

Het nieuwe bankieren

Het nieuwe bankieren

De duurzame oplossingen van bankier Peter Blom

Tobias Reijngoud



Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen



www.kosmosuitgevers.nl

© 2009 Kosmos Uitgevers B.V., Utrecht/Antwerpen

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer

© Foto omslag: Martijn Schruijer Fotografie

Vormgeving en opmaak: 2-D'sign, Amersfoort

ISBN 978 90 215 4680 3

NUR 793



Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk van de Forest Stewardship Council (FSC) mag dragen. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid.

Alle rechten voorbehouden / All rights reserved

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

■ Inhoud

Verantwoording	7
De naakte keizer	9
Kapitalisme 3.0	27
Het falen van bankiers	49
<i>Intermezzo: duurzame dilemma's</i>	71
Tien lessen uit de crises	81
<i>Intermezzo: Global Alliance for Banking on Values</i>	117
Lees de bijsluiter	127
Epiloog: rijk rekenen	145
DSB Bank	153
Noten	155

■ Verantwoording

In dit boek geeft bankier Peter Blom, directievoorzitter van Triodos Bank, zijn visie op de financiële en economische crisis. Blom gaat in het boek in op zowel de oorzaken als de oplossingen van de crisis. Hij plaatst het uitbreken van de crisis en het vinden van oplossingen in een breder kader. In zijn ogen zijn de achtergronden van de crisis dezelfde als die van de veel ingrijpender problemen van deze tijd, zoals het klimaatvraagstuk, de energiecrisis en de voedselcrisis. De aanpak van al deze vraagstukken ligt in elkaars verlengde.

Het nieuwe bankieren is geschreven door journalist Tobias Reijngoud. Het is gebaseerd op een groot aantal interviews met Peter Blom. De gesprekken vonden plaats in de zomer en het najaar van 2009. *Het nieuwe bankieren* is op initiatief van Kosmos Uitgevers tot stand gekomen, zonder financiële bijdrage van Triodos Bank.

■ De naakte keizer

In een ver en vreemd land leefde eens een keizer. Het was een keizer die zó ijdel was, dat hij zich elke dag wel zevenmaal verkleedde en dan uren voor de spiegel stond om zichzelf te bewonderen. Op een dag klopten twee vreemdelingen op de poort van het paleis. Ze zeiden dat ze kleermakers waren. Niet zomaar kleermakers, maar heel bijzondere: ze beweerden dat ze kleding konden maken van een stof die zó schitterend was dat die alleen door heel intelligente mensen kon worden gezien. Dat leek de ijdele keizer wel wat en dus nam hij de twee vreemdelingen meteen in dienst en droeg hun op om voor hem een nieuw kostuum te maken. De twee kleermakers trokken zich terug in een torenkamer die speciaal voor hen werd ingericht. Daar zetten ze hun weefgetouwen op en gingen aan het werk.

Zo gingen de weken voorbij. Uiteindelijk lieten de kleermakers weten dat het werk af was en dat de keizer zijn nieuwe kleren kon komen passen. Wat schrok die arme keizer toen hij van die prachtige kleren helemaal niets zag! Maar hij liet niets merken. In zijn onzichtbare kleren stond hij voor de spiegel te draaien en te pronken. Hij mompelde over een pluisje hier en een plootje daar maar verder zei hij dat hij werkelijk nog nooit zulke mooie kleren had gezien.

Intussen gonsde het hele land al weken van de geruchten over de twee wonderkleermakers en de nieuwe mantel van

de keizer die alleen door heel intelligente mensen kon worden gezien. Om het volk zijn prachtige kostuum te tonen organiseerde de keizer een toer door de stad. Het hele volk liep uit om de keizer door de straten te zien schrijden. Iedereen riep 'oh!' en 'ah!' en 'wat schitterend!'. Want niemand wilde toegeven dat hij niets van de kleren zag. Alleen een klein jongetje op de schouders van zijn vader riep: 'Kijk papa, de keizer loopt helemaal in zijn blootje!' Toen de mensen dat hoorden, schrokken ze eerst enorm. Maar daarna durfden een paar anderen die in de buurt van het jongetje stonden ook te roepen dat ze niets zagen. En daarna nog meer en nog meer. Tot uiteindelijk alle mensen langs de route over de grond rolden van het lachen om die gekke, naakte keizer.

■ **Geen sprookje**

Dit is het sprookje 'De nieuwe kleren van de keizer' van Hans Christian Andersen¹. Het sprookje stamt uit 1837 en is dus ruim anderhalve eeuw oud. Toch is het verhaal over de keizer verrassend actueel, want het doet sterk denken aan het uitbreken van de internationale kredietcrisis in 2007 en 2008. Hoewel dat laatste verhaal geen sprookje is maar de ontluisterende werkelijkheid. Een verhaal bovendien dat uitdraait op een grandioos brevet van onvermogen voor bankiers, want heel anders kunnen we het uitbreken van de crisis en de verkeerde risico-inschattingen door bankiers die daaraan ten grondslag liggen, niet beoordelen. Het is onvoorstelbaar dat zo veel bankiers zo veel jaren achtereen zo kritiekloos hebben meegedaan aan de handel in ondoorzichtige financiële

producten. Producten waarvan de waarde net zo virtueel was als de stof van de nieuwe kleren van de keizer.

Hoe is de kredietcrisis ontstaan? Laten we het verhaal stap voor stap volgen.

Komt een vrouw bij de bank. Ze wil een huis kopen en vraagt de bankier om een hypotheek van drie ton. Wat doet de bankier? Hij analyseert de financiële situatie van de vrouw en besluit op basis daarvan wel of geen hypotheek te verstrekken. Het analyseren van kredietnemers hoort tot de basistaken van een bankier. De bankier schat risico's in en neemt op basis daarvan besluiten. Er is tussen de bankier en de kredietnemer een directe, persoonlijke relatie. De vrouw loopt het kantoor van de bankier binnen en samen bekijken ze of de hypotheek haalbaar is. De risicobepaling door de bankier is direct geënt op de werkelijkheid: op *dé* vrouw die *dít* huis wil kopen.

De financiële en economische crisis is in de kern veroorzaakt door het feit dat bankiers zich niet langer hebben beperkt tot wat de bankier in dit voorbeeld deed. Bankiers zijn de afgelopen decennia steeds verder afgedreven van de basis van hun werk, namelijk enerzijds spaargeld aantrekken en anderzijds kredietaanvragers beoordelen en hun al dan niet een lening verstrekken. Bankiers zijn in toenemende mate losgeraakt van die kerntaken; losgeslagen is misschien een beter woord. Ze zijn op drift geraakt en hebben het zicht op de werkelijkheid verloren.

Wat is er gebeurd? Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn bankiers behalve spaargeld in toenemende mate geld op de kapitaalmarkt gaan aantrekken om daarmee leningen en kredieten te financieren. Het aantrekken van geld op de kapitaalmarkt is interessant, omdat banken daarmee

meer geld kunnen uitlenen. De uitbreiding van de mogelijkheden voor externe financiering is een direct gevolg van de liberalisering van markten zoals die sinds de jaren tachtig in de Verenigde Staten en Europa is doorgevoerd.

Hoe heeft het aantrekken van geld op de kapitaalmarkt vorm gekregen? In eerste instantie ging het tamelijk rechtstreeks. Banken bundelden een bepaalde hoeveelheid hypotheeklen of andere kredieten tot één pakket, klopten aan bij kapitaalcrachtige instituten zoals pensioenfondsen en vroegen hun de bundel te financieren. De hypotheekbundels en andere kredietpakketten noemen we CDO's: collateralized debt obligations. De eerste CDO's ontstonden in de tweede helft van de jaren tachtig. De meeste daarvan hebben betrekking op hypotheeklen.

Deze wijze van financieren is een abstrahering ten opzichte van de situatie waarbij de bank individuele hypotheeklen verstrekt en die zelf financiert met bijvoorbeeld spaargeld. In de nieuwe situatie heeft de bank de individuele hypotheeknemers namelijk weliswaar beoordeeld, maar het instituut dat de financiering van het pakket met hypotheeklen verzorgt (het pensioenfonds), doet dat niet. Althans, die beoordeelt niet iedere hypotheeknemer apart. In plaats daarvan beoordeelt het pensioenfonds de risico's van de financiering van de totale hypotheekbundel. Dat gebeurt op basis van wiskundige analyses en economische en statistische modellen. In de modellen zitten factoren zoals de verwachte ontwikkeling van de onroerendgoedprijzen, de renteontwikkeling en indicatoren waarmee de kredietwaardigheid wordt beoordeeld van mensen die een hypotheek hebben gekregen. De beoordeling door de partij die de hypotheek van de vrouw

uit het voorbeeld financiert, is daarmee niet langer gebaseerd op een analyse van haar persoonlijke situatie maar op een aantal algemenere, meer abstracte factoren.

■ ***Naar de beurs***

Op zich is er met een dergelijke financieringsconstructie niets mis. Want uiteindelijk blijft er een relatie tussen de werkelijkheid (de vrouw en haar huis) en de financier (het pensioenfonds). De relatie is weliswaar indirect (via de bank), maar zolang de bank en het pensioenfonds maar goed hun werk doen, zijn de risico's van de financiering beperkt, en vooral goed in te schatten.

Dat verandert bij de tweede abstractieslag die de financiële wereld vanaf de loop van de jaren negentig heeft gemaakt. In hun zucht naar hogere rendementen zijn banken hun hypotheekpakketten naar de beurs gaan brengen in plaats van ze onder te brengen bij stabiele financiers zoals pensioenfondsen. Door het aan de beurs te noteren wordt zo'n pakket een zelfstandig, verhandelbaar object en krijgt de waardering ervan een eigen, onstuurbare dynamiek. De vraag wat al die hypotheeken in de bundel samen eigenlijk waard zijn en voor welk bedrag ze kunnen worden verkocht, is niet langer afhankelijk van de financiële situatie van de individuele hypotheeknemer. De waardering wordt steeds meer bepaald door het marktsentiment. Het wordt daardoor speculatiever en wordt gebaseerd op zaken als de verwachte renteontwikkeling, de prijsontwikkeling van onroerend goed en economische groeiscenario's. Bovendien wordt de risicoanalyse steeds abstrac-

ter, wiskundiger en moeilijker te doorgronden. Er ontstaat met andere woorden een perceptie van waarde. En dat is heel iets anders dan de werkelijke waarde: de prijs van het huis en de kredietwaardigheid van de hypotheeknemer.

Hiermee zijn we ver weggedreven van het uitgangspunt: iemand die een huis wil kopen en de bankier die beoordeelt of die persoon kredietwaardig genoeg is voor een hypotheek. We zijn verzeild geraakt in een abstracte wereld waarin marktsentiment en inschattingen van het financieel-economische klimaat bepalen of er in een pakket met hypotheek wordt belegd en tegen welke prijs dat gebeurt. De waan van de (beurs)dag gaat nu bepalen wat voor een bundel hypotheek – of voor aandelen daarin – wordt betaald. De waardering wordt bovendien opgestuwd door ratingbureaus die de risico's van de hypotheekpakketten berekenen. Die berekeningen zijn, net als de waardering van de pakketten zelf, vaak gebaseerd op theoretische, mathematische modellen.

Modellen missen altijd wat

'Vergeet nooit dat een model een vereenvoudigde weergave is van de werkelijkheid. Je mag conclusies van een model nooit als waarheid nemen, maar als hulpmiddel,' aldus Arnoud Boot, hoogleraar ondernemingsfinanciering en financiële markten aan de Universiteit van Amsterdam. 'De modellen die gebruikt worden om de risico's bij banken te berekenen missen altijd wat. Aangezien iedereen dezelfde modellen gebruikt, zit iedereen gelijktijdig verkeerd.'²

Dit is precies wat er in de aanloop naar de kredietcrisis gebeurde. Vanaf eind jaren negentig namen de ontwikkeling van beursgenoteerde CDO's en de handel erin een steeds hogere vlucht in de VS en Europa. De constructie van de hypotheekbundels werd ingewikkelder en de risico's werden met de meest geavanceerde mathematische modellen bepaald. Er was bovendien sprake van een steeds grotere mate van 'leveraging'. Dat wil zeggen: beleggers en banken gingen met relatief weinig eigen vermogen en heel veel vreemd geld beleggen in de hypotheekbundels en andere financiële producten. Daarmee ondergroeven ze in feite hun eigen positie. De financiering van hun bezit werd immers afhankelijk van beurskoersen en van externe factoren en was niet langer gebaseerd op hun eigen financiële positie. Dit hele systeem leidde tot een gigantische financiële bubbel van virtuele waarde en rijkdom. Uiteindelijk ontstond een zeepbel van duizenden miljarden euro's.

Maar toen werd het 2007 en was er ineens een jongetje dat riep: 'Kijk, papa, de keizer loopt helemaal in zijn blootje!' Wie dat jongetje was, weet niemand. Het was ook niet één persoon, één belegger of één bankier. Er was eerder sprake van verschillende partijen die gingen twijfelen over de vraag wat de CDO's waar jarenlang in was gehandeld, nu eigenlijk écht waard waren. De eerste die dat deed, was een dochter van de Franse bank BNP Paribas. Die meldde in juli 2007 dat niet kon worden vastgesteld wat de waarde van drie van haar beleggingsfondsen was. Daarna volgden er meer. En meer. En meer. En uiteindelijk viel het hele systeem in elkaar en zag iedereen de keizer zoals hij was. Naakt.

De piramide van Madoff

In juni 2009 werd Bernard Madoff in de Verenigde Staten veroordeeld tot een gevangenisstraf van 150 jaar. Madoff, jarenlang een gerespecteerd en vooraanstaand belegger, was verantwoordelijk voor de grootste individuele investeringsfraude ooit: 65 miljard dollar. Madoff pleegde zijn fraude via een constructie die veel weg heeft van een piramidespel. Daarbij krijgen oude beleggers hun rendement uitgekeerd uit de inleg van nieuwe beleggers, en dus niet uit 'echt' rendement van hun investeringen. De werkwijze van Madoff staat symbool voor de manier waarop de financiële markten in de aanloop naar de kredietcrisis hebben gewerkt (hoewel de financiële markten niet gebaseerd waren op fraude). Bij beide is sprake van een zeepbel: er wordt geen echte waarde gecreëerd, maar slechts een perceptie van waarde. Net als de financiële markten is een piramidespel gebaseerd op het geloof van de deelnemers. Zolang iedereen meedoet en er steeds nieuwe investeerders bij komen, blijft het systeem functioneren en kan de fraudeur met het geïnvesteerde geld doen wat hij wil. Een piramidespel stort in op het moment dat mensen zich achter de oren gaan krabben en er geen of te weinig nieuwe investeerders bij komen. Op het moment dus dat iemand ontdekt dat de keizer naakt is.

■ *Van relatie naar transactie*

We laten het verhaal van de crisis nu even achter ons en kijken met een wat bredere blik naar de context waarbinnen de crisis zich heeft voltrokken. Daarvoor gaan we terug naar de basis van het beroep van de bankier. De klassieke bankier werkt mensgericht. Hij trekt spaargeld aan van individuen en bedrijven, en zet dat geld uit bij kredietnemers. Ook dát zijn mensen van vlees en bloed: mensen die een huis willen kopen en ondernemers die een investering willen doen. In de afgelopen twintig, dertig jaar is de mensgerichte, ambachtelijke bankier bij bancaire ondernemingen steeds verder uit het zicht verdwenen en vervangen door snelle beursjongens, wiskundigen, statistici en modellenmakers. Niet dat de 'echte' bankier niet meer bestaat. Iedere ondernemer of huizenkoper die aanklopt bij een bank, spreekt nog steeds met bankiers die naar zijn financiële situatie kijken en op basis van die concrete analyse besluiten of er wel of geen lening wordt verstrekt. Het punt is alleen dat de beleggingen op financiële markten voor veel banken relatief van steeds groter belang werden in de jaren voorafgaand aan de kredietcrisis.

Er was met andere woorden sprake van een verschuiving van relatiegericht bankieren naar transactiegericht bankieren. Immers, wat steeds meer centraal stond was het verhandelen van noteringen op de beurs. Het aan- of verkoopbeleid van beursnoteringen bepaalde het rendement van de partijen die handelen, zoals banken en beleggingsfondsen. Het rendement van de bank was niet meer afhankelijk van de gestage, beperkte, maar jarenlange rente-inkomsten op een krediet.

Het rendement werd bepaald door het snel en slim han-

delen op de beurs en op de financiële markten. Die manier van handelen werd nog eens extra gestimuleerd door het feit dat de meeste banken zélf beursgenoteerde ondernemingen zijn. Aandeelhouders zijn in eerste instantie vooral geïnteresseerd in hun eigen, directe financiële belang. Ze willen dat het bedrijf – zoals de bank – waarin zij aandelen bezitten, hoge rendementen laat zien. Dat drijft immers de waarde van de aandelen op. De financiële gerichtheid veroorzaakt een druk op het management van de onderneming of van de bank om vooral activiteiten te ontplooiën die goed zijn voor het rendement.³ Een andere factor die het najagen van maximaal rendement heeft gestimuleerd, is het belonings- en bonusbeleid bij banken. Zo kregen ook de bankiers zélf een direct, persoonlijk belang bij het snel opsturen van de winsten. Juist met het sluiten van deals en het transactieactiegericht bankieren, kunnen snelle en hoge winsten worden behaald.

Verkracht

Topbankier Hans de Gier zegt dat de hebzucht van zijn mensen bijdroeg aan zijn vertrek in 2000 uit de wereld van het zakenbankieren. 'Ik werd over de streep getrokken toen we een grote deal hadden afgerond en een van mijn senior bankiers oprecht vond dat hij die zaak in zijn eentje had gedaan. Het feit dat de bank ook in hem had geïnvesteerd en dat hij profiteerde van de reputatie en de klantenrelaties van de bank, vergat hij. Ik gaf hem een bonus van vijf miljoen pond, voor die tijd een enorm bedrag. Hij reageerde met een verontwaardiging alsof dit de

meest immorele daad was die hem ooit was aangedaan, alsof ik zijn jongste zus had verkracht. Ik ging naar huis en zei tegen mijn toenmalige vrouw: dit was het, deze wereld is doorgedraaid. Ik heb een hekel aan die mensen en wil niets meer met hen te maken hebben.¹⁴

■ *Lachspiegel*

De markt van virtuele financiële producten, zoals de hypotheekbundels, is niet in staat om zichzelf te reguleren. Het is een zelfversterkend systeem. Banken en beleggers zien hun virtuele winsten en rendementen oplopen en krijgen daardoor steeds meer armslag om nog meer en nog grootschaliger te speculeren. Er is geen enkele natuurlijke handrem op die eigen dynamiek van financiële markten. Dat is op zichzelf al gevaarlijk genoeg. Wat de situatie van vóór de kredietcrisis extra risicovol maakte, was het feit dat het nu juist banken waren die grootschalig aan de financiële windhandel meededen. Want toen de crisis uitbrak en de torenhoge winsten en rendementen inderdaad uit lucht bleken te bestaan, sloeg dat keihard terug op de klassieke activiteiten die banken natuurlijk ook gewoon in huis hadden: spaargeld aantrekken en particuliere en zakelijke kredietnemers financieren. Doordat deze traditionele taken in één bank waren ondergebracht samen met het grootschalig, financieel beleggen en er te weinig buffers waren ingebouwd om verliezen op te vangen, sloeg de crisis in de virtuele markt keihard terug op de traditionele poot van de bank. De kredietverlening aan particulieren en ondernemingen liep

terug en uiteindelijk leidde de crisis die in de financiële wereld begon tot een diepe crisis in de hele economie.

