevorderen, maar vooralsnog blijft de massa en de werkelijke invloed daarvan beperkt. Het productenarsenaal is beperkt en versnipperd. Het mist toewijding en een coherente visie. Van een werkelijke verduurzaming van het bankbedrijf via duurzame criteria voor krediet en klanten is nauwelijks sprake. Er is geen begin van een gemeenschappelijk gedragen strategie die getuigt van het belang van de sector voor duurzame ontwikkeling en geen 'stip op de horizon' waar naar gestreefd wordt. Klanten weigeren of de deur wijzen omdat ze willen investeren in wapenfabrikanten of bedrijven die het niet zo nauw nemen met het milieu en de mensen, komt alleen voor bij ASN Bank en Triodos Bank.

Het ontbreken van een duurzame strategie in de financiële sector is op vele manieren te verklaren. Historisch gezien hebben banken lange tijd een perifere plek in de samenleving gehad. Zij waren er om economische transacties mogelijk te maken en in zekere zin neutraal als het ging om de inhoud van die transacties. Zoals een bankier tegen ons zei: "Wij verdienen altijd onze centen wel." Bankiers hoefden geen opvattingen te hebben over de wereld en ontwikkelden dus ook geen eigen oriëntatie op de wereld als voedingsbodem en context van die opvattingen. Terwijl bedrijven als Shell en Unilever zich niet kunnen voorstellen dat ze een bedrijfsstrategie maken zonder na te denken over wat er in de rest van de wereld gebeurt, is de financiële sector vooral bezig

met zichzelf. Wat er zich afspeelde in de rest van de wereld werd hooguit gezien als een bron van risico's die een bedreiging konden vormen voor de eigen winstgevendheid.

## OPPORTUNISME

Het gevolg was – onder meer – een opportunistische productontwikkeling. Lange tijd kenden banken alleen een aanbodmarkt, waar steeds ingewikkelder producten bij klanten werden gedropt in het veilige besef dat klanten geen moeilijke vragen stelden en zich afhankelijk voelden van hun bank. Het is niet voor niets dat duurzame onderwerpen als elektrisch rijden, groene energie en gezondheidszorg wel zijn opgepakt: dat is harde business, daar is geld mee te verdienen. Zelfs iets sociaals als microkrediet bleek interessant omdat deze vorm van investeren in banken in ontwikkelingslanden een hoog rendement opleverde. In vermogensbeheer wordt niet van duurzaamheid gesproken, maar van ESG (dat staat voor milieu, sociaal en governance) en risicomanagement. Er is niets mis met de aandacht hiervoor, maar het blijven duurzame eilandjes in een grote grijze zee van gebrek aan aandacht voor een goede bedrijfsstrategie, die de banken weer terugbrengt naar vertrouwen en een gezonde business case.

De vraag is gerechtvaardigd of de huidige generatie bankiers wel het vermogen heeft om weer terug te gaan naar het oude bankiersvak waarvan Rob Hazelhoff, voormalig bestuursvoorzitter van ABN en later ABN Amro, de personificatie van was. Zijn stelling was dat als je rijk wilde worden, je geen bankier

moest worden maar het bedrijfsleven in moest gaan. Sinds zijn pensionering in 1994 is een heel andere generatie bankiers opgeleid: mensen die wél rijk willen worden en daarom bij een grote internationale bank gaan werken. In de gesprekken die wij gevoerd hebben over duurzame ontwikkeling in de financiële sector, blijkt dat de cultuur van geld verdienen en harde financiële zakelijkheid stevig in het DNA van het bankwezen is gaan zitten.

Ook de focus die nu sterk op spoedig herstel van de schade van de kredietcrisis ligt, schept in de sector niet bepaald een atmosfeer die bankiers uitnodigt wat breder om zich heen te kijken. Nadeel van die interne focus is dat disfunctionele uitgangspunten blijven gelden en dat oude gedragspatronen in ere worden hersteld, hier en daar opgelapt met nieuwe regels en strenger toezicht. *Business as usual*, zo u wilt. Het ontbreken van een stimulerende politieke agenda voor een brede maatschappelijke oriëntatie van de financiële sector helpt ook al niet.

Bovendien heeft het eigen kantoorbedrijf van de financiële instellingen niet veel schurende vlakken met mens en milieu. De banken-cao zorgt sinds jaar en dag voor een bovengemiddelde beloning met allerlei interessante secundaire arbeidsvoorwaarden. Kom je eenmaal in de handel, verkoop en vermogensbeheer terecht, dan hoort daar nog een mooie variabele beloning bij. Over de perverse prikkels van die variabele beloning is de afgelopen jaren veel geschreven. Die laten wij even voor wat die is.

### GEEN VERANKERING

Op milieugebied is de schade van het kantoorbedrijf beperkt. Een financieel concern kent mensen met een leaseauto en heeft een aantal panden. In de afgelopen jaren is er hard gewerkt aan dubbelzijdig printen, milieuvriendelijker koffiebekers, het beperken en compenseren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de dienstreizen en het uitdoen van het licht bij vertrek. Het is een aardige geste en ligt in het verlengde van wat mensen privé doen, maar dat is niet waar de grote meerwaarde van een duurzaam bankbedrijf zich zal voordoen.

De banken hebben zich de afgelopen vijftien jaar vooral positief onderscheiden met het zogenoemde maatschappelijk betrokken ondernemen: het al dan niet via een aparte foundation steunen van allerlei maatschappelijke doelen binnen en buiten Nederland. Hoogopgeleiden op zoek naar zingeving vinden – mits hun thuissituatie dat toelaat – in vrijwilligerswerk of een bijdrage aan bijzondere maatschappelijke

projecten een nuttige tijdsbesteding. Maar ook hier nauwelijks dilemma's of fundamentele keuzes die de top van de bank confronteren met de fundamentele maatschappelijke trends. Goed doen is, mits de projecten bij de organisatie passen, altijd goed voor de reputatie.