Laten we het karakter van een financiële markt nog wat preciezer proberen te duiden. Daarvoor gaan we terug naar het basisidee van een markt: een traditionele boerenmarkt op een dorpsplein. Die markt is fysiek niet groter dan het dorpsplein zelf en wordt bevolkt door een min of meer vaste groep boeren die er elke week hun producten kopen en verkopen. Het speelveld en de omvang van de markt zijn letterlijk zichtbaar. Iedereen ziet wat er gebeurt. Alles is fysiek aanwezig: de producten, de verkopers, de kopers. Zo'n markt is goed in staat om zichzelf te reguleren. De markt is immers wat hij is: een plek waar vraag en aanbod bijeenkomen, waar handelaren redelijke prijzen vragen voor hun producten en waar kopers bereid zijn die prijzen te betalen.

Dat wordt anders zodra je een markt abstract maakt en een beurs creëert waarop in aandelen kan worden gehandeld. Want nu is het product ineens niet meer fysiek aanwezig, maar vervangen door een stuk papier: een aandeel. Bovendien: hoe groter de markt wordt, hoe anoniemer de kopers en verkopers worden. Die abstrahering neemt helemaal een hoge vlucht als niet langer aandelen van concrete bedrijven of fysieke producten worden verhandeld, maar aandelen van financiële producten, zoals CDO's. Dat zijn abstracties in zichzelf, ondoorzichtige constructies, producten van wiskundige berekeningen. Een markt van financiële producten verwordt snel tot een wild woekierend gezwel waar geen kruid meer tegen gewassen is.

Geld is een vreemd goed. Het laat zich heel makkelijk abstraheren. Behalve aan een abstract begrip als 'vertrouwen' ontleent geld zijn waarde aan onderliggende goederen. An-

ders gezegd: geld zou moeten spiegelen wat er in de reële economie aan waarden voorhanden is. Vergelijk dat eens met iets concreets als een aardappel of een auto. Een aardappel kun je eten, in een auto kun je rijden. Ze hebben dus een haast tastbaar nut. Het bezit van een bedrijf dat in aardappels of auto's handelt, kun je dan ook eenvoudig vaststellen, namelijk door de voorraad aardappels of auto's te tellen. Bij een bank of belegger die handelt in abstracte, financiële producten, is het bezit niet meer vast te stellen. Het bezit is perceptie geworden, geen realiteit. Het bezit is gebaseerd op abstracte berekeningen. De financiële crisis is uiteindelijk veroorzaakt door een overtrokken geloof in de marktwerking en door de aanname dat je tot in het oneindige financiële producten kunt creëren, waarderen en verhandelen, zonder dat die producten nog maar iets te maken hebben met fysieke goederen in de echte wereld. Geld is een lachspiegel geworden.

Het is niet toevallig dat juist vanaf de jaren tachtig een extreme ontwikkeling van financiële markten heeft plaatsgevonden. We hadden het al over de liberalisering die vanaf die tijd steeds verder is doorgevoerd, met Ronald Reagan en Margaret Thatcher als aanjagers. Belangrijk was onder andere de verruiming van de mogelijkheden om gewone spaarbanken enerzijds en investeringsbanken anderzijds samen onder te brengen in één bank. Spaarbanken houden zich bezig met de basistaken van een bank: spaargeld aantrekken en kredieten verlenen. Investeringsbanken zijn verantwoordelijk voor beleggingen en voor de handel in financiële producten. Door de mogelijkheid om deze twee taken te combineren in één bank, ontstonden financiële grootmachten met veel (spaar)kapitaal. Instellingen dus die een flinke financiële armslag hadden en

op forse schaal konden gaan beleggen en speculeren. Een tweede liberalisering die de financiële armslag van banken vergrootte, was de mogelijkheid om verzekeringsbedrijven en banken te combineren. In de loop van de tijd werd het toezicht op en de regulering van de financiële sector bovendien steeds verder versoepeld. Men ging uit van de aanname dat markten zichzelf konden reguleren. Een ontorechte aanname, zoals we net hebben aangegeven.

Naast liberalisering is er nog een andere factor die de expansiemogelijkheden van financiële markten juist vanaf de jaren tachtig heeft gestimuleerd: de snelle ontwikkeling van informatietechnologie (ICT) en internet. Door die ontwikkeling werd de wereld letterlijk één marktplaats. Dat gold vooral voor financiële producten. Immers, geld kun je met behulp van computers en internet binnen een seconde van de ene naar de andere kant van de wereld boeken. We spreken niet voor niets over flitskapitaal. ICT heeft het mogelijk gemaakt dat de markt qua omvang tot in het oneindige kon doorgroeien. Elke controle, elke restrictie op de grootte verdween. Handelaren werden anoniemer dan anoniem. De markt werd aantrekkelijk voor speculanten. Prijzen en koersen werden opgedreven en opgeblazen en niemand vroeg zich nog af wat de relatie was met de onderliggende goederen en de reële waarde daarvan.

Wie zei daar iets over de ouderwetse boerenmarkt op het dorpsplein?

Tulpenmanie

Ook een markt van concrete producten kan leiden tot speculatie en tot volstrekt uit de hand gelopen prijzen. De economische wereldgeschiedenis is bezaaid met voorbeelden van dit soort bubbels, ofwel speculatiegolven. Vaak wordt de tulpenmanie gezien als de eerste economische bubbel uit de geschiedenis. De manie hield Holland en Utrecht gedurende de jaren voorafgaand aan 1637 in haar greep. In die periode stegen de prijzen die voor tulpenbollen werden betaald tot absurde niveaus. Op het hoogtepunt van de bubbel waren sommige tulpen meer dan honderdmaal hun gewicht in goud waard⁵.

Tot ongeveer 1634 was de tulpenhandel grotendeels in handen van kwekers. Zij sloten koopcontracten voor hun bollen in het voorjaar, als de tulpen bloeiden en de kopers de bloem konden beoordelen. Pas in het najaar werden de bollen geroid en aan de kopers geleverd. Er was dus een directe relatie tussen de koper en de verkoper. Bovendien was de prijs van de bollen gekoppeld aan de kwaliteit van de bloem.

Vanaf 1634 gingen steeds meer buitenstaanders zich met de handel bemoeien. Sommigen kochten al bollen die nog maar net waren geplant en die dus nog helemaal niet hadden gebloeid. Het ging dus letterlijk om speculatie op de toekomstige waarde. De koppeling met de daadwerkelijke waarde en de schoonheid van de bloem die uit de bol zou groeien, verdween. De koopcontracten werden op papier genoteerd. Die papieren werden vervolgens doorverkocht. De prijzen van die papieren stegen en stegen, en

hadden uiteindelijk geen enkele relatie meer met het onderliggende product: de tulpenbol en de kwaliteit ervan.

De markt in eigendomspapieren en toekomstige koopcontracten was goed zolang iedereen meedeed. Maar zoals dat gaat met een opgeblazen markt: er komt een moment dat mensen zich achter de oren gaan krabben en uit de markt stappen. Dat is het moment waarop de zeepbel uiteenspat. Met de tulpenhandel gebeurde dat in februari 1637. De keizer bleek naakt.

■ **Gezonde correctie**

Het leeglopen van de zeepbel zoals we dat bij het uitbreken van de kredietcrisis zien, is een gezonde ontwikkeling. Pijnlijk weliswaar, maar gezond. Pijnlijk omdat het uiteenspatten van de zeepbel behoorlijke maatschappelijke en persoonlijke gevolgen heeft. Gezond omdat blijkt dat een groot deel van de rijkdom die we dáchten te bezitten, gebaseerd bleek op lucht. Zo'n systeem móét een keer imploderen. Goed dus dat het is gebeurd.

De crisis biedt een geweldige kans om nieuwe wegen in te slaan. Dat geldt niet alleen voor banken en de financiële sector, maar ook voor overheden, ondernemers en individuele burgers. Want de crisis drukt ons met de neus op de feiten: we hebben niet méér dan we hebben. De mogelijkheid voor maatschappelijke en economische vernieuwing die de crisis biedt, is *the upside of the downturn*. Hoe die kansen eruitzien, werken we in de volgende hoofdstukken uit.

Allereerst bespreken we een nieuw en breed kapitaalsbegrip, een begrip dat 'kapitaal' en 'bezit' niet alleen definieert in termen van geld, maar ook in termen van natuur, milieu, mens en maatschappij. Zo'n nieuw en breder begrip is nodig om te voorkomen dat we over een paar jaar weer in eenzelfde economische crisis belanden. Maar daarnaast – en dat is van veel groter belang – is een breed kapitaalsbegrip noodzakelijk om een oplossing te vinden voor de andere crises waarmee we kampen, zoals de klimaatcrisis en de uitputting van grondstoffen. Want de aanpak van de financiële en economische crisis ligt in het verlengde van de benadering die nodig is om onze maatschappij op een duurzame en toekomstbestendige wijze vorm te geven.

Bij het realiseren van de omslag naar een duurzaam systeem hebben bankiers een belangrijke rol. Zij zijn de financiers van verandering. Althans, dat zouden ze moeten zijn. Dit komt in de hoofdstukken 'Het falen van bankiers' en 'Tien lessen uit de crises' aan de orde. Tot slot bekijken we in het hoofdstuk 'Lees de bijsluiter' welke vernieuwingskansen de financiële crisis biedt aan de maatschappij in het algemeen en de individuele burger in het bijzonder. En niet alleen dat: we bespreken ook de verantwoordelijkheid van de burger voor het ontstaan van de financiële crisis. Bovendien bekijken we hoe het individu kan bijdragen aan de aanpak van de andere crises van dit moment.

■ Kapitalisme 3.0

De kredietcrisis en de recessie die daarmee samenhangt, beheersen sinds 2008 de krantenkoppen. Begrijpelijk, maar eenzijdig. Want we kampen vandaag de dag met veel grotere problemen. Zonder twijfel de meest ingrijpende crisis van dit moment is de klimaatverandering en de opwarming van de aarde. Maar ook andere crises vragen aandacht. Denk aan vraagstukken rond milieuvervuiling, de uitputting van grondstoffen, de vraag hoe we in de toekomst onze energievoorziening vormgeven en de onevenwichtige verdeling van welvaart in de wereld. Het zijn stuk voor stuk thema's die enorme invloed hebben op de toekomst van de mensheid en de aarde.

Hoewel de kredietcrisis enerzijds en de bredere vraagstukken zoals die rond het klimaat anderzijds ogenschijnlijk van totaal verschillende aard en omvang zijn, hebben ze in werkelijkheid veel met elkaar gemeen. Ten eerste zijn hun diepere oorzaken vergelijkbaar. Ze komen uiteindelijk voort uit de neiging om 'resultaat' en 'voortuitgang' vooral in materiële en financiële termen te definiëren. En bovendien uit de wens om dat resultaat snel en op zo kort mogelijke termijn te realiseren. Eerder spraken we over de eenzijdige winstobsessie van bankiers en de relatie daarvan met het uitbreken van de kredietcrisis. Hoe diezelfde eenzijdige gerichtheid – niet alleen van bankiers, maar ook van anderen – tot de klimaatcrisis en andere grote vraagstukken leidt, komt in dit hoofdstuk aan de orde.

Ten tweede liggen ook de strategieën om de verschillende crises op te lossen in elkaars verlengde. De crises zijn aan te pakken door een bredere, meer integrale benadering van het begrip 'resultaat'. Er is een economisch-maatschappelijk systeem nodig dat niet in eerste instantie materiële en financiële vooruitgang nastreeft, maar ook rekening houdt met twee andere essentiële factoren: natuur en mens.

■ **Eén cijfer**

Het is natuurlijk wel lekker overzichtelijk, de prestaties van een onderneming of van een land terugbrengen tot één cijfer: de winst, of de economische groei. Is het cijfer hoger dan dat van het jaar ervoor, dan gaat het goed. Is het lager, dan gaat het slecht. Einde discussie. Zo weet je tenminste waar je aan toe bent. Stilstand is achteruitgang.

Maar is dat wel zo? Is het reëel om zoiets complex als een onderneming terug te brengen tot één getal? En hoe zit het bij een nog veel complexer geheel als een land? Kan de vraag of het goed of slecht gaat, worden beantwoord met één enkele indicator? Natuurlijk niet.

Toch staat in het economische denken juist die eenzijdige benadering centraal. Ondernemers streven in eerste instantie veelal naar winstmaximalisatie. Landen streven naar een robuuste economische groei. En individuele burgers meten hun eigen succes voor een belangrijk deel in financiële termen. Een hoger salaris en meer geld in de portemonnee worden gezien als vooruitgang. De calculerende burger, de 'homo economicus', wil het liefst een zo hoog mogelijke rente van-

gen op zijn spaargeld en een zo laag mogelijke rente betalen voor zijn hypotheek. Hij jaagt bovendien op koopjes bij de aanschaf van zijn voedsel en zijn spullen. Want doet hij dat niet, dan is hij ‘een dief van zijn eigen portemonnee’.

Dit louter financieel gedreven denken is niet toekomstbestendig, het is niet duurzaam in de brede zin van het woord. Om terug te komen op het voorbeeld van een land: economische groei (vaak uitgedrukt in de groei van het bruto nationaal product, bnp) zou slechts één graadmeter moeten zijn om te bepalen hoe het land ervoor staat. Want een land is veel meer dan een machine die economische groei produceert. Nederland is veel meer dan alleen de ‘BV Nederland’. Een land is ook een leefgebied van mensen en van natuur. Het is een sociale gemeenschap, een waardegemeenschap, een cultuur – om maar wat te noemen.

Overheid in dienst van bedrijfsleven

In het voorjaar van 2009 bracht de dalai lama een bezoek aan Nederland. De regering liet weten de politiek leider van Tibet niet te willen ontmoeten. Dat besluit kwam voort uit de verwachting dat een officiële ontvangst de economische belangen van Nederland en het Nederlandse bedrijfsleven zou schaden; China had daar voorafgaand aan het bezoek van de dalai lama mee bedreigd⁶. Met zijn besluit liet de overheid zich voor het karretje van economische krachten spannen. Zij was in de meest letterlijke zin de vertegenwoordiger van de BV Nederland. Dat getuigt van een uiterst beperkte en enge

kijk op de rol van de overheid. Een regering moet voor een breder belang durven staan, het belang van vrijheid en van democratische waarden moeten verdedigen, ook als dat tot consequenties op economisch vlak leidt.

Wat voor een land geldt, geldt ook voor een onderneming: ook de prestaties daarvan zijn niet uit te drukken in één enkel cijfer, de winst. De onderneming is bijvoorbeeld ook een plek waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waar ze persoonlijk kunnen groeien – als het goed is tenminste. Een directeur bevordert op korte termijn zijn winst als hij zegt: ‘De komende vijf jaar heb ik geen geld over voor cursussen en opleidingen, iedereen moet al zijn tijd aan productie besteden.’ Hij hoeft dan geen opleidingskosten meer te betalen en zijn mensen hebben bovendien meer uren beschikbaar voor productie. De kans is echter groot dat de benadering op de lange termijn leidt tot ontevreden en ongemotiveerde werknemers, tot een hoger ziekteverzuim en tot een forser personeelsverloop.

Ander voorbeeld. Een fabrikant van spijkerbroeken kan zijn producten tegen de kostprijs van een paar euro maken. Daarmee weet hij de concurrenten uit de markt te drukken en zijn omzet en winst flink op te schroeven. Echter, de extreem lage productiekosten zijn alleen mogelijk doordat hij de werknemers van zijn fabriek in China een hongerloontje betaalt, en bovendien het afvalwater van de machines waarmee de broeken worden geveerd ongezuiverd in de dichtstbijzijnde rivier loost. De groei van de winst gaat ten koste van mens en natuur.

Hiermee schetsen we met opzet een karikatuur van de huidige situatie. Want natúúrlijk is het niet zo dat ondernemers en landen zich zuiver en alleen laten sturen door slechts één cijfer. De meeste ondernemers en landen kijken verder dan hun financiële neus lang is. Ze houden rekening met andere factoren. Ondernemers hebben belang bij gemotiveerd personeel, en dus investeren ze in hun mensen en regelen ze secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook overheden zijn niet alleen bezig om de economische groei te bevorderen. Ze geven geld uit aan cultuur, aan het verbeteren van de leefomgeving en aan allerlei andere zaken die het woon- en leefklimaat ten goede komen, zoals klimaatbeleid, het beperken van de uitstoot van broeikasgassen en het realiseren van windmolenparken en zonnecentrales. En ook voor werknemers geldt dat ze niet kiezen voor een baan op basis van alleen het salaris; ook andere afwegingen spelen mee, zoals persoonlijke ont-plooiingskansen.

Dat is allemaal waar. Toch is het de vraag welke factor uiteindelijk het meest bepalend is voor hun handelen. Over het antwoord op die vraag hoeven we ons geen illusies te maken. Dat antwoord luidt: winst, rendement, economische groei, salaris. Dat is ons met de paplepel ingegoten. We vóelen wel dat het om meer zou moeten gaan, maar we zijn bijna niet in staat om dat om te zetten in daden.

Efficiënt onderwijs

Het smalle resultaatdenken heeft ook grote invloed op het onderwijs. Grahame Lock, hoogleraar filosofie aan de Radboud Universiteit Nijmegen, zegt: 'Onderwijs bestond tot voor kort uit gekke dingen, althans gemeten naar maatstaven uit de zakenwereld. Kwaliteit was: een docent die zijn student persoonlijk uitnodigde om thuis wat boeken te bestuderen. Of om samen muziek te maken, of lang na te praten. In de zakenwereld is kwaliteit een procesbegrip: zakenlui moeten winst maken en dus is efficiëntie belangrijk.

Efficiency is met een bepaalde input (kinderen) en een zuinige throughput (onderwijs) een hoge output (diploma's) halen. Voor een zakenman is kwalitatief hoogwaardig onderwijs dan ook absurd inefficiënt. Het gaat hem om de vraag hoeveel diploma's je kunt leveren met zo weinig mogelijk inspanning. Alles wat je extra doet, voegt kosten toe. En het product wordt er niet beter van, gemeten naar het aantal gediplomeerden en de eisen van de arbeidsmarkt.

[...] Traditioneel is onderwijs gericht op het individu. Wat heeft dat nodig, niet zozeer voor de arbeidsmarkt, maar om een leven als mens te leiden dat zin heeft? Kennis van geschiedenis, wetenschap en filosofie opdoen. Niet omdat je daarin wilt werken, maar omdat je een repertoire nodig hebt waaruit je op onverwachte momenten kunt putten.⁷

■ ***Naar een breed kapitaalbegrip***

Hoe ziet een alternatief voor het louter winst en financieel gedreven model eruit? Hoe ziet een model eruit dat wél duurzaam en toekomstbestendig is? Een model dat geen roofofbouw pleegt op mensen, de natuur en sociale structuren? Voor het antwoord op die vraag grijpen we terug op de klassieke economische leer van de drie productiefactoren: natuur, (mense-lijke) arbeid en kapitaal. Een duurzaam, toekomstbestendig systeem neemt al deze productiefactoren in beschouwing, en dus niet alleen de laatste: kapitaal in de zin van geld. In zo'n systeem zijn winst en economische groei geen doelen, maar meer uitkomsten en gevolgen. Het zijn overigens tevens noodzakelijke voorwaarden om ook in de toekomst als onderneming of als land te kunnen bestaan. Maar het zijn niet de enige voorwaarden. Uiteindelijk gaat het om de vraag of de drie factoren mens, natuur en kapitaal zich in evenwicht met elkaar ontwikkelen. De nog relatief kleine groep economen die voor een evenwichtiger economie pleiten, spreken van het *people, planet, profit*-model. In dit verband komt de laatste jaren ook het begrip 'kapitalisme 3.0' op.

De '3.0' achter 'kapitalisme' verwijst naar een historische analyse van de ontwikkeling van het kapitalisme. Kapitalisme 1.0 slaat op de fase vanaf de industriële revolutie in de tweede helft van de negentiende eeuw tot de jaren vijftig van de twintigste eeuw. Het was de tijd van een tamelijk ongebreideld kapitalistisch systeem van *laissez faire*, een periode waarin, zeker in het begin, de rechten van arbeiders niet of slecht waren geregeld, een tijd van dickensiaanse toestanden: grote fabrieken, lange werkdagen, lage lonen, kinder-

arbeid, armoedige leefomstandigheden en een verbod op vakbonden.

Met de opkomst van de verzorgingsstaat na de Tweede Wereldoorlog en de steeds betere regulering van de rechten van werknemers, trad de volgende fase van het kapitalisme in: 2.0. In die fase zitten we nog steeds. In dit verband is de relatie met het Rijnlandse model relevant, zoals dat in grote delen van West-Europa in de periode na de Tweede Wereldoorlog is ontstaan. Dat model staat voor een kapitalistisch systeem met een grote, regulerende rol van de overheid en een gestructureerde samenwerking van die overheid met werkgevers en werknemers. In het kapitalisme 2.0 zijn arbeidsvoorwaarden goed geregeld, en bespreken werkgevers, werknemers en overheid de contouren van het sociale en economische beleid. In Nederland hebben we daar een eigen woord voor: polderen. Dat systeem wordt gesymboliseerd in de Sociaal-Economische Raad.

Ondanks het accent op regulering van het economische systeem is er ook in deze fase sprake van een onevenwichtig economisch systeem, namelijk een systeem waarbij 'groei' voornamelijk in financiële termen wordt gedefinieerd. Weliswaar worden de extreme uitwassen van de eerste kapitalistische fase weggenomen, maar toch blijft er sprake van een economisch model dat een grote aanslag pleegt op zowel de natuur en de mens als op de sociale structuur van de samenleving. *Profit* ten koste van *planet* en *people*. Bij de aanslag van het systeem op de natuur en de aarde gaat het bijvoorbeeld om klimaatverandering, maar ook om de uitputting van grondstoffen, het leegvissen van oceanen en het weggakken van regenwouden. Er is met andere woorden sprake van een econo-

misch model dat weliswaar de materiële welvaart bevordert, maar dat ten koste laat gaan van de aarde en de natuur.

Dan de aanslag die het systeem pleegt op de mens en de sociale structuur van de samenleving. We hadden het eerder over de spijkerbroekenfabrikant in China. Om tegen een zo laag mogelijke kostprijs kleding te kunnen produceren, vraagt de fabrikant veel van zijn mensen. Te veel. Namelijk: lange werktijden tegen lage betaling en onder slechte arbeidsomstandigheden. Anders gezegd: een verhoging van de factor *profit* ten koste van de factor *people*.

De economie moet menselijker

Naar aanleiding van de kredietcrisis schrijft redacteur Marc Chavannes eind 2008 in *NRC Handelsblad*: 'Natuurlijk zijn er extra-schuldigen. De meesten hebben het nog niet hardop toegegeven. Maar de crisis is intussen van ons allemaal. Een nieuw soort kerstpakket. Na een jaar van economisch rampnieuws dringt [...] tot ons door dat het om veel meer gaat dan banken die elkaar niet vertrouwen. Het is ingrijpender. En een kans voor de democratie. De economie moet menselijker. Het egokapitalisme heeft gefaald. Wereldwijd moeten we aan de slag om een inclusieve variant te ontwikkelen. Uit pure noodzaak. De rekening kan niet meer verderop worden neergelegd. De wereld raakt op. Olie, water, ruimte, stilte, vrijheid voor eigen cultuur en religie. Meer mensen maken er aanspraak op.'⁸

Maar er zijn meer voorbeelden, ook dichterbij huis. We zetten een grote stap van China naar de dorpsstraat van mijn eigen woonplaats in Nederland. In die straat zit een winkel waar men alles verkoopt wat met klussen aan huis, onderhoud en technische apparaten zoals radio's en tv's te maken heeft. Die winkel zit er al sinds mensenheugenis. Het is een oud familiebedrijf dat van vader op zoon is overgegaan. Het personeel weet alles van de producten die worden verkocht en kan creatief meedenken met de klant op het moment dat die bij het opknappen van zijn huis tegen een probleem aanloopt. Het verloop onder het winkelpersoneel is bijna nul. De mensen die er werken, werken er jaren achtereen, sommigen zo'n beetje hun hele leven. Ze kennen de klanten en de klanten kennen hen. De winkel is verbonden met het dorp. Hij maakt deel uit van de gemeenschap, van de sociale substantie van het dorp. Als klant vind ik het leuk om juist bij deze winkel mijn inkoop te doen. Dat komt vanwege het persoonlijke contact dat ik in die winkel heb en de kwaliteit van de service. Een doosje spijkers kost in deze winkel misschien een euro meer dan in de grote bouwmarkt op het industrieterrein verderop, maar ik ben graag bereid om die extra euro uit te geven.

Klant van de overheid?

De overheid behandelt de burger vandaag de dag steeds meer als klant. En de burger op zijn beurt ziet de overheid steeds meer als leverancier van diensten. Hij handelt daarmee vanuit de gedachte: ik betaal belasting en dus heb ik recht op... vul maar in: minder files, goed onderwijs, goed onderhouden groenvoorzieningen, de

aanpak van milieuproblemen. Die verwachting is tot op bepaalde hoogte natuurlijk terecht. Als belastingbetaler mag je wel het een en ander van de overheid verwachten. Toch kan de klant-leverancierrelatie tussen burger en overheid doorschieten. Dat is het geval wanneer het leidt tot een soort 'afkoopgedrag': het afschuiven van de individuele verantwoordelijkheid van de burger op de overheid. Want het feit dat de burger belasting betaalt, ontslaat hem er niet van zelf na te denken over zijn gedrag en zijn keuzes. Bijvoorbeeld als het gaat om de aanpak van de klimaatcrisis. Juist dat vraagstuk doet een beroep op de persoonlijke verantwoordelijkheid. Het vraagt om matiging van het consumptiepatroon. Dat ligt in eerste instantie op het bordje van ieder van ons persoonlijk. Bovendien: wat ontbreekt in deze klantvisie, is het besef dat de burger in een democratische samenleving zélf een verantwoordelijkheid heeft voor de overheid. Democratie is immers *government for the people by the people*. Daarmee is de relatie tussen burger en overheid een stuk complexer dan die tussen klant en winkelier.

Wat zou er gebeuren als ik me zou gedragen als calculerende burger, als 'homo economicus', als consument die geen cent te veel wil betalen en die geen dief van zijn eigen portemonnee wil zijn? Wat zou er gebeuren als ik en de andere klanten van de dorpswinkel zouden besluiten om vanwege de lagere prijzen – vanwege mijn persoonlijke *profit* – naar de bouw-

markt te gaan? De bouwmarkt die onderdeel is van een grote, internationale winkelketen, waar anoniem uitzendpersoneel rondloopt dat ik niet ken, dat me maar matig advies kan geven over de verbouwing van mijn huis, en dat bovendien elke week weer volledig vernieuwd lijkt? De oude dorpswinkel zou worden opgedoekt, het pand zou worden betrokken door een discountdrogisterij of iets wat daarop lijkt, en de sociale, bindende functie die de oude winkel tientallen jaren heeft vervuld, zou verdwijnen. De factor *people* in de vorm van de bijdrage aan de sociale substantie van het dorp wordt een slag toegebracht. En dat alleen vanwege de factor *profit*: vanwege de extra euro die in mijn portemonnee blijft omdat ik mijn spijkers bij de bouwmarkt haal.

Global Reporting Initiative

Een onderneming die zijn resultaat breder definieert dan de bedrijfswinst, heeft behoefte aan een instrument waarmee juist dat bredere effect kan worden bepaald. Het Global Reporting Initiative (GRI) is daarvoor bruikbaar.⁹ GRI bevat concrete criteria aan de hand waarvan de score kan worden bepaald op de terreinen *people*, *planet* en *profit*. Daardoor ontstaat een breder beeld van de resultaten van de onderneming dan wanneer er slechts naar de financiële prestaties wordt gekeken. Triodos Bank maakt gebruik van GRI. GRI zoals Triodos Bank het toepast bevat naast financiële criteria ook indicatoren op het gebied van milieu en sociale onderwerpen. Zo gaat het om de CO₂-uitstoot van de onderneming, hoeveel de bank investeert in de opleiding en

ontwikkeling van medewerkers en wat het verloop is onder het personeel. De score op al zulke criteria samen bepaalt of de bank het goed doet. Het jaarverslag van Triodos Bank is dan ook gebaseerd op de GRI-scores en niet alleen op de resultaten in financiële zin. Natuurlijk moeten de financiële resultaten gewoon goed zijn, dat is een voorwaarde voor het voortbestaan van elke onderneming. Maar Triodos Bank stelt zich niet tot doel om een maximaal financieel resultaat te halen. In die zin verschilt Triodos Bank van veel andere banken en ondernemingen. Triodos Bank richt zich op het bevorderen van duurzaamheid. Een goed financieel resultaat is daarbij een voorwaarde. Niets meer, niets minder.

■ ***Andere kant van globalisering***

Drijven we af? We begonnen met klimaatverandering en inmiddels zijn we beland bij spijkers kopen in de dorpswinkel.

We drijven niet af, want we hebben het steeds over hetzelfde basispatroon: de neiging om 'resultaat' vooral in financiële en materiële termen te definiëren. Een land doet dat in de vorm van economische groei, een ondernemer in de vorm van winst en de consument in de vorm van de hoeveelheid geld in zijn portemonnee. Het denken in financiële en materiële termen zien we in zijn ultieme vorm terug bij de voortgaande trend van het creëren van mondiale markten. De beweging richting globalisering dus. Globalisering van

productie en handel maakt alles abstract. Het reduceert goederen, mensen, arbeid en natuur tot getallen in een economisch model, tot financiële getallen. Dat leidt tot sociale en individuele ontwrichting.

Grote woorden? Helaas niet. Een voorbeeld: Aziatische en westerse landen en bedrijven huren de afgelopen jaren op steeds grotere schaal landbouwgrond in Afrika. Die grond wordt gebruikt voor de productie van gewassen, die vervolgens naar China, Zuid-Korea of Europa worden verscheept. Zo bevorderen de rijke landen hun eigen voedselvoorziening. De gehuurde grond gaat in veel gevallen echter ten koste van landbouwgrond van Afrikaanse boeren, die met die grond in hun eigen levensonderhoud voorzien. In de huurcontracten is vaak opgenomen dat het bedrijf dat de grond huurt, de Afrikaanse boeren in dienst moet nemen als arbeidskrachten. Het idee is: daarmee zijn deze boeren voorzien van een salaris en dus van bestaanszekerheid. Mooi geregeld dus? Nee. Want ineens zijn de Afrikaanse ex-boeren afhankelijk van allerlei abstracte, mondiale marktontwikkelingen. Van de koers van Wall Street bij wijze van spreken. Want wat gebeurt er als de wereldmarktprijs instort van de producten die op die verhuurde stukken grond wordt verbouwd? Dan gaat het westerse of Aziatische bedrijf bezuinigen, mensen ontslaan of de verbouw staken. Weg werk, weg bestaanszekerheid.

Afrika verbouwt voedsel voor rijkere landen

Uit *NRC Handelsblad*, mei 2009: 'Ontwikkelingslanden verpachten veel grond aan rijkere landen, die er voedsel voor de eigen markt op verbouwen. Neokolonialisme of

een bron van economische groei voor de armere landen? Een welkome bron van buitenlandse investeringen in infrastructuur en werkgelegenheid? Of juist een bedreiging voor het grondbezit van kleine boertjes en hun toegang tot zoiets essentieels als water? Deze vragen staan centraal in het ontluikende debat over het verschijnsel dat ontwikkelingslanden landbouwgrond verpachten aan rijkere landen zodat deze er voedsel en biobrandstoffen voor hun eigen markt kunnen produceren. Sinds 2006, in slechts drie jaar tijd dus, hebben ontwikkelingslanden 15 à 20 miljoen hectare landbouwgrond verhuurd aan buitenlandse (overheids)investeerders, aldus het in Washington gevestigde International Food Policy Research Institute (IFPRI). Een oppervlakte ter grootte van het totale landbouwareaal van Frankrijk en, zo heeft het IFPRI becijferd, een markt waarin inmiddels 20 tot 30 miljard dollar (14 tot 22 miljard euro) omgaat.¹⁰

Je kunt vermoedelijk uitrekenen dat een overeenkomst voor de huur van landbouwgrond leidt tot wat men een 'win-situatie' noemt. Het levert het Westen of Azië landbouwproducten op, het levert Afrika investeringen op, en de boerenbevolking houdt er een salaris aan over. Probleem met zo'n berekening is de abstractie ervan. Al het fysieke en tastbare wordt gereduceerd tot getallen in een economisch model: de boeren, de grond en de producten die er worden verbouwd. Door dat abstraheren wordt ontkend dat mensen, grond en voedsel ook heel andere waarden vertegenwoordigen, waarden die niet in geld en in economische getallen zijn uit te

drukken. Een gemeenschap van boeren vormt een sociale samenhang, een maatschappelijke structuur, een samenleving. Op het moment dat die boeren als inwisselbare werknemers bij een anoniem, mondiaal landbouwbedrijf aan de slag gaan, komen die waarden onder druk te staan. Dat leidt tot vreemding, tot het losslaan van ankers, het verdwijnen van de innerlijke basis van het bestaan.

Mijn vrouw en ik waren een aantal jaren geleden te gast bij vrienden in Dar es Salaam in Tanzania. Mijn vrienden lieten me de haven zien waar de veerboten uit andere kuststeden aankomen en erheen vertrekken. Het bruiste van het leven. Overall waren kleine winkeltjes en eettentjes. We vroegen ons af wat er zou gebeuren als op dat haventerrein een grote restaurantketen een paar filialen zou openen. Misschien zou een deel van de verkopers die nu de haven bevolken daar een baan vinden. Voor zolang het zou duren. Intussen zou de sociale structuur verdwijnen die door al die mensen en al die handel werd gevormd. Is dat vooruitgang?

Middelpuntvliedende kracht

De Franse socioloog Emmanuel Todd waarschuwt voor de 'middelpuntvliedende sociale gevolgen' van het vrijhandelsdenken: 'Overall waar de vrijhandelsideologie dominant is, worden ongelijkheden groter.'¹¹

In de economie gaat men ervan uit dat specialiseren leidt tot efficiëntere productie, kostenreductie en vergaande rationalisatie van het productieproces. Dat klopt. Althans, als je

smal kijkt. Specialiseren betekent een beperkt aantal dingen heel goed, heel snel en heel efficiënt kunnen. Het probleem is dat je je daarmee enorm kwetsbaar maakt. De stad Detroit is de thuisbasis van de Amerikaanse auto-industrie. De stad is in zekere zin in vergaande mate gespecialiseerd, want de stad maakt maar één soort product: auto's. Dat is efficiënt. Maar wat als de verkoopcijfers van auto's instorten, zoals tijdens de kredietcrisis gebeurde? Toen bleek de kwetsbaarheid van die vergaande specialisatie. Omdat het overgrote deel van de bevolking in de auto-industrie werkt, werd de stad extra hard getroffen. De werkloosheid steeg snel naar het hoogste percentage van de vijftig grootste steden in de VS,¹² met alle sociale en individuele gevolgen van dien. Detroit is een bos met maar één soort bomen. Zo'n bos is veel kwetsbaarder voor ziektes dan een bos met een rijke biodiversiteit.

Globalisering en specialisering hangen met elkaar samen. Een gedachte-experiment: in een volledig open, geglobaliseerde wereldmarkt zou iedereen zich kunnen specialiseren in één ding. Dat zou leiden tot goedkope en snelle productieprocessen, maar ook tot een extreme vorm van kwetsbaarheid en een ongezonde mate van afhankelijkheid. Want degene die zich heeft gespecialiseerd in het maken van fietsen, komt om van de honger op het moment dat degene die zich heeft gestort op de productie van aardappels om wat voor reden dan ook niet kan leveren.