De vrije hand die de financiële sector eind jaren negentig kreeg, heeft geleid tot een manier van handelen die nauwelijks meer gebaseerd was op de reële economie. Het was een knap staaltje van financiële innovaties die ervoor zorgden dat er veel geld met geld verdiend kon worden. Maar op wat verstandige bankiers en een enkeling buiten de financiële wereld na realiseerde niemand zich dat dat eigenlijk niet kan, een financiële sector zonder verankering in de reële economie.

### ILLUSIE VAN CONTROLE

De Nederlandse econoom Philip Stork beschrijft in zijn witboek voor de Monitoring Commissie Code Banken 'Naar beter risicomanagement bij Nederlandse banken' (juli 2011) de ingebakken fouten in de mens en hoe dat in de hoogtijdagen van de financiële sector heeft geleid tot onverantwoordelijk gedrag. Zonder een strak keurslijf waar de bankiers zich aan moeten houden, loopt het – zo valt uit zijn analyse af te leiden – al snel uit de hand.

## // Het gaat erom het goede te doen, niet de dingen goed te doen //

Wat maakt dat die hoogopgeleide bankiers in de teugels gehouden moeten worden? Bijna iedereen heeft veel vertrouwen in zijn eigen capaciteiten en is op bepaalde punten zelfs overmoedig. Wij geloven dat de kans dat ons wat overkomt kleiner is dan gemiddeld, dat we meer dan gemiddeld goed kunnen autorijden et cetera. De mensen die dit vertrouwen missen, hebben daar in het maatschappelijk verkeer doorgaans ook last van. Hoogopgeleide mensen in een hogere functie hebben dit beter-dan-gemiddeld gevoel nog eens versterkt omdat zij een illusie van controle hebben. Als ze dingen doen waar ze goed in zijn en die zelden of nooit mis gaan, dan zorgt die combinatie voor zelfoverschatting. Daarom is het zo belangrijk

dat er een partner en/of goede vrienden zijn die je als mens met je beide benen op de vloer houdt.

Stork betoogt in zijn witboek dat de gedragfouten van bankiers “niet noodzakelijk betekenen dat ze niet-integer handelen”. Aan de ene kant is dat begrijpelijk. Het ontbreken van een fundamentele noodzaak om zich iets gelegen te laten liggen aan

## // Cultuur van geld verdienen en harde financiële zakelijkheid is stevig in het DNA van het bankwezen gaan zitten //

de behoeften van de samenleving als geheel, leidde tot een zekere tunnelvisie, een eigen, in zichzelf gekeerd wereldbeeld waarin bankiers zich fixeerden op het bekende en onwelgevallige geluiden werden geweerd. Op zich een normaal verschijnsel in gesloten systemen. Maar zonder referentiepunt buiten de sector en bij gebrek aan transparantie en publieke verantwoording, werd de integriteit dus afgemeten aan wat in de eigen sector gebruikelijk was.

Nogmaals: dat is begrijpelijk. Maar het is geen excuus – en zeker geen acceptabele maat voor de toekomst. Zelfs als we begrijpen dat mensen geneigd zijn om hun gedrag al snel goed te praten. Zeker als scherp aan de wind varen een stevige financiële beloning oplevert, is het kenmerk van goed leiderschap nog steeds dat tijdig overstag wordt gegaan als de wind verandert.

### TERUG NAAR NUTSFUNCTIE

Er moet een fundamentele discussie komen over de rol van de financiële sector in de verduurzaming van Nederland. Jan Hommen, bestuursvoorzitter van ING, gaf mei 2011 in het FD – wellicht onbedoeld – een aardige voorzet: “Banken hebben een belangrijke maatschappelijke functie. Als je de juiste bedrijven kunt financieren, en tegen de onjuiste nee zegt, ben je heel belangrijk voor de economie. Wij zijn niet alleen smeerolie, maar ook de machine zelf.” Oftewel: wat de banken doen, bepaalt in belangrijke mate de richting waarin onze economie en de samenleving zich ontwikkelen. Daaruit spreekt de opvatting dat via de klant ook de samenleving belanghebbende is. Daaruit

spreekt dat ‘de dingen goed doen’ slechts één laag is, maar dat het daar bovenop en vooral ook gaat om ‘de goede dingen te doen’.

De opmerking van Hommen is een intrigerende. Want wat is ‘het goede’? Wat zijn ‘de juiste bedrijven’? Welke bedrijven weigert de bank nog langer te financieren? En waaraan ontleent de bank de criteria die het daarbij aanlegt? Ook de financiële sector moet keuzes maken die tegemoetkomen aan de zorgen die zijn klanten hebben over reële bedreigingen van de kwaliteit van zijn leven en de toekomst van zijn kinderen.

De vraag is wanneer Hommen en zijn collega’s deze sturende rol van het bankwezen echt zullen aangaan en omzetten in een duurzame strategie in de dubbele betekenis. Duurzaam voor de continuïteit van het Nederlandse financiële systeem. Duurzaam als afspraak dat wij elkaar en de planeet geen schade zullen berokkenen en ernaar zullen streven de huidige schade te repareren.

Vooralsnog loopt de reële economie in duurzame zin voor de financiële sector uit. Het wordt tijd dat wij als klanten, aandeelhouders en andere belanghebbenden van de financiële instellingen laten horen dat we graag een duurzame financiële sector willen die investeert in een duurzame wereld, zodat zij zich niet meer kunnen verschuilen achter het argument dat de klant er niet om vraagt. ■



Wibo Koole is adviseur duurzame transformaties bij Create2Connect