Inkoop

Kleine buurtwinkels hebben een sociale, verbindende functie in een wijk. Maar deze winkeliers verliezen vaak de concurrentieslag met de grote supermarkten, onder meer omdat supermarkten goedkoper kunnen inkopen. De klant die vanwege de prijs vervolgens naar de supermarkt gaat, is financieel wellicht beter af, hij ondergraaft door zijn keuze anderzijds de positie van de kleine winkeliers en levert daarmee onbewust een bijdrage aan de sociale desintegratie van een wijk. Desondanks is het naïef om te veronderstellen dat grote groepen de supermarkt zomaar links laten liggen als de prijzen daar structureel lager zijn. Daarom is het verstandig om het de consument makkelijker te maken en wel door de concurrentiepositie van kleine winkeliers te versterken. Daar kan de overheid een rol bij spelen. Een gemeente zou er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om de gemeentelijke lasten te verlagen die kleine winkeliers moeten betalen. Ook zou de overheid via subsidie een rol kunnen spelen bij het verlagen van de huur- of aankoop prijs van winkelpanden. Probleem bij dit soort maatregelen is dat ze door de Europese Unie vaak niet zijn toegestaan omdat ze concurrentievervalsend zouden werken.

Een andere manier om de positie van kleine winkeliers te versterken, ligt meer op het bordje van de winkeliers zelf. Zij kunnen zich verenigen als het gaat om de inkoop van goederen. Individuele winkeliers kopen hun spullen doorgaans in bij tussenhandelaren zoals groothandels. Daar blijft veel geld hangen, waardoor de inkoop prijs van

de kleine winkelier ongeveer gelijk wordt aan de verkoopprijs van de supermarkt. Wanneer kleine winkeliers zich verenigen en gezamenlijk hun inkopen doen, staan ze sterker in de onderhandelingen met de groothandel en hebben ze een grotere kans op een lagere inkoop-prijs. Bovendien kunnen verenigde winkeliers hun spullen makkelijker rechtstreeks bij de producent, zoals de boer, betrekken.

■ **Koerswijziging**

De grote vraagstukken van dit moment hebben allemaal een relatie met een economisch-maatschappelijk systeem dat vooruitgang, resultaat en productie vooral in financiële termen definieert. Een systeem dat we kenmerken als kapitalisme 2.0. Dit is geen duurzaam, toekomstbestendig systeem. Het pleegt immers een grote aanslag op de natuur in de vorm van bijvoorbeeld klimaatverandering en uitputting van grondstoffen. Bovendien heeft het negatieve gevolgen voor de mens. Denk aan de slechte arbeidsomstandigheden in de spijkerbroekenfabriek in China en aan het verdwijnen van de dorpswinkelier op het moment dat zijn klanten vanwege wat lagere prijzen vertrekken naar de supermarkt of het warenhuis. De dorpswinkelier heeft een sociaal verbindende functie, de anonieme supermarkt heeft die niet.

Het denken in puur financiële termen ligt ook ten grondslag aan de kredietcrisis. Dat hebben we eerder besproken. Bankiers en beleggers hebben zich vooral laten drijven door

het realiseren van maximale rendementen. Die obsessie benam hen het zicht op de brede context. Ze vroegen zich niet langer af wat de financiële producten waarin ze belegden eigenlijk écht waard waren. Ze hadden geen oog meer voor de gigantische risico's die ze namen. Tot uiteindelijk de zeepbel uiteenspatte en er een economische crisis ontstond van historische proporties.

De grote vraagstukken en economische crises van dit moment roepen ons op tot een drastische koerswijziging: een overgang naar kapitalisme 3.0. Daarmee hebben we het over een systeem dat 'duurzaam' is in de brede zin van het woord. Een systeem dat niet alleen milieuvriendelijk is en geen aanslag pleegt op klimaat, natuur en aarde, maar dat ook de sociale context en structuur van een maatschappij of gemeenschap onderhoudt. In de volgende twee hoofdstukken bespreken we wat de rol is van bankiers en de financiële sector bij die verandering en welke lessen we kunnen trekken uit de financiële crisis. Dan zal blijken dat bankiers zich tot de financiers van verandering kunnen ontwikkelen. Mits de financiële sector bereid is tot diepgaande hervormingen.

Meer bedrijven open over klimaatbeleid

Bericht uit *NRC Handelsblad*, september 2009: 'Grote bedrijven zijn steeds meer bereid informatie over hun uitstoot van kooldioxide te publiceren. Bedrijven pleiten bovendien voor duidelijke internationale regelgeving over klimaatbeleid, zodat ze daarop hun bedrijfsvoering kunnen afstemmen. Dat concludeert het Carbon Disclosure Project (CDP). Het CDP [...] vraagt bedrijven al

sinds 2000 op vrijwillige basis naar hun klimaatbeleid. Van de 500 grootste bedrijven in de wereld heeft 82 procent de informatie verstrekt, vorig jaar was dat nog 77 procent. Ruim driekwart van deze bedrijven heeft voor de komende jaren doelstellingen voor de reductie van de uitstoot van broeikasgassen. Zeven van de twaalf best presterende bedrijven komen uit Europa, vijf zijn Noord-Amerikaans. "Bedrijven hebben de macht om de wereld snel te laten omschakelen naar een economie met weinig CO₂-uitstoot," zegt Paul Simpson, operationeel directeur van het CDP in een toelichting.¹³

■ Het falen van bankiers

Spread je risico's en maak jezelf niet afhankelijk van één inkomstenbron. Die basisregel van ondernemen is zo oud als de wereld. Iedere verstandige ondernemer houdt zich eraan. Maar in de aanloop naar de kredietcrisis hebben bankiers op grote schaal tegen juist dit uitgangspunt gezondigd. Ze hebben al hun eieren in één mandje gelegd. Dat mandje heet: de markt van financiële producten. Natuurlijk hadden banken ook andere inkomsten, zoals renteopbrengsten uit spaargeld of andersoortige beleggingen. Maar de relatieve omvang daarvan is de afgelopen kwart eeuw steeds verder afgenomen ten opzichte van het belang van de virtuele winsten uit de handel in financiële producten.

De eenzijdige gerichtheid op financiële producten vertaalt zich naar een focus op de korte termijn. Want juist in de financiële markten ging het om het realiseren van snelle winsten en rendementen. De bancaire wereld raakte de afgelopen jaren beheerst door dit kortetermijndenken. Bankiers zijn steeds meer snelle winsten gaan nastreven en hebben het belang van risicospreiding op de lange termijn uit het oog verloren. Er zijn vier factoren die het kortetermijndenken bij bankiers hebben gestimuleerd: de hoge winsten die op financiële markten konden worden geboekt, de eenzijdige gerichtheid op het creëren van aandeelhouderswaarde, de bonussencultuur bij bancaire instellingen, en de korte aan-

stellingstermijnen van bankbestuurders. Eerder hebben we het uitgebreid gehad over de eerste stimulans voor het kortetermijndenken: de directe verleiding van de steeds verder expanderende markt in financiële producten. De bank die hier niet aan meedeed, was een dief van zijn eigen portemonnee. Die liet immers winsten van tientallen miljarden euro's aan zijn neus voorbij gaan. De drie andere factoren die het kortetermijndenken hebben gestimuleerd, bespreken we hieronder.

■ **Aandeelhouder centraal**

Een aandeelhouder is over het algemeen geïnteresseerd in zo snel mogelijk een zo hoog mogelijk rendement op zijn aandeel. Die wens stimuleert beursgenoteerde ondernemingen, waaronder veel banken, om beleid te voeren dat op de korte termijn is gericht. In 2009 deed de commissie-Maas onderzoek naar de oorzaken van de kredietcrisis en naar de noodzakelijke veranderingen in de financiële sector¹⁴. De commissie concludeert dat bij veel banken in de aanloop naar de kredietcrisis het aandeelhoudersbelang vooropstond. Bankiers streefden maximale rendementen na omdat op die manier het aandeelhoudersbelang werd gediend. Die neiging heeft de gerichtheid op het creëren van rendementen op de korte termijn sterk gestimuleerd.

Kijken we wat breder naar het begrip 'aandeelhouder', dan moeten we concluderen dat dat (ook in wettelijke zin) steeds meer gelijk wordt gesteld aan het begrip 'eigenaar van de onderneming'. Die gelijkschakeling leidt tot de aanname

dat wat goed is voor de aandeelhouder (lees: een hoog rendement op zijn aandeel) ook goed is voor de onderneming. Die benadering getuigt van een naïeve en beperkte visie. Want een aandeelhouder is helemaal geen eigenaar van de onderneming; hij is eigenaar van een aandeel in de onderneming. Dat is wezenlijk iets anders. De melkboer op de hoek met een eigen zaak, dié is eigenaar van zijn onderneming. De melkboer is ook privé aansprakelijk op het moment dat zijn zaak failliet gaat. Dat geldt niet voor een aandeelhouder van een beursgenoteerde onderneming zoals een bank. Als het bedrijf failliet gaat, geldt dat niet per definitie voor de aandeelhouder. Die relatieve afstand en de veilige positie van de aandeelhouder zou consequenties moeten hebben voor de mate waarin hij door het bedrijf wordt bediend in de vorm van een snel groeiende aandelenwaarde.

Identificatie

Filosoof Ad Verbrugge: 'Binnen de economie zie je dat geld nog slechts naar geld verwijst. Aandelenbezit betekent niet langer een identificatie met het bedrijf waar je aandelen in hebt. Aandelen zijn [...] de fiches geworden van het "world wide casino".'¹⁵

De eenzijdige aandacht voor het belang van de aandeelhouder is in de hand gewerkt door de code-Tabaksblad uit 2003¹⁶. Die code beschrijft de uitgangspunten van de bestuursstructuur van beursgenoteerde ondernemingen. De code legt grote nadruk op het belang van de aandeelhouder. En dat terwijl een

te sterke focus op het realiseren van aandeelhouderswaarde een bedrijf op de rand van de afgrond kan brengen. Dat hebben we gezien bij de verkoop van ABN AMRO in 2007, waarbij de bank zuiver en alleen vanwege de financiële belangen van de aandeelhouders werd opgeknipt en opgesplitst en in brokken verkocht aan drie internationale banken. ABN AMRO heeft die transactie maar ternauwernood overleefd. Groot-schalig staatsingrijpen was noodzakelijk.

Eenzijdige gerichtheid op aandeelhouderswaarde kan leiden tot rendement voor de aandeelhouder op korte termijn, maar ook tot grote risico's voor de onderneming op lange termijn. Hiermee komen we terug op het begrip 'eigenaarschap van de onderneming'. Het is van belang om dat veel breder te interpreteren dan in zuiver formeel-juridische zin. Eigenaarschap heeft ook een morele dimensie. Die houdt verband met de persoonlijke verbondenheid van de aandeelhouder met de onderneming en zijn verantwoordelijkheid voor de toekomst ervan. Dat is dus een heel andere benadering dan de kille, berekenende manier waarop aandeelhouderschap tegenwoordig vaak wordt ingevuld. In die zin is een onderneming ook geen 'verhandelbaar object'. Althans, dat zou de onderneming niet moeten zijn. Er kan worden gehandeld in aandelen in de onderneming, maar de onderneming zélf is veel meer dan de som der aandelen.

Herman Wijffels

Oud-Rabobanktopman Herman Wijffels: 'Het keiharde Wall Street-kapitalisme zette de natuurlijke verhoudingen op hun kop. Voor mij draait de economie om be-

hoeftes van mensen. De financiële sector is daaraan dienstbaar. Maar Wall Street gooide na de val van de Muur de dienstbaarheid overboord en trok de hele koek naar zich toe. In de VS slokt de financiële sector veertig procent van de winsten op, terwijl daarin maar tien procent van de mensen werkt. In mijn Rabotijd heb ik me er hevig tegen verzet dat de bank in de marktolf mee zou gaan. We zijn toen uitgelachen. "Waarom gaan jullie ook niet naar de beurs?" Maar ik ben trots dat de Rabobank zijn ziel heeft behouden en doet waartoe ze opgericht is: mensen de financiële mogelijkheid geven om wat van hun leven te maken. Ik claim het niet als mijn verdienste, maar het is geen toeval dat de Rabobank in deze turbulente tijden een oase van rust is.¹⁷

■ **Bonussencultuur**

De derde factor die het kortetermijndenken in de bancaire wereld heeft gestimuleerd, is de bonussencultuur. De bankier die niet voor snelle en forse rendementen ging zoals die voorafgaand aan de kredietcrisis konden worden bereikt, was namelijk niet alleen dief van de portemonnee van zijn bedrijf en van die van zijn aandeelhouders. Hij veroordeelde ook zichzelf tot veel bescheidener inkomsten. Letterlijk, want met hoge rendementen op korte termijn kwamen er ook hoge, persoonlijke bonussen. Miljoenenbonussen.

De bonussencultuur is een zieke, corrumperende cultuur. Een manager is verantwoordelijk voor de onderneming,

voor de bank. Hij moet besluiten nemen die in het belang zijn van de bank. Dat is kraakhelder. Maar die helderheid wordt vertroebeld op het moment dat de manager een groot, persoonlijk, financieel belang krijgt bij het soort besluiten dat hij neemt. Precies wat gebeurt bij bonussen. Zéker als die bonussen worden uitgekeerd in de vorm van aandelen in de onderneming. Hoewel we de persoonlijke integriteit van bankiers niet in het algemeen in twijfel willen trekken, is het bijna onvoorstelbaar dat bonussen en het bezit van eigen aandelen níét van invloed zijn op de besluiten van een bestuurder. Een oud-bestuurder bij ABN AMRO zegt daarover in *de Volkskrant*: 'De prikkels werden [voor het uitbreken van de kredietcrisis] zo ridicuul groot dat mensen op het laatst alleen maar bezig waren met de eigen bonuspot.'¹⁸

Sinds de code-Tabaksblat (2003) zijn beursgenoteerde ondernemingen opener over hun beloningsstructuur. De wens tot openheid kwam voort uit de aanname dat transparantie zou leiden tot matiging in de hoogte van salarissen en bonussen. Critici menen dat precies het tegenovergestelde is gebeurd: openheid heeft in hun ogen juist een opdrijvend effect gehad. Omdat managers en bestuurders hun eigen beloning ineens met die van collega's konden vergelijken en dan konden roepen: 'Maar hij verdient tweemaal zoveel als ik! Dat wil ik ook, anders ga ik weg.' Deze kritiek op een transparant beloningssysteem is niet overtuigend. Dat is zoiets als de thermometer verwijten dat het warm is. Je mag van een verantwoord manager verwachten dat hij zijn beloning in een redelijke balans houdt met die van het personeel van zijn onderneming, en niet alleen afmeet aan de beloningen van zijn collega-managers bij andere banken.

■ **Maximaal vier jaar**

Tot slot heeft ook de bestuursstructuur van banken bijgedragen aan het kortetermijndenken. De code-Tabaksblat is deels debet aan de bestuurscultuur die zich op de korte termijn richt. De code stelt dat bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen – en dus van veel banken – voor een periode van maximaal vier jaar mogen worden benoemd. Weliswaar kan daarna herbenoeming volgen voor weer vier jaar, maar de bepaling leidt er in de praktijk toe dat bestuurders geneigd zullen zijn zich in hun beleid op de relatief korte termijn te richten. Die bepaling, in combinatie met de eerder genoemde bonussencultuur, kan bovendien tot discutabel beleid leiden. Een bestuurder vangt een miljoenenbonus als hij de winst van zijn onderneming tijdens zijn bestuursperiode flink weet op te krikken. De bestuurder moet stevig in zijn schoenen staan wil hij de verleiding weerstaan tot het sluiten van deals die vooral op korte termijn lucratief uitpakken, maar waarvan de langetermijnrisico's groot zijn.

Voetbaltrainer

'Een bestuurder [van een al dan niet beursgenoteerd bedrijf] is een topvoetbaltrainer geworden: hij heeft "het" en loopt over water, of hij heeft "het" niet (meer) en moet weg,' aldus Arnoud Boot, hoogleraar ondernemingsfinanciering en financiële markten aan de Universiteit van Amsterdam. Boot: 'De druk op hem lijkt eenvoudigweg nauwelijks te weerstaan. Het topmanagement is zich als huurling gaan gedragen.'¹⁹

■ **Transactie-, relatie- en marktdenken**

Zoals we eerder constateerden, is de bancaire wereld de afgelopen jaren beheerst geraakt door kortetermijndenken en dat denken is dus in de hand gewerkt door de hoge winsten die op financiële markten konden worden geboekt, de eenzijdige gerichtheid op het creëren van aandeelhouderswaarde, de bonuscultuur en de korte benoemingstermijnen. Stuk voor stuk zijn dit tevens uitingen van een ver doorgevoerd marktdenken. Je zou zelfs kunnen spreken van marktfundamentalisme. In een marktgerichte benadering heeft alles een (financiële) waarde en zijn geld, winst en rendement de belangrijkste drijvende factoren. Dat is misschien wel het meest manifest rond de al jaren slepende, publieke discussie over de hoge bonussen van managers en bestuurders. Die werden altijd verdedigd met het argument dat ze wel betaald móésten worden, omdat het bedrijf of de bank anders geen gekwalificeerde topmensen zou kunnen aantrekken. Die zouden hun heil zoeken bij bedrijven die de hoge bonussen wél zouden betalen. Net als managers die geen bonussen krijgen, zouden ook aandeelhouders vertrekken bij een te laag rendement op hun aandelen.

Deze benadering, waarin alles in eerste instantie een financiële waarde heeft, houdt verband met wat we eerder beschreven als het 'transactiedenken' zoals dat in de bancaire wereld dominant is geworden. Banken hebben de afgelopen kwart eeuw een steeds groter deel van hun winst behaald in de handel op financiële markten. Bij het doen van transacties dus. Een relatief slinkend deel van de winst was afkomstig van de klassieke taken van een bank: spaargeld aantrekken en uitlenen aan kredietnemers. En ook bij die laatste acti-

viteit werd de transactie voor veel banken belangrijker dan de relatie met de klant. Dit zijn kwalijke ontwikkelingen. Als bankier moet je een zekere liefde hebben voor de relatie met de kredietnemer, de ondernemer. Een relatie is in principe langdurig, intensief en diep. Het is een lijnervaring: de lijn van de tijd staat centraal. Een transactie daarentegen is een puntervaring: het is een deal, zoals de koop of verkoop van aandelen of financiële producten.

Deals sluiten en transacties doen is in zekere zin aantrekkelijk. Het geeft een kick. Het is verslavend. Het is spectaculair. Het is nú kopen omdat de koers nú gunstig is. Bam! Het is flits, flits, snel, snel. Iets heel anders dan investeren in een relatie met een ondernemer. Dat is veel rustiger. Daar wordt niet snel geknald. Maar uiteindelijk levert het wel meer op: een stabielere financiële basis van de bank. Want als de financiële crisis iets heeft bewezen, dan is het wel dat tegenover hoge rendementen op korte termijn grote risico's op lange termijn staan.

Zorg voor ouderen

Met hun oriëntatie op de transactie in plaats van de relatie staan bankiers niet alleen. Het is een uiting van een meer algemene, maatschappelijke, historische ontwikkeling die samenhangt met de individualisering die sinds de jaren zestig van de vorige eeuw een hoge vlucht heeft genomen. Door die ontwikkeling zijn mensen zichzelf en anderen steeds minder gaan beschouwen als onderdelen van een gemeenschap. Men ziet elkaar niet meer in eerste instantie in relatie tot elkaar, maar juist als

autonoom individu. Het onderlinge contact wordt steeds meer ingevuld als transactie.

Voorbeeld: terwijl het vroeger tamelijk van zelfsprekend was dat kinderen de zorg voor hun bejaarde ouders op zich namen, gaan die ouders nu in een verzorgings-tehuis wonen. Op zichzelf is daar niets mis mee. Het is echter wel een uitdrukking van een ontwikkeling gericht op transactie. Vroeger was de zorg voor je ouders onderdeel van de onderlinge relatie tussen familieleden, nu is die zorg geprofessionaliseerd en wordt ervoor betaald.

Een ander voorbeeld is het kopen van artikelen via internet. Dat is de meest vergaande manier van individualistisch winkelen. De band tussen koper en verkoper is letterlijk teruggebracht tot een transactie. Er is niets meer over van de sociale, intermenselijke relatie tussen de winkelier en de klant die bij hem aan de balie komt.

■ ***Brevet van onvermogen***

Transactiedenken leidt dus tot grote risico's op de langere termijn. Dat is nog tot daaraan toe, maar als je als bankier eigenlijk niet meer weet waarop de transacties die je sluit betrekking hebben, dan ben je nog veel verder van huis. Dat is precies wat er in de aanloop naar de kredietcrisis gebeurde. In de woorden van minister van Financiën Wouter Bos: 'Bankiers verhandelden producten die ze zelf niet meer snaptten.'²⁰

Bankiers hebben in deze zin de afgelopen jaren grandioos gefaald en het is terecht dat er een politieke en publieke roep

om excuses door bankiers is. Het uitbreken van de kredietcrisis is dan ook een geweldig brevet van onvermogen voor bankiers, vooral voor de managers en bestuurders in de top van de banken. Ze hebben zich volledig laten meeslepen door het kortetermijndenken en de fantastische virtuele winsten die werden geboekt bij de handel in complexe en ondoorzichtige financiële producten. We hadden het al over de CDO's, de collateralized debt obligations: financiële constructies die het product zijn van ingewikkelde statistische en wiskundige modellen. Bankiers hadden zich al in een vroeg stadium achter hun oren moeten krabben en zich af moeten vragen wat die producten en de markt die eromheen was ontstaan nu eigenlijk voorstelden. Huiselijk gezegd: ze hadden de vraag moeten stellen waar ze eigenlijk mee bezig waren. Ze hadden zich moeten verzetten tegen de druk van het heersende paradigma dat voorschreef om een zo hoog mogelijk rendement halen.

Dat is niet gebeurd. De invloed van modellenmakers en wiskundigen op het beleid van banken is sinds de jaren tachtig steeds verder toegenomen. En bankiers aan de top hebben daar te weinig tegenwicht tegen geboden. Ze hebben zich als het ware verkocht aan het snelle transactiedenken. Dit kunnen we typeren als collectief falen. Want juist risico's inschatten is de kerncompetentie van een bankier. Een bankier die die taak verwaarloost en zich alleen nog richt op kortetermijnresultaten, is geen knip voor de neus waard.

Rentmeesterschap

'Van een bankier verwacht ik rentmeesterschap. Je brengt geld naar de bank en zegt tegen de bankier: "Zorgt u daarvoor." In plaats daarvan zijn de banken met dat geld gaan spelen.' Dat zegt Roel Kuiper. Kuiper is bijzonder hoogleraar reformatorische wijsbegeerte aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Kuiper: 'Het vertrouwen dat ik had, is opgerekt tot een bubbel die uit elkaar is gespat. Dat is geen rentmeesterschap. We moeten weer leren zorgen voor spullen die niet van ons zijn, voor geld maar ook voor de natuur. Als we dat niet kunnen opbrengen, krijgen we geen grip meer op de dingen.'²¹

Hoe die kortetermijnobsessie tóch heeft postgevat bij bankiers, is maar moeilijk te verklaren. Mogelijk was er jarenlang sprake van een soort collectieve verdringing. Want wat is er makkelijker dan je te verschuilen achter je eigen vermeende professionaliteit? Wat is er makkelijker dan te zeggen: we hebben de risico's van onze investeringen bepaald met heel geavanceerde berekeningen en modellen, we hebben onze knapste koppen ernaar laten kijken, en we komen tot de conclusie dat het risico te verantwoorden is?

Mogelijk was er ook sprake van een tunnelvisie bij banken, een zeer eenzijdige bedrijfscultuur die volledig in het teken stond van transacties, deals, scoren en winnen. Onder de werknemers in de financiële sector zijn mannen oververtegenwoordigd: zestig procent van de werknemers is man.²² De verhouding man-vrouw is in de hogere kaders nog schever.

Dat leidt tot een masculiene cultuur, nog versterkt door het feit dat de handelaren en analisten die actief zijn in de financiële markten vaak jong zijn. Twintigers, jonge kerels die willen scoren. Er ontstaat zo een jongetjescultuur van rekenen en risico's nemen. Een keiharde afrekencultuur waarin presteren centraal staat. Een cultuur die voorschrijft: als je het kunt uitrekenen en het klopt en het kan, dan doe je het. Deze 'mannelijke' kwaliteiten worden in de financiële wereld te weinig gecompenseerd door 'vrouwelijke' kwaliteiten, zoals aandacht voor de context, zorg voor buffers en marges, en zicht op de bredere constellatie waarin je handelt. Bestuurders van banken (ook de mannen!) hebben tot taak deze vrouwelijke, balancerende kwaliteiten in hun bedrijf en in zichzelf naar voren te halen en zo tegenwicht te bieden aan de jongetjes. De financiële crisis heeft echter geleerd dat bankiers ook op dit vlak hebben gefaald.

Lehman Sisters

Eurocommissaris Neelie Kroes: 'Als Lehman Brothers Lehman Sisters was geweest, hadden we echt niet zo'n crisis gehad. Vrouwen zijn betere teamspelers, hebben minder grote ego's, werken meer met open deuren. Ze nemen minder risico's en concentreren zich minder op eigen bonussen.'²³

Met een harde afreken- en prestatiecultuur staat de financiële wereld niet alleen. Ook in andere economische sectoren is steeds meer sprake van zo'n benadering. Een sprekend voorbeeld daarvan is de eerder genoemde bepaling in de

code-Tabaksblat dat een bestuurder van een beursgenoteerde onderneming voor maximaal een periode van vier jaar mag worden benoemd. Die bepaling heeft ongetwijfeld voordelen, desalniettemin is het ook een weerslag van een cultuur die vooral afrekent op prestaties en resultaten. Overigens leeft de eenzijdige gerichtheid op prestaties ook op een veel bredere manier in de samenleving. De calculerende burger zet zijn spaargeld weg bij de bank die de hoogste rente geeft, die dus 'de beste prestatie' levert. Wat die bank met zijn spaargeld doet en waarin het wordt geïnvesteerd, zal de calculerende burger een zorg zijn.

Agressieve cultuur

Topman Hans de Gier van de Zwitserse bank Julius Bär zegt: 'Ik heb in mijn tijd bij AMRO een keer een transactie gedaan samen met een heel jonge bankier bij Lehman Brothers. [...] Ik heb nog de littekens in mijn armen van dat gevecht. Ik ben behoorlijk agressief, maar wist toen dat ik in de VS nooit zou kunnen excelleren.'²⁴

■ **Het nieuwe bankieren**

'You never want a serious crisis to go to waste,' aldus Rahm Emanuel, stafchef van het Witte Huis onder president Obama. Een crisis is een kans om zaken te veranderen, het roer om te gooien en een nieuwe richting in te slaan. De grote vraag is natuurlijk of de kredietcrisis door bankiers, banken en de

financiële sector wordt gebruikt voor verandering. De signalen zijn voorlopig eerder negatief dan positief. Maar voordat we daarop komen eerst de vraag: wát moet er eigenlijk veranderen?

Daarvoor grijpen we terug naar de constatering dat we op dit moment niet alleen kampen met een economische en financiële crisis, maar ook met vraagstukken van veel groter belang. Klimaatverandering springt het meest in het oog. We hebben eerder de noodzaak betoogd van een omslag naar een nieuw economisch-maatschappelijk systeem om de verschillende crises van deze tijd aan te pakken. Dat systeem hebben we kapitalisme 3.0 genoemd.

Bankiers hebben een belangrijke rol bij het realiseren en faciliteren van deze omslag.²⁵ Zij zijn immers belangrijke verstrekkers van kapitaal om de noodzakelijke investeringen in een duurzamere economie te plegen. In die zin zijn bankiers de financiers van de verandering. Althans, dat zouden ze móeten zijn. Banken hebben een essentiële maatschappelijke rol om bedrijven, projecten en initiatieven die bijdragen aan duurzaamheid te financieren. De bankier moet bij de afweging of hij al dan niet in een bepaald bedrijf of project investeert, verder kijken dan de vraag: valt hier geld te verdienen? Hij moet ook rekening houden met de gevolgen voor natuur, klimaat en sociale structuren. Hij moet zich de vraag stellen of hij door een bepaalde investering intrinsiek 'goed' met de aarde en de mens omgaat. Dat klinkt wellicht moralistisch. Het zij zo. In zekere zin zijn de crises van dit moment ook morele crises. Een bankier die zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt en duurzaamheid financiert, geeft invulling aan het nieuwe bankieren.

■ **De crisis als (gemiste?) kans**

Pakken bankiers de rol die ze moeten pakken? Worden ze de financiers van verandering? Zoals gezegd zijn de signalen voorlopig niet hoopgevend. Er zijn natuurlijk bankiers die investeren in duurzaamheid. Dat geldt vandaag de dag zelfs voor de meeste banken. Ze hebben ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ hoog in het vaandel staan. Duurzaamheid is daar een belangrijk onderdeel van. Het is echter de vraag in hoeverre het gaat om een echt principiële keuze. Blijft men ook bij de keuze voor duurzaamheid op de momenten dat het er écht op aankomt? Daarover mogen we gevoelig onze twijfel uitspreken.

De gang van zaken rond ABN AMRO is illustratief. Die bank heeft jarenlang hoog van de toren geblazen over het bevorderen van duurzaamheid. In 2007 won de bank zelfs de prestigieuze Financial Times Sustainable Bank of the Year Award, een prijs die Triodos Bank twee jaar later binnensleepte. Maar ondanks alle tamtam die ABN AMRO rond het thema duurzaamheid maakte, speelde het geen enkele rol bij de overnamestrijd rond de bank. ‘Duurzaamheid’ was bij ABN AMRO blijkbaar niet veel meer dan *windowdressing*. Want als de bank het thema écht belangrijk had gevonden, dan had men van de potentiële kopers garanties gevraagd rond duurzame investeringen in de toekomst. Die garanties waren voorwaarden geweest bij het besluit om wel of niet akkoord te gaan met een overnamebod. Dat is niet gebeurd. Er was bij de overname slechts één dominerend belang: dat van de aandeelhouders. Alle andere belangen waren daaraan ondergeschikt.

‘Duurzaamheid’ zat blijkbaar niet in de genen van ABN

AMRO, zoals dat bij bijvoorbeeld Triodos Bank het geval is. Triodos Bank stelt zonder 'duurzaamheid' eigenlijk niks voor. Neem het hypothetische geval dat er op een kwade dag een partij opstaat die Triodos Bank wil kopen, maar die tegelijkertijd verkondigt dat hij niets opheeft met duurzaamheid. Dan koopt hij niets. Een lege huls. Veel van de spaarders zullen weglopen, omdat ze er juist voor hebben gekozen hun geld toe te vertrouwen aan een duurzame bank. Veel Triodosmedewerkers zullen ontslag nemen, omdat ze heel bewust hebben gekozen om bij deze bank te werken vanwege de duurzaamheidsfilosofie.

Nog even terug naar ABN AMRO. Zoals bekend is de overnamestrijd rond de bank in een fiasco geëindigd en is een groot deel van de bank in de handen van de Nederlandse Staat gekomen. En ook daar, in de politiek, speelt het thema 'duurzaamheid' als het erop aankomt niet. Kijk maar naar de saaie, weinig vernieuwende opdracht die de nieuwe topman van de bank, Gerrit Zalm, bij zijn aantreden kreeg van minister van Financiën Wouter Bos: hij moet ABN AMRO zo snel mogelijk weer tot een gewone bank maken. Dat wil zeggen: een financieel gezond bedrijf dat op termijn weer op eigen benen kan staan. Die opdracht getuigt van ouderwets, klassiek denken over de rol van banken: zo snel mogelijk *back to usual*. Als Zalm zijn klus netjes uitvoert, ontstaat er de zoveelste bank die doet wat alle andere banken ook al doen. Niets innovatiefs dus. Bos had moeten zeggen: 'Gerrit, ik wil een grote, nationale bank hebben die investeert in duurzame energie en in projecten die het broeikaseffect helpen aanpakken. Regel dat.'

Maak een duurzame bank van Fortis-ABN AMRO

Eind 2008 publiceerde *de Volkskrant* een opinieartikel over de toekomst van ABN AMRO. De auteurs schreven: 'Wouter Bos wil ABN AMRO en Fortis Bank Nederland samenvoegen tot één bank die over enkele jaren met winst moet worden verkocht. Gerrit Zalm gaat de klus klaren. Maar is "samenvoegen en verkopen" de enige opdracht die Bos aan Zalm moet meegeven? Wij denken van niet. Zalm zou de Nederlandse ambitie een aantrekkelijke vestigingsplaats voor financiële instellingen te zijn, een grote dienst bewijzen door van de nieuwe bank een instelling te maken die innovatief is op het gebied van milieu en klimaat, sociale verantwoordelijkheid, ethisch handelen en openheid geeft over haar doen en laten. We hebben behoefte aan een bank die het oude motto van ABN AMRO ("meer mogelijk maken") hernieuwd invulling geeft.'²⁶

Het behoudende denken rond de maatschappelijke rol van banken zien we ook terug bij de commissie-Maas. De commissie zet zwaar in op het verbeteren van het risicomanagement bij banken. De analyse is: banken hebben jarenlang in financiële producten geïnvesteerd zonder dat ze doorhadden dat die investeringen enorme risico's meebrachten. In de ogen van de commissie-Maas moet deze manier van slaapwandelen in de toekomst worden voorkomen door de kennis op het gebied van risico's en risicomanagement bij banken, hun directies en hun raden van commissarissen flink te verbeteren.

Tekortschietend risicomanagement

De commissie-Maas, die aanbevelingen geeft voor hervormingen van de financiële sector, wijt het uitbreken van de kredietcrisis aan het tekortschietende risicomanagement. De commissie schrijft: 'Kernachtig gezegd is de kredietcrisis het gevolg van het structureel onderschatten van financiële risico's gedurende de afgelopen jaren, uiteraard en vooral door banken. Andere partijen, zoals toezichthouders, monetaire autoriteiten, rating agencies, accountants, standardsetters, investeerders, spaarders en anderen, hebben de risico's eveneens niet altijd correct en tijdig ingeschat. Die onderwaardering heeft geleid tot te lage vergoedingen voor het nemen van risico's. Banken waren niet alert op de complexe risico's, terwijl het goed beheer van die risico's juist tot hun kerncompetenties behoort. Door een combinatie van lage rentestanden, euforische markten en een sterke druk om voortdurend winstgevender te zijn, is het zicht op het totaal van de risico's op een onaanvaardbare manier vertroebeld. Tekortschietend risicobeleid op concernniveau heeft ertoe geleid dat vitale risico's niet of verkeerd zijn beheerd. Het herstellen van evenwicht tussen commerciële belangen en verantwoord riskmanagement vergt structurele aanpassingen op datzelfde concernniveau. Een gezonde risicocultuur moet weer het uitgangspunt zijn bij het besturen van iedere bank en van iedere bankbestuurder. Hiermee kan een belangrijke stap worden gezet op weg naar herstel van vertrouwen.'²⁷

Op zichzelf is er met deze analyse weinig mis. Risicomanagement is een essentiële taak van een bankier, en het is duidelijk dat bankiers in de aanloop naar de kredietcrisis op dit vlak grandioos hebben gefaald. Probleem met de analyse van Maas is echter dat alleen het verbeteren van risicomanagement de wezenlijke oorzaken van de kredietcrisis niet oplost. De oorzaak ligt veel dieper dan slecht risicomanagement, en heeft te maken met de eenzijdige focus op winst, rendement en aandeelhouderswaarde. Die eenzijdige kijk verander je niet door het risicomanagement te verbeteren. De aanbeveling van de commissie-Maas kunnen we dan ook vooral lezen als een stille wens van de bancaire wereld om gewoon door te gaan op de oude weg, namelijk met investeren in financiële producten. Een beter risicomanagement moet daarbij 'slechts' voorkomen dat bankiers een volgende keer weer in hun hemd staan en moeten toegeven dat ze met investeringen bezig waren waarvan ze de risico's volstrekt niet overzagen.

Hoe moet het dan wel? Wat moet er in de financiële wereld concreet veranderen zodat bankiers zich daadwerkelijk gaan ontwikkelen tot de financiers van verandering? In het volgende hoofdstuk bespreken we tien lessen die we uit de kredietcrisis kunnen trekken en die helpen om een échte verandering mogelijk te maken.

Mening over Maas

De commissie-Maas deed in het voorjaar van 2009 belangrijke aanbevelingen ten aanzien van de toekomst van het bankwezen. De commissie (officieel: Adviescommissie Toekomst Banken) werkte in opdracht van het bestuur

van de Nederlandse Vereniging van Banken en kwam met een aantal zeer waardevolle analyses, opmerkingen en adviezen. In mijn ogen zijn de belangrijkste punten:

- Discussie over de invloed van de aandeelhouder. De financiële crisis is in de ogen van Maas voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat banken het rendementsbelang van hun aandeelhouders te zwaar hebben laten meewegen bij hun besluiten. Om de invloed van aandeelhouders in te perken meent de commissie dat banken andere aandeelhoudersstructuren zouden kunnen overwegen. De commissie noemt het certificeren van aandelen als interessante mogelijkheid. Bij certificeren gaat het feitelijk om het uitgeven van aandelen zónder direct stemrecht op de vergadering van aandeelhouders. Dat stemrecht is gedelegeerd aan een derde partij. Daarmee ontstaat in feite een buffer tussen enerzijds de bank en anderzijds de aandeelhouder. Zo'n systeem kan de stabiliteit van het beleid van de bank positief beïnvloeden.
- Klant centraal. Maas geeft aan dat het bij een bank primair moet gaan om het belang van de spaarder en de kredietnemer en minder om dat van de aandeelhouder. De commissie schrijft: 'De Raad van Bestuur van een bank en zijn leden moeten als leidraad voor hun handelen een evenwichtige afweging maken tussen de belangen van de spaarders, de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de bank opereert. Het primaat van die afweging hoort te liggen bij de spaarders en de klanten.'²⁸

- Verwijzing naar de persoonlijke verantwoordelijkheid van de bankier. De commissie stelt voor om te komen tot een eed voor bankiers. De commissie spreekt in dit verband van een 'moreel-ethische verklaring'. Hoewel zo'n gelofte slechts in beperkte mate juridische consequenties kan hebben, wordt met het voorstel van Maas de persoonlijke verantwoordelijkheid van de bankier concreet en tastbaar gemaakt. Dat is toe te juichen.

■ *Intermezzo: duurzame dilemma's*

Triodos Bank investeert in duurzame bedrijven en projecten. Dat klinkt rechttoe rechtaan, maar de praktijk is een stuk weerbarstiger. Vaak gaat het niet om een keuze tussen óf honderd procent duurzaam óf honderd procent niet-duurzaam. De wereld is nu eenmaal niet zwart-wit, maar bestaat uit vele kleurschakeringen. Die veelkleurige werkelijkheid leidt tot dilemma's. Neem de betrokkenheid bij microfinanciering van Triodos Bank. De bank investeert al sinds de jaren tachtig in microfinancieringsbanken in ontwikkelingslanden. Deze banken verstrekken op hun beurt leningen aan particulieren. De omvang van de kredieten varieert doorgaans van enkele tientjes tot een kleine duizend euro. De kredieten worden verstrekt aan arme mensen die niet kredietwaardig worden bevonden door gewone banken en daar niet in aanmerking komen voor een lening. Met het microkrediet zijn ze in staat om bijvoorbeeld een winkeltje te starten, een koe te kopen of een naaimachine aan te schaffen. De afgelopen decennia heeft microfinanciering bewezen een effectief middel te zijn om ontwikkeling te stimuleren. Het biedt arme mensen kansen om hun leven op poten te zetten.

Dat klinkt mooi. Echter, bezien vanuit de duurzame filosofie van Triodos Bank kunnen microkredieten leiden tot ongewenste bijeffecten, bijvoorbeeld als microkredietnemers

boer zijn. Het geld van het krediet kunnen ze investeren in goederen die niet duurzaam zijn, zoals kunstmest of gemodificeerd zaad. Triodos Bank staat voor biologische, natuurlijke landbouw. Daarin is in principe geen plek voor kunstmest of genetisch gemanipuleerde gewassen. Toch valt niet uit te sluiten dat de bank, via investeringen in microkredietbanken, bijdraagt aan het gebruik van deze niet-duurzame grondstoffen.

Desondanks kiest Triodos Bank ervoor om te blijven investeren in microfinancieringsinstellingen, maar niet kritiekloos. Juist de positie als investeerder biedt de mogelijkheid om, daar waar nodig, het beleid van de betreffende instelling bij te sturen en aan te scherpen. Zo probeert de bank de instellingen te stimuleren heldere criteria op te stellen voor de beoordeling van hun potentiële kredietnemers. In zo'n beoordelingssystematiek staan ook criteria rond duurzaamheid. Sommige microkredietbanken hebben zulke criteria al, veel andere niet. Het kost tijd om de koers van de instellingen op dit vlak bij te stellen, maar Triodos Bank stelt de voorwaarden wél en steunt de banken om hun beleid in een duurzame richting om te buigen.

■ **Duurzame energie**

Ook investeringen in duurzame energie en de aanpak van de klimaatcrisis leiden tot dilemma's. Die hebben te maken met een principiële keuze op dit vlak. Triodos Bank kiest er principieel voor om te investeren aan de voorkant van de energieketen, niet aan de achterkant. Bij de voorkant van de energieketen gaat het om de productie van energie. Die

moet duurzaam zijn. En dus is Triodos Bank bijvoorbeeld betrokken bij de ontwikkeling van wind- en zonne-energie.

Bij de achterkant van de energieketen gaat het om het compenseren en wegpoetsen van negatieve klimaateffecten van niet-duurzaam geproduceerde energie. Denk daarbij aan het opslaan van de CO₂-uistoot van de industrie. Daarover wordt momenteel in de Nederlandse politiek gediscussieerd. Het gaat daarbij om de mogelijkheid om broeikasgassen uit bijvoorbeeld kolencentrales af te vangen en ondergronds op te slaan. Op die manier komen de gassen niet in de atmosfeer en leveren ze dus geen bijdrage aan de opwarming van de aarde. In eerste instantie lijkt dat een nuttige techniek bij de aanpak van de klimaatcrisis. De uitstoot van broeikasgassen wordt immers bestreden. Toch investeert Triodos Bank niet in deze benadering, omdat je er op lange termijn niets mee oplost. De productie van broeikasgas gaat gewoon door en dus moet je steeds meer CO₂ gaan opslaan. Beter is het om nú al te investeren in duurzame energiebronnen in plaats van geld te steken in een oplossing die op de lange termijn geen wezenlijke oplossing biedt.

In die laatste constatering zit precies het dilemma van Triodos Bank. Want de grootschalige ontwikkeling en toepassing van duurzame energie zoals wind en zon kost tijd. Veel tijd. Intussen is het klimaatprobleem urgent. Dat zou een reden kunnen zijn om tóch te investeren in CO₂-opslag vanuit de gedachte: alle kleine beetjes helpen. Triodos Bank maakt echter een andere keuze, gericht op echt duurzame, toekomstbestendige oplossingen. Investerings in tijdelijke oplossingen zoals CO₂-opslag leiden af van de daadwerkelijke aanpak van het klimaatprobleem. Boven-

dien kosten die tijdelijke oplossingen geld dat dan niet meer beschikbaar is voor de ontwikkeling van echt duurzame oplossingen.

China op de duurzame toer

In september 2009 schreef *NRC Handelsblad*: 'China heeft vandaag een ambitieus plan gepresenteerd om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Op de klimaatop van de Verenigde Naties in New York [...] heeft president Hu Jintao beloofd dat China binnen tien jaar vijftien procent van zijn energie duurzaam zal opwekken. Daarnaast zal China bossen, die kooldioxide absorberen, aanplanten met de oppervlakte van Noorwegen, de productie van kernenergie stimuleren en economische groei zoveel mogelijk combineren met het reduceren van CO₂.²⁹

Het toenemende milieubesef in China en andere opkomende economieën is een belangrijke ontwikkeling als het gaat om het verduurzamen van de economie. Het initiatief van de duurzaamheidsbeweging verschuift van het Westen naar opkomende economieën. De milieuproblematiek in landen als China en India uit zich veel feller, groter en ingrijpender dan bij ons in het Westen. De luchtverontreiniging in Chinese steden is een rechtstreekse bedreiging voor de volksgezondheid. En daarom zullen veel nieuwe ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming in die landen plaatsvinden en niet in het Westen. Bedrijven en banken die willen investeren in duurzame technologieën moeten in toenemende mate in China zijn. Niet hier.

■ **Lagere opbrengst**

Triodos Bank meent dat op de lange termijn vooral zonne-energie potentie heeft als duurzame energiebron. Die visie is gebaseerd op het uitgangspunt dat de mens zodanig moet leven dat hij de aarde niet verbruikt. Zonne-energie past bij die visie. Het gaat immers om energie die rechtstreeks van de zon afkomstig is en niet aan de aarde wordt onttrokken. Dat laatste geldt wel voor andere vormen van energie, zoals de verbranding van fossiele brandstoffen, biomassa en kernenergie. Windenergie is net als zonne-energie een 'aardeneutrale' toepassing. Grootschalige, mondiale toepassing daarvan stuit echter op praktische bezwaren: er zijn veel regio's op aarde waar te weinig wind is voor adequate energievoorziening.

De principiële keuze van Triodos Bank voor zonne-energie is een voorbeeld van een toekomstgerichte filosofie, maar wel eentje die de bank op korte termijn geen hoge winsten oplevert, omdat wordt geïnvesteerd in een toepassing die pas over tien of misschien wel twintig jaar echt vruchten gaat afwerpen en geen subsidie meer nodig heeft. Die periode is namelijk nodig voor verdere technologische ontwikkeling van zonne-energie en voor de bouw van zonnecentrales. Tot die tijd leveren de investeringen in financieel opzicht niet ontzettend veel op.

De toekomstgerichte aanpak van Triodos Bank gaat in tegen de gangbare economische opvatting die voorschrijft dat je bij voorkeur investeert in zaken die op korte termijn resultaat en rendement opleveren. Bij de ontwikkeling van duurzame energie leidt die denkwijze echter tot een onge-

wenste stap-voor-stap-aanpak en het bewandelen van allerlei zij- en tussenwegen. Een rommelige salamistrategie dus. Zo wordt in verschillende landen momenteel gediscussieerd over de bouw van kerncentrales als een manier om de uitstoot van broeikasgassen aan te pakken. Kerncentrales stoten immers weinig broeikasgassen uit en zijn in die zin dus een vooruitgang ten opzichte van bijvoorbeeld kolen-centrales. Het probleem is echter dat de grootschalige bouw van kerncentrales in de toekomst tot een ander probleem leidt: kernafval. Investeren in kernenergie is daarmee een schijnoplossing. Het is een ongewenste zijstap bij de aanpak van het klimaatvraagstuk. Een stap die bovendien ook nog relatief veel tijd kost: de bouw van een kerncentrale kost alles bij elkaar zo tien jaar.

Hetzelfde geldt voor investeringen in biobrandstoffen uit maïs en andere voedselgewassen: ook dat is een zijstap. Want met biobrandstoffen wordt weliswaar het gebruik van vervuilende fossiele brandstoffen bestreden, maar er wordt een ander probleem mee veroorzaakt: voedselschaarste. Voor de productie van biobrandstof is veel landbouwgrond nodig. Die aanslag vormt een bedreiging van de voedselvoorziening, met name in ontwikkelingslanden.

Gezien dit soort negatieve effecten bij de aanpak van het klimaatprobleem kiest Triodos Bank ervoor alle zij- en tussenstappen over te slaan, en vooral direct te investeren in de beste vorm van duurzame energie: die van de zon. Zelfs als de investeringen pas op de lange termijn hun vruchten afwerpen.

■ **Beursfondsen**

Ander dilemma: Triodos Bank is geen beursgenoteerde onderneming. Dat is een principiële keuze, want de bank wil anonieme aandeelhouders geen stem geven bij de bepaling van de inhoudelijke keuzes. Daarvoor zijn de doelstellingen van de bank – het bevorderen van duurzaamheid – van te groot maatschappelijk belang. Triodos Bank wil niet de kans lopen in de greep te komen van aandeelhouders die andere belangen hebben en duurzaamheid niet als leidend principe kennen.

Maar al is Triodos Bank geen beursgenoteerd bedrijf, er wordt wél geïnvesteerd in beursgenoteerde ondernemingen en wel via een aantal eigen beleggingsfondsen. De keuze om enerzijds te investeren in beursgenoteerde ondernemingen maar zelf om principiële redenen niet aan de beurs genoteerd te zijn, is op het eerste gezicht in tegenspraak met elkaar. Waarom dan toch die keuze?

Triodos Bank zoekt naar manieren om een maximale invloed te hebben op het verduurzamen van de economie, vooral door rechtstreeks te investeren in duurzame bedrijven en initiatieven, zoals biologische boerderijen en zonne-energie. Op die manier heeft de bank maatschappelijke invloed. Maar die invloed is beperkt, want de markt van duurzame bedrijven is nog klein. Hij groeit weliswaar, maar die groei is gestaag en de positie van de duurzame economie is voorlopig relatief marginaal. Het grootste deel van het economisch leven wordt bepaald door ‘mainstreambedrijven’ die duurzaamheid niet als het belangrijkste leidende principe zien. Door via de beurs te beleggen in die ‘gewone’

bedrijven kan Triodos Bank invloed uitoefenen op het bedrijfsbeleid en ze daarmee in een iets duurzamere richting buigen.

■ **Gengewassen**

Laatste dilemma: er wordt de afgelopen jaren steeds vaker gepleit voor verdergaande introductie van genetisch gemanipuleerde gewassen in ontwikkelingslanden. Als belangrijke voordelen van bijvoorbeeld genmaïs worden genoemd een betere resistentie tegen ziekten en de mogelijkheid om voedsel te verbouwen op onvruchtbare grond. Op het eerste gezicht dus een mooie manier om honger en voedselschaarste in ontwikkelingslanden aan te pakken. Toch investeert Triodos Bank om principiële redenen niet in genetisch gemanipuleerde gewassen vanuit de gedachte dat ze slechts een schijnoplossing bieden en op de langere termijn meer nadelen dan voordelen hebben.

Het belangrijkste bezwaar is dat met het gebruik van genetisch gemanipuleerde gewassen de biodiversiteit op langere termijn wordt aangetast. Juist vanwege de kracht van de gewassen is de kans groot dat ze op langere termijn natuurlijke gewassen gaan overheersen. Afname van biodiversiteit leidt tot instabiliteit van een ecosysteem. De voordelen van gewassen op korte termijn worden daarmee op lange termijn tenietgedaan. Overigens valt ook op de vermeende voordelen van gewassen veel af te dingen, want er zijn nog veel twijfels over de bijdrage die de gewassen op korte termijn aan de voedselvoorziening kunnen bieden.

Een ander bezwaar tegen gengewassen is dat ze worden ontwikkeld en op de markt gebracht door een klein aantal, multinationale zaadproducenten. Vaak moeten boeren bij de aanschaf van hun zaad een bepaling tekenen die hun verbiedt een deel van de oogst te reserveren als zaaigoed voor het volgende seizoen. Soms ook zijn de zaden dusdanig aangepast dat ze maar één keer kunnen kiemen. Een boer is daardoor gedwongen om elk jaar terug te keren naar de zaadproducent voor de aanschaf van zaaigoed.

Gengewassen maken boeren dus afhankelijk van de machtige zaadindustrie. Ook dat is geen duurzame manier van werken. Een hele landbouwsector of gemeenschap wordt immers afhankelijk van de grillen van één bedrijf. Gezien deze nadelen op de langere termijn, investeert Triodos Bank niet in de ontwikkeling van genetisch gemanipuleerde gewassen, ondanks het feit dat met de introductie van dit soort gewassen de voedselproductie in ontwikkelingslanden wellicht tijdelijk verbeterd kan worden.

■ Tien lessen uit de crises

Eerder constateerden we dat de verschillende mondiale crises van dit moment een grote kans bieden aan bankiers. Zij kunnen zich ontwikkelen tot de financiers van verandering, tot de aanjagers van een omslag naar een duurzame maatschappij en een toekomstbestendige economie. Daarmee dragen ze bij aan de aanpak van zowel de economische en financiële crisis als bredere vraagstukken rond klimaat en uitputting van grondstoffen.

De vraag is welke lessen bankiers en de financiële sector kunnen trekken uit de kredietcrisis en hoe bankiers zich daadwerkelijk kunnen ontwikkelen tot de financiers van verandering en tot aanjagers van de aanpak van de diverse bredere crises. We presenteren hier de tien belangrijkste lessen.

■ ***Les 1: stakeholders in plaats van shareholders***

De kredietcrisis is voor een belangrijk deel ontstaan doordat banken zich voor het karretje van hun aandeelhouders hebben laten spannen.³⁰ Het creëren van aandeelhouderswaarde en het opkrikken van rendementen op aandelen is sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw steeds belangrijker voor banken geworden. Tot het uiteindelijk het allesoverheersende doel werd van veel banken. Onder druk van de financiële

kortetermijnbelangen van aandeelhouders werden banken verleid tot investeren in risicovolle financiële markten. Daar waren de rendementen extreem hoog – evenals de risico's. Zolang alle betrokken partijen maar meededen aan die markten, gingen de koersen almaar omhoog. Maar toen er partijen waren die zich achter de oren gingen krabben en zich afvroegen of de waardering van de producten in financiële markten eigenlijk wel reëel was, stortte het hele kaartenhuis in één keer in. De hoge koersen bleken lucht, hersenspinsels. Zoals de nieuwe kleren van de keizer uit het sprookje van Hans Christian Andersen, kleren die niet bestonden.

Door deze eenzijdige gerichtheid werden de andere betrokkenen bij de bank het kind van de rekening. In eerste instantie zijn dat partijen die rechtstreeks bij de bank zijn betrokken: medewerkers en klanten. Hoe die partijen in de knel kunnen komen, werd duidelijk bij de overnamestrijd rond ABN AMRO. De besluitvorming rond de voorgenomen verkoop van de bank werd grotendeels gemotiveerd vanuit het belang van de aandeelhouder: de bank ging naar partijen die het meest voor de aandelen boden. Hoe medewerkers over die keuze dachten, speelde vrijwel geen rol in de besluitvorming. Net zomin als hun belangen, zoals werkgelegenheid. Zelfs de stem van de directie van de bank was uiteindelijk niet doorslaggevend. Hetzelfde gold voor die van de klanten van de bank: spaarders en kredietnemers. Aan hen werd niet gevraagd bij welke toekomstige eigenaren van de bank ze het liefst klant zouden willen worden.

Naast de direct betrokken medewerkers en klanten kent een bank een heel ander soort 'stakeholder': de maatschappij als geheel. Banken hebben een maatschappelijke functie

als kredietverlener. Dat is een typische nutsfunctie. Die nutsfunctie kan in het geding komen op het moment dat alleen de belangen van de aandeelhouders worden gediend. Dat wordt uiteraard treffend geïllustreerd met de kredietcrisis. Het najagen van hoge rendementen en aandeelhouderswaarde door risicovolle investeringen in financiële markten leidde uiteindelijk tot het wankelen van grote banken. De Staat moest hen ondersteunen met kapitaalinjecties en garanties. De maatschappelijke schade door het onverantwoorde gedrag van bankiers bij het bedienen van de aandeelhouder was inmiddels enorm: een explosie van het begrotingstekort van de rijksoverheid en een diepe economische recessie. De belangen van de maatschappij als stakeholder waren met voeten getreden. Het Internationaal Monetair Fonds schat de kosten van de crisis op bijna 12 biljoen dollar.³¹ In cijfers: 12.000.000.000.000. Dat bedrag is vrijwel gelijk aan een vijfde van de jaarlijkse mondiale economische productie. Verdeeld over de wereldbevolking komt dat neer op ongeveer 1750 dollar per persoon. De 12 biljoen dollar was onder meer nodig voor miljardensteun van overheden aan banken, kredietgaranties en kosten voor afschrijvingen op risicovolle beleggingen, en staat nog los van de verliezen door de economische crisis zélf.

De kredietcrisis en de gevolgen ervan hebben overtuigend aangetoond dat het klassieke aandeelhoudersmodel bij banken niet langer levensvatbaar is. De risico's zijn te groot. En bovendien: het model ontkent de brede, maatschappelijke functie van banken. Het aandeelhoudersmodel is daarom niet toekomstbestendig. Het is niet *duurzaam* in de brede zin van het woord. Het aandeelhoudersmodel bevordert het

transactiedenken, terwijl een toekomstbestendig model juist relatiegericht is. Zo'n model draait niet om het sluiten van deals op de beurs, het stelt niet winstmaximalisatie centraal, maar het ziet de bank als een instituut met een brede, inhoudelijke en maatschappelijke functie.

Banken zouden het smalle aandeelhoudersmodel moeten verlaten en vervangen door een breed 'belangenhoudersmodel'. Ze moeten hun shareholdermodel vervangen door een stakeholderbenadering. Wat dat concreet betekent, moet elke bank voor zichzelf invullen. Triodos Bank bijvoorbeeld onderscheidt drie typen stakeholders. Allereerst de mensen die een direct, financieel en persoonlijk belang hebben bij de bank. Dit zijn medewerkers, klanten en aandeelhouders. Ten tweede partijen die niet per se klant zijn maar die de bank aanspreken op zijn inhoudelijke doelen. Dat zijn bijvoorbeeld milieugroeperingen en de vakbeweging. Die volgen de bank kritisch en stellen vragen bij de keuzes die worden gemaakt. Tot slot is er een wat diffuse groep stakeholders: onafhankelijke, inhoudelijke deskundigen die met de bank meedenken over de koers en de richting. Denk daarbij aan milieu- en ontwikkelingsdeskundigen.

Geen plicht

De commissie-Maas constateert dat de sterke gerichtheid op het belang van de aandeelhouders bij veel beursgenoteerde banken tot problemen heeft geleid. De commissie schrijft: 'Het vennootschapsrecht kent geen verplichting voor aandeelhouders rekening te houden met belangen van andere stakeholders dan de aandeel-

houders. Dat geldt uiteraard ook voor aandeelhouders van banken. Zij hoeven geen rekening te houden met de andere belangen die bij een bank een rol spelen. Dat zijn de belangen van de spaarders, van degenen die afhankelijk zijn van bedrijfsfinanciering, van de werknemers, de belangen van de samenleving bij een efficiënt betalingsverkeer en die van een gezond bankbedrijf in het algemeen. Deze eenzijdige oriëntatie van aandeelhouders heeft de afgelopen tijd geleid tot ongewenste ontwikkelingen. De focus op de korte termijn van sommige groepen aandeelhouders heeft dit alleen maar versterkt. Derhalve is het gewenst maatregelen te nemen die bevorderen dat de oriëntatie van aandeelhouders van banken meer in overeenstemming wordt gebracht met alle belangen die bij een bank een rol spelen.³²

Al deze partijen hebben een stem bij het bepalen van de inhoudelijke koers van Triodos Bank. Daarvoor zijn verschillende organisatiestructuren opgezet. Voor het betrekken van medewerkers is er bijvoorbeeld de maandagochtendvergadering. Dat is een vaste, wekelijkse bijeenkomst van een klein uur waar alle medewerkers van de bank bij aanwezig zijn. Op die bijeenkomsten worden alle mogelijke onderwerpen besproken. Soms gaat het over een specifiek thema, andere keren gaat het over wat er spontaan opkomt. De bijeenkomsten zijn een effectief middel om medewerkers te betrekken bij de formulering van de koers van de bank.

Voor het betrekken van de bredere groep stakeholders, zoals de milieubeweging, organiseert Triodos Bank speciale

bijeenkomsten. Inhoudelijk deskundigen worden onder andere betrokken door hen onderzoek te laten doen naar specifieke onderwerpen, zoals de vraag of de bank al dan niet moet investeren in een bepaalde bedrijven of sectoren.

Het stakeholdersmodel betekent niet dat iedereen overal over meepraat en meebeslist. De verschillende belanghebbenden hebben allemaal hun eigen verantwoordelijkheden. Triodos Bank is geen democratisch orgaan maar een commercieel bedrijf. Toch is het actief betrekken van de verschillende belangenhouders van grote toegevoegde waarde voor de bank. Het past bovendien precies in de relatiegedreven filosofie van Triodos Bank. Het komt immers neer op breed investeren in de relatie met de stakeholders. De raad van commissarissen heeft tot taak erop te letten dat de verschillende partijen ook daadwerkelijk worden betrokken. De directie wordt daarover door de commissarissen regelmatig flink aan de tand gevoeld.

Expansie zonder marktonderzoek

Triodos Bank investeert in duurzaamheid. Dat begrip vult de bank breed in en niet alleen in de gangbare zin van 'milieubewust'. Duurzaamheid heeft voor Triodos Bank ook te maken met de manier waarop de bank met de partijen en de mensen omgaat die met de bank te maken hebben, zoals medewerkers, klanten en andere stakeholders. De bank streeft ernaar om de relaties met hen duurzaam in te vullen. Duurzaamheid heeft hier te maken met de intensiteit van de relatie en de duur ervan. Triodos Bank gaat met de stakeholders een echte verbinding aan, en zij met Triodos Bank.

Met die invulling maakt de bank het zichzelf niet altijd makkelijk. Neem de relatie tussen de bank en het personeel. Triodos Bank neemt bij voorkeur mensen in dienst die bewust kiezen voor juist déze bank. De bank heeft geen behoefte aan mensen die alleen naar Triodos Bank komen omdat ze hier een hoger salaris kunnen verdienen dan bij een andere bank. Triodos Bank wil mensen hebben die achter de idealen van de bank staan. De bank verwacht dat medewerkers zich daadwerkelijk verbinden. Maar Triodos Bank is een snel groeiend bedrijf. Ook de personeelsomvang stijgt, de afgelopen jaren met ongeveer 25 procent per jaar. Tot nu toe lukt het om voldoende mensen te vinden die zowel deskundig zijn als zich daadwerkelijk met de idealen willen verbinden. Maar de vijver waaruit Triodos Bank vist is kleiner dan die van andere banken, juist vanwege de dubbele eis: inhoudelijk deskundig zijn én echte betrokkenheid bij de missie van de bank. Ondanks dat doet de bank geen concessies op dit vlak; dat zou immers de identiteit van de bank ondergraven.

Ander voorbeeld: de internationale groei. Triodos Bank heeft inmiddels vestigingen in België, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Spanje. Die vestigingen zijn min of meer bij toeval tot stand gekomen. De bank doet niet in verschillende landen marktonderzoek en concludeert dan: dáár moeten we heen. Triodos Bank doet eigenlijk niks, behalve dan regelmatig gelijkgestemde mensen spreken in verschillende landen. Tijdens die contacten ontstaat soms het idee om te onderzoeken of er een Triodosvestiging in dat land kan worden opgezet.

Triodos Bank is ervan overtuigd dat succes of falen van een bank of bedrijf wordt bepaald door de mensen die erbij betrokken zijn. Bij hen moet sprake zijn van een echte, diepgewortelde, persoonlijke wil om er iets van te maken, om zich te verbinden met de bank of het bedrijf. Dat begint ermee dat zij zélf het initiatief moeten nemen, en niet dat vanuit Nederland wordt gezegd: land X is interessant, daar moet een vestiging komen, waarna op zoek wordt gegaan naar mensen die dat willen doen. Succes of falen wordt niet bepaald door de vraag of er een markt is, maar door de vraag of er mensen zijn die zich werkelijk en persoonlijk met een bedrijf of bank willen verbinden.

Deze benadering is het best te illustreren aan de hand van het opzetten van de Spaanse vestiging van Triodos Bank. Een jaar of tien geleden kreeg de directie in Nederland een e-mail van een groep Spaanse oud-bankiers. Zij wilden in Spanje een bank opzetten die in duurzame bedrijven zou investeren. Ze hadden Triodos Bank op internet gevonden en wilden eens praten over de manier waarop de bank werkt en hoe hij was opgezet en georganiseerd. Triodos Bank had er tot dan toe nooit aan gedacht om de activiteiten naar Spanje uit te breiden, maar het verhaal van de Spaanse groep klonk interessant en dus is er contact gelegd. Al snel stelde de groep voor om een Spaanse Triodosvestiging op te zetten. Dat klonk sympathiek, maar de bank heeft het idee in eerste instantie afgehouden. Triodos Bank kende die mensen immers nauwelijks. Vervolgens is er

ongeveer vijf jaar lang met deze groep initiatiefnemers gesproken en zijn er ideeën ontwikkeld. In die periode werd ook duidelijk welke mensen uit de Spaanse groep écht de dragers en trekkers waren. Uiteindelijk is in 2004 besloten om met een paar mensen uit de oorspronkelijke groep een Spaanse vestiging op te zetten, die inmiddels een winstgevende bank met ongeveer zeventig medewerkers is. Dat succes is voor het overgrote deel te danken aan de Spaanse initiatiefnemers.

Overigens is er een parallel te trekken tussen de aanpak van de internationale uitbreiding en het verder ontwikkelen van de marktpositie in Nederland. Ook wat dat laatste betreft, is Triodos Bank niet actief op zoek naar nieuwe doelgroepen en nieuwe markten. Mensen moeten uit zichzelf naar de bank toe komen om zich als spaarder of kredietnemer te verbinden. Natuurlijk, de bank heeft advertenciacampagnes en probeert de naamsbekendheid verder uit te breiden, maar die marketing is tamelijk algemeen. De bank denkt niet: oké, die en die bevolkingsgroep is interessant om binnen te halen, dus gaan wij een aantal specifieke producten ontwikkelen die zijn toegesneden op die groep. Nee, Triodos Bank doet wat de bank doet, en als mensen dat interessant vinden, zijn ze van harte welkom. Maar de bank gaat zijn identiteit en productenpakket niet aanpassen zilver en alleen om bepaalde groepen en markten aan te boren. De bank wil dat klanten – evenals medewerkers en de andere stakeholders – uiteindelijk uit zichzelf voor Triodos Bank kiezen en zo een echte verbinding aangaan.

■ **Les 2: certificeren van aandelen**

Een belangrijke voorwaarde voor een evenwichtig stakeholdermodel is het creëren van een evenwichtige relatie tussen de aandeelhouder en de missie van de onderneming. Om dat te bereiken kiest Triodos Bank bijvoorbeeld voor het certificeren van aandelen. Aandeelhouders van de bank kopen aandelen zonder dat hun dat direct stemrecht oplevert op de aandeelhoudersvergadering. Dat recht is ondergebracht bij een onafhankelijke stichting. Aandeelhouders krijgen geen aandeel maar een certificaat van aandeel. Ze heten daarom certificaathouders.

Het bestuur van de stichting wordt door de certificaathouders benoemd. De stichting bepaalt mede de koers van de bank. Maar dat gebeurt niet op financiële gronden alleen, want de stichting heeft statuten die waarborgen dat ze de inhoudelijke uitgangspunten van de bank onderschrijft. Het werken met aandeelhouders zonder direct stemrecht heeft nog een ander voordeel: het beschermt de bank tegen overname door willekeurig welke partij, zoals dat kan gebeuren bij vrij verhandelbare aandelen op de beurs. Bij Triodos Bank is de handel in aandelen strak gereguleerd via de stichting. Kopers kunnen aandelen alleen onderhands via de stichting aantrekken.

Het werken met certificaten van aandelen (aandelen zonder stemrecht) werd lang als onwenselijk gezien. Sinds de kredietcrisis wordt er door verschillende partijen echter anders tegen aangekeken, vooral als het om banken gaat. Niet in het minst door de commissie-Maas. De commissie schrijft: 'Voor beursgenoteerde banken wordt aanbevolen te streven

naar een stabiele groep van aandeelhouders die zich op langere termijn aan de vennootschap wenst te verbinden. Daardoor kunnen deze banken in staat worden gesteld zich te richten op het genereren van toegevoegde waarde op langere termijn. [...] Het certificeren van aandelen van een bank kan een nuttig instrument zijn om te vermijden dat een beperkt aantal aandeelhouders een onevenredig grote invloed heeft op de Vergadering van Aandeelhouders.’³³

Maatschappelijk verantwoord aandeelhouderschap

Een aandeelhouder zou verder moeten kijken dan zijn directe, financiële belang. Een systeem van certificering van aandelen kan die bredere benadering mogelijk maken. Maar ook houders van aandelen in bedrijven die níét met certificering werken, zouden verder moeten kijken dan hun eigen portemonnee. In dit kader kunnen we het begrip ‘maatschappelijk verantwoord aandeelhouderschap’ introduceren. Een maatschappelijk verantwoord aandeelhouder voldoet aan drie criteria:

1. Hij respecteert de belangen van andere partijen die een belang hebben in de onderneming. Een aandeelhouder heeft stemrecht op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Andere stakeholders, zoals medewerkers en klanten, hebben zo’n formeel forum niet. Die ongelijkheid legt een zware verantwoordelijkheid op de schouders van de aandeelhouder. Een maatschappelijk verantwoord aandeelhouder weegt bij zijn stemgedrag ook de belangen van de andere stakeholders mee.

2. Hij verbindt zich daadwerkelijk met de onderneming en voelt zich er in morele zin mede-eigenaar van. Een maatschappelijk verantwoord aandeelhouder doet niet mee aan de daghandel in aandelen op de beurs, maar houdt zijn aandelen bij voorkeur langere tijd in bezit. Hij is immers niet in eerste instantie uit op alleen financieel rendement, maar onderschrijft en ondersteunt ook de bredere doelstellingen van de onderneming. Daarom kiest hij ervoor aandelen te nemen in juist dít bedrijf en niet in een ander.
3. Hij kijkt verder dan zijn financiële belang. Dit criterium grijpt terug op het brede denken in termen van *people, planet* en *profit*.³⁴ Een maatschappelijk verantwoord aandeelhouder houdt ook rekening met de eerste twee factoren, niet alleen met de laatste. In deze zin kunnen we het begrip 'maatschappelijk verantwoord aandeelhouder' zien als een uitbreiding van het meer ingeburgerde begrip 'maatschappelijk verantwoord ondernemer' (mvo). Dat laatste begrip doet de afgelopen jaren behoorlijk opgeld. Steeds meer bedrijven en ondernemers hebben mvo (al dan niet hoog) in hun vaandel staan. Maar om van mvo echt iets te maken dienen ook de aandeelhouders hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

■ **Les 3: naar kleinere banken**

Toen Triodos Bank in 1980 werd opgericht, waren de verwachtingen van de rest van de financiële wereld niet hooggespannen. Zo'n kleine bank zou binnen een paar jaar wel weer het loodje leggen, zo was het idee. De negatieve verwachtingen van Triodos Bank zijn exemplarisch voor de benadering die in de financiële wereld decennialang dominant was, namelijk dat een bank groot moest zijn om te kunnen overleven. Dat idee over banken is pas door de kredietcrisis aan het wankelen gebracht. Net als veel grootbanken zélf overigens. Want ineens bleek dat reusachtige, gerenommeerde, mondiale opererende banken als kaartenhuizen in elkaar konden zakken, en vaak alleen konden overleven wanneer de Staat hen met tientallen miljarden euro's ondersteunde. Het was zelfs maar de vraag óf grootbanken gered konden worden. Ineens bleek groot helemaal geen voordeel. Sterker nog: grootbanken waren in het nadeel ten opzichte van kleinere banken zoals Triodos Bank.

Hoe kan het dat veel grootbanken ineens op drijfzand gebouwd bleken terwijl veel kleine banken juist sterk uit de storm naar voren komen? Daarvoor grijpen we terug op de begrippen transactie- en relatiegericht bankieren zoals we die aan het begin van dit boek bespraken. Een bank die groot wil worden, heeft een beursnotering nodig, want dat geeft financiële armslag. Een beursnotering betekent echter: voortdurend in de spotlights staan en hoge rendementen halen van tien, twintig procent. Want alleen zulke rendementen geven aandeelhouders vertrouwen en bieden de benodigde financiële ruimte om uit te groeien tot een mondiaal financi-

eel instituut. Hoge rendementen waren de afgelopen jaren alleen te realiseren door grootschalig te investeren in financiële markten. Het ging om risicovolle beleggingen die enorm veel opbrachten zolang het goed ging, maar reusachtige verliezen gaven toen de zeepbel barstte.

Investeren in financiële markten is een vorm van transactiegericht bankieren. Het komt neer op kopen, verkopen en deals sluiten. De meeste kleine en middelgrote banken hebben zich niet of maar in zeer beperkte mate bezondigd aan de windhandel op de financiële markten. In die markten gingen enorme bedragen om met enorme risico's. Kleine banken konden zich die handel eenvoudigweg niet permitteren, als ze het al hadden gewild. In plaats van zich te mengen in financiële markten zijn kleine banken veel eerder geneigd om zich te richten op de traditionele kerntaken van een bank. Denk aan het aantrekken van spaargeld, het verlenen van kredieten en soms ook het beheren van effecten van derden. Dat is een vorm van relatiegericht bankieren. Het rendement van de bank is zo voor een groot deel afhankelijk van de langjarige verbindingen met klanten. Het rendement op deze activiteiten is over het algemeen goed, maar niet hoog genoeg om een snelle groei en een mondiale expansie mee te financieren.

Small is beautiful. Dat is een van de belangrijkste lessen uit de kredietcrisis. Want kleine en middelgrote banken richten zich op de reële economie. Triodos Bank verleent krediet aan een boer. Als die boer het goed doet, zijn omzet ziet stijgen en de waarde van zijn bedrijf toeneemt, heeft dat een positief effect op het rendement van de bank. Daarmee heeft het rendement van de bank een directe relatie met de reële economie en de onderliggende waarde. Die relatie ontbrak

bij de handel in de ondoorzichtige financiële producten waar veel grootbanken zich de afgelopen jaren in hebben gestort. De rendementen hadden geen enkele relatie meer met een onderliggende waarde. Ze waren het product van wiskundige modellen en statistische analyses.

Relatiegericht bankieren is niet alleen een kwestie van omvang en het leggen van een relatie met de klant. Er is meer. Neem de band tussen de bank en de kredietnemer. In een waardevolle relatie moet de bank méér te bieden hebben dan alleen de lening, het krediet. Een waardevolle relatie wordt ook bepaald door de kwaliteit ervan. Die hangt samen met de kennis die de bankier toevoegt aan het geld dat hij uitleent. Om terug te komen op de bioboer: we mogen ervan uitgaan dat hij het liefst een krediet krijgt van een bank die inhoudelijk snapt waar hij mee bezig is, een bank die achter het concept van biologische landbouw staat, die er verstand van heeft en die inhoudelijk kan meedenken over investeringen, de ontwikkeling van de markt en het oplossen van eventuele problemen. Natuurlijk zijn de voorwaarden die aan de lening zijn verbonden, zoals de rente, óók van belang bij de keuze van de bank, maar die zijn niet het enige argument.

Visnetten in Cambodja

Een bank heeft een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid en moet verder kijken dan alleen naar de vraag hoe geld verdiend kan worden. Triodos Bank investeert in verschillende microfinancieringsbanken in ontwikkelingslanden. Die banken doen veel meer dan alleen geld lenen.

Ze geven ook duurzaamheidsadvies aan de ondernemers aan wie ze lenen. Neem Acleda Bank in Cambodja. Acleda verzorgt onder meer microfinanciering aan vissers. Maar de bank adviseert die vissers vervolgens ook over het soort netten dat ze gebruiken. De bank wil dat de vissers netten gebruiken met een vrij grove maas, zodat kleine, jonge vissen niet worden opgevist en kunnen doorgroeien. Dat nettenadvies is dus gericht op het duurzame beheer van de visstand. Je zou kunnen zeggen: daar gaat een bank toch helemaal niet over, een bank gaat toch alleen over geld? Acleda ziet dat dus volstrekt anders. Die bank investeert op een duurzame manier in zijn relatie met de vissers. De bank verdiept zich in de materie en kan juist om die reden een meerwaarde bieden. De bank voegt kennis toe aan het geld dat hij uitleent. Een mooi voorbeeld van relatiegericht bankieren. Overigens komt de duurzame benadering ook voort uit welbegrepen eigenbelang: de bank wil in de toekomst nog steeds vissers kunnen financieren. Ook vanuit dat oogpunt is een duurzame visserij van belang.

Dit brengt ons op de vraag op welke manier een bank het element 'kwaliteit van de relatie' kan invullen. Daar zijn twee mogelijkheden voor: specialiseren of lokaliseren. Triodos Bank heeft voor de eerste variant gekozen. Triodos Bank is gespecialiseerd in onderwerpen als biologische landbouw, duurzame energie en microkredieten. De bank kan op deze vlakken met de kredietnemers meedenken en hen van waardevol advies voorzien. De bank heeft contacten in de wereld van duurzaam-

heid en kan ondernemers met elkaar in contact brengen en zo een duidelijke meerwaarde voor kredietnemers creëren.

Naast specialiseren is lokaliseren de tweede mogelijkheid waarmee een bank invulling kan geven aan de kwaliteit van de relatie. De boerenleenbanken waar de Rabobank uit voort is gekomen, zijn daar goede voorbeelden van. Dat waren coöperatieve banken die sterk in lokale gemeenschappen waren verankerd, banken die een heel directe en persoonlijke relatie konden leggen met de kredietnemers. Zo'n structuur biedt een degelijke, robuuste basis aan een bank. De huidige Rabobank heeft nog veel van de oude, lokale traditie behouden. Het is nog steeds een coöperatieve bank die sterk vertegenwoordigd is op het platteland. Dat is ook de belangrijkste reden waarom de Rabobank als enige grootbank in Nederland de kredietcrisis goed heeft doorstaan. In die zin is het de uitzondering die de regel bevestigt. In tegenstelling tot de meeste andere grootbanken, is de Rabobank niet aan de beurs genoteerd en hoeft zijn aandeelhouders dus niet tevreden te houden met almaar stijgende rendementen. De bank is lokaal sterk vertegenwoordigd en heeft in die zin veel karakteristieken van een kleine bank.

Kansen voor een Nederlandse Middenstand Bank

Banken zijn de afgelopen decennia steeds eenvormiger geworden. Dat geldt vooral voor grootbanken: ze doen allemaal hetzelfde. Ze worden grotendeels gedreven door financiële motieven. Ze investeren hun geld in díe markten en díe bedrijven die qua rendement het meest

interessant zijn. Natuurlijk zijn er grenzen en houden de meeste banken zich aan een aantal ethische normen bij hun investeringsbeslissingen. Maar daar houdt het wat de inhoudelijke keuzes betreft vaak op. Er is bijna geen grootbank meer die nog een helder profiel heeft, waarvan iedereen weet: oké, als ondernemer in deze branche kun je het best aankloppen bij die bank want daar zijn ze gespecialiseerd in dat werkveld.

De enige uitzondering onder de grootbanken is de Rabobank. Die heeft traditioneel een sterke positie als het gaat om kredietverlening in de agrarische sector. Maar wat is het profiel van ING of van ABN AMRO? Waarom zou je als ondernemer nu juist naar de ene en niet naar de andere bank gaan? Wie het weet mag het zeggen. De voornaamste reden om voor de ene of de andere bank te kiezen is financieel: welke rente moet je betalen en wat zijn de voorwaarden van de lening? Want net als veel andere grootbanken hebben deze twee eigenlijk geen echt karakter meer. Het zijn grote, algemene banken die alles doen en overal in investeren.

Uitgaande van deze analyse liggen er voor banken momenteel kansen om zich te specialiseren, vooral op het vlak van de middenstand. Want welke bank is nu specifiek interessant voor middenstanders? Vroeger was er de Nederlandsche Middenstand Bank (NMB), maar die is uiteindelijk opgegaan in het anonieme conglomeraat ING. Daarmee is een belangrijke meerwaarde van de NMB verloren gegaan: het bieden van goed advies aan de middenstander.

Er zijn natuurlijk argumenten voor de noodzaak van grote, mondiaal opererende banken. Het belangrijkste argument is dat in een geglobaliseerde economie mondiale banken onontbeerlijk zijn. Daar zit wat in. Er is echter een heel goed alternatief voor mondiale banken, namelijk mondiale allianties van kleine en middelgrote banken. Banken worden daarbij niet te groot en zijn dus stabiel. Toch wordt de mondiale economie gefaciliteerd. Niet door enkele individuele grootbanken, maar door clusters van intensief samenwerkende kleine en middelgrote instellingen. Het werken met allianties is te vergelijken met de manier waarop we met computers omgaan: vroeger geloofden we in grote mainframes en gigantische verwerkingscentrales. Die tijd is voorbij. Inmiddels zijn de centrales vervangen door kleine, snelle pc's, met elkaar verbonden door internet. Zo'n decentraal netwerk is flexibeler en minder kwetsbaar dan een gecentraliseerd systeem dat afhankelijk is van een paar grote mainframes.

Carrière maak je bij de klant

Een goede bankier werkt relatiegericht en verliest zich niet in het doen van transacties en het sluiten van deals. De grote vraag is natuurlijk: hoe krijg je voor elkaar dat bankiers de omslag maken van het denken in transacties naar het denken in relaties? Een belangrijke stap daarbij is het veranderen van de carrièreperspectieven binnen een bank. De huidige situatie is bij de meeste banken als volgt: wie vooruit wil, moet zorgen dat hij zo snel mogelijk op het hoofdkantoor zit. Daar zitten de

afdelingen waar het grote geld wordt gemaakt, de dealrooms waar men belegt en speculeert. Het zijn de afdelingen waar de transacties tot stand komen. Op de bankfilialen, waar men de contacten met spaarders en kredietnemers onderhoudt, kun je geen carrière maken.

Binnen het relatiegedreven bankieren echter vindt juist beneden in de organisatie, op de filialen, het échte werk plaats. Je moet er als bank voor zorgen dat je mensen dus juist dáár zo lang mogelijk blijven en niet binnen de kortste keren naar het snelle hoofdkantoor gaan. Dat betekent dus dat je als bank je salarisstructuur moet aanpassen. Je moet juist de mensen die contacten hebben met spaarders en kredietnemers extra waarderen en niet alleen degenen die snel opklimmen binnen het hoofdkantoor. Triodos Bank zegt tegen zijn medewerkers: je carrièremogelijkheden zitten bij je klanten. Zélf nieuwe klanten binnenbrengen, nieuwe marktsegmenten openbreken, een rol spelen in de koepelorganisaties van de klanten met wie je werkt: dát noemt Triodos Bank carrière.

■ ***Les 4: spaar- en kredietbanken los van zakenbanken***

Een bank is een instituut dat zich in de kern beperkt tot het aantrekken van spaargeld en het verlenen van kredieten aan particulieren en ondernemers. Niets meer, niets minder. Deze definitie klinkt als een open deur, maar is dat helaas niet. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn banken steeds meer

taken op zich gaan nemen. Zoals we eerder constateerden, zijn banken zich naast hun klassieke bancaire functies vooral gaan toeleggen op het beleggen op de beurs en op het doen van investeringen met een zeer hoog risicoprofiel, zonder dat ze zich daarvan bewust waren. Te weten: investeringen in ondoorzichtige, financiële producten. Die activiteiten hebben echter helemaal niets te maken met bankieren in de eigenlijke betekenis van het woord. Het is wat het is: speculeren en beleggen. Deze activiteiten worden over het algemeen aangeduid met de term investment banking of zakenbankieren.

De combinatie van de klassieke spaarbankfunctie en investment banking in één bedrijf leidt tot grote problemen. Dat heeft de kredietcrisis bewezen. Banken die op hun risicovolle investeringen grote verliezen leden, kwamen in zwaar weer terecht. Daarmee kwam het spaargeld dat bij hen was ondergebracht in gevaar. Zo'n situatie is onaanvaardbaar en maatschappelijk onverantwoord. Want de klassieke spaarbankfunctie is een hoeksteen van het economisch-maatschappelijke systeem. Zonder die functie is er eenvoudigweg geen krediet beschikbaar voor bedrijven en particulieren. En dat zou de economie tot stilstand brengen. Dat is precies wat in de loop van de kredietcrisis is gebeurd: banken kwamen in de problemen, moesten enorme verliezen nemen op hun investeringen en waren vervolgens niet meer in staat of bereid om kredieten aan bedrijven te verlenen. En zo leidde een crisis die zich in eerste instantie beperkte tot de financiële sector tot een diepe recessie in de reële economie.

De klassieke spaarbankfunctie kunnen we omschrijven als een nutsfunctie, vergelijkbaar met de functie van een waterleidingbedrijf of een elektriciteitsmaatschappij. De leve-

ring van drinkwater en stroom is maatschappelijk té belangrijk om ermee te marchanderen. Drinkwater en elektriciteit moeten er altijd zijn. Punt. Hetzelfde geldt voor kredieten aan bedrijven en particulieren. Die zijn maatschappelijk en economisch van dusdanig belang dat de beschikbaarheid niet onder druk mag komen op het moment dat beurskoersen inzakken of investeringen van banken ineens veel minder waard blijken te zijn dan ze oorspronkelijk leken.

Nutsfunctie

Ook de commissie-Maas benadrukt de nutsfunctie van banken. De commissie schrijft: 'De meeste banken in Nederland hebben een belangrijke publieke nutsfunctie en onderscheiden zich daardoor in de maatschappelijke rol die zij vervullen van andere ondernemingen. Het besef van die publieke nutsfunctie is de laatste jaren meer en meer op de achtergrond geraakt. In de praktijk betekende dit dat veel banken een steeds groter gewicht zijn gaan toekennen aan het belang van de aandeelhouders. Daarmee hebben zij de facto een beperkter belang toegekend aan hun klanten en de samenleving als geheel.'³⁵

Gezien deze analyse is het van belang om bancaire instellingen op te splitsen. De onderdelen die zich niet bezighouden met het aantrekken van spaargeld en kredietverlening, moeten volledig los komen van de onderdelen die zich richten op risicovolle investeringen. De spaarbankfunctie en de zaken-

bankactiviteiten moeten uit elkaar. Daarmee is een fatsoenlijke kredietverlening beter gewaarborgd. Het is desgewenst best mogelijk om de spaarbankfunctie en het investment banking in één holding onder te brengen. Als beide onderdelen in financiële en juridische zin maar strikt gescheiden zijn en spaargeld en kredietverlening door de spaarbank niet in gevaar komen als er grote verliezen worden gemaakt bij de investment bank. Zo'n scheiding maakt het voor de Staat en het stelsel van banken ook overzichtelijker op het moment dat de holding ondanks alles toch in zwaar weer raakt en de spaartegoeden via het depositogarantiestelsel veiliggesteld moeten worden. Men weet dan immers precies welk deel van de bank wel moet worden ondersteund (de spaarbank) en welk deel aan zichzelf moet worden overgelaten (de zakenbank).

Minister van Financiën Wouter Bos schrikt voor zo'n scheiding terug. Dat is buitengewoon teleurstellend, want zolang de spaarbankfunctie en het investment banking met elkaar verweven zijn, blijft het risico aanwezig dat een val van de laatste ook de eerste meetrekt, en dat we dus weer in een situatie komen die is ontstaan bij de kredietcrisis: een terugval van de financiële markten die leidt tot het opdrogen van kredietverlening en daarmee uiteindelijk een economische recessie veroorzaakt. Bos zegt dat een vergaande scheiding volgens zijn ambtenaren praktisch en juridisch niet mogelijk is. Dat is een vreemd argument. De verwevenheid die er op dit moment bij veel banken bestaat, is juist het probleem. Die moet je oplossen om herhaling van de crisis te voorkomen.

De minister zou de banken eenvoudigweg de opdracht moeten geven om in de komende vijf jaar hun activiteiten

te scheiden. De stok achter de deur daarbij is het depositogarantiestelsel: het stelsel waarmee de gezamenlijke banken en de Staat spaartegoeden garanderen. Een bank die onder dat garantiestelsel wil vallen, moet voldoen aan een aantal voorwaarden. De belangrijkste daarvan zou moeten zijn een scheiding van risicovolle en minder risicovolle activiteiten. Het stellen van die voorwaarde is terecht, want die voorkomt dat de Staat en de gezamenlijke banken op een indirecte manier een groot deel van het risico dragen van onzekere investering, zoals beleggingen in financiële producten.

Geen splitsing

Uit *NRC Handelsblad*, juli 2009: Het kabinet stapt af van het verregaande idee om banken in de toekomst te verdelen in spaarbanken en durfbanken. Bos toonde zich daar eerder gecharmeerd van. Volgens de minister blijkt dat plan bij nadere studie praktisch en juridisch niet uitvoerbaar. Hij zegt zeer teleurgesteld te zijn dat een splitsing tussen veilige en minder veilige banken in de praktijk onmogelijk blijkt.³⁶

■ **Les 5: betalingsverkeer in handen van de Staat**

De stabiliteit van het financiële systeem wordt niet alleen bevorderd door spaarbanken en zakenbanken te scheiden. Een belangrijke andere hervorming heeft betrekking op het betalingsverkeer. Plastisch uitgedrukt gaat het hierbij om de

faciliteit die ervoor zorgt dat als iemand een girale betaling doet, dat geld ook daadwerkelijk terecht komt bij degene aan wie de betaling is gedaan. Het betalingsverkeer is de bloedsomloop van het economische en financiële systeem. Wanneer het betalingsverkeer stopt, heeft dat enorme economische en maatschappelijke gevolgen. Denk bijvoorbeeld aan de situatie waarin een werkgever de salarissen van zijn werknemers wel betaalt, maar het geld niet wordt bijgeboekt op de rekeningen van de werknemers.

Gezien de ontwrichtende consequenties die een haperend betalingsverkeer zou kunnen hebben, is het van belang dat het systeem onder alle omstandigheden doorloopt. Momenteel wordt het betalingsverkeer in Nederland door de banken zelf georganiseerd. Dat systeem is echter kwetsbaar, want als een van de banken omvalt, stopt het systeem. Dat kan worden voorkomen door de verantwoordelijkheid voor het betalingsverkeer in handen van de Staat te leggen. Helaas denkt de politiek nog te weinig over dit onderwerp na. De aandacht van Den Haag wordt in beslag genomen door het stabiliseren van banken zélf.

■ **Les 6: transparantie centraal**

Vertrouwen is de basis van het bancaire systeem. Banken kunnen alleen functioneren en kredieten verlenen wanneer burgers hun spaargeld aan hen toevertrouwen. Zonder spaargeld geen bank. Zonder bank geen kredietverlening aan bedrijven en particulieren. Zonder kredietverlening geen economische ontwikkeling.

Het is vaker gezegd: vertrouwen opbouwen kost veel tijd, vertrouwen verliezen is een kwestie van één incident. De kredietcrisis was zo'n incident. In de nasleep van de crisis vertrouwden burgers hun bank niet meer en vertrouwden banken elkaar niet meer. De kredietverlening aan ondernemers en tussen banken onderling raakte verstoord. En uiteindelijk leidde de crisis in de financiële wereld tot een recessie in de reële economie. Dé manier voor banken om vertrouwen op te bouwen is door transparant te zijn. Transparantie als waarde is van levensbelang voor het functioneren van het bancaire systeem. In de aanloop naar de kredietcrisis hebben veel banken deze waarde met voeten getreden.

Wat is transparantie? Het begrip kent drie facetten: laten zien waarin je belegt, duidelijk zijn over je verdienmodel en helder zijn over het risicoprofiel. Deze drie facetten werken we hieronder uit, te beginnen met de helderheid die een bank moet geven over de vraag waar hij in investeert en belegt. Veel banken hebben in de aanloop naar de financiële crisis tegen dit uitgangspunt gezondigd. Ze maakten hun spaarders volstrekt niet duidelijk waar hun geld naartoe ging. Dat was vaak ook volstrekt niet duidelijk te maken, want hoe leg je uit waar het geld naartoe is gegaan wanneer het is geïnvesteerd in abstracte financiële producten? Bankiers snapten die producten en de financiële markten waarin ze belegden zélf vaak niet eens. Hoe moet een willekeurige spaarder het dan snappen?

Triodos Bank probeert heel duidelijk te zijn in waar het geld van de spaarders naartoe gaat. Op de website van de bank staat een kaart waarop alle bedrijven en projecten staan waarin de bank investeert. Op die manier brengt Triodos Bank

het antwoord op de vraag ‘wat doen we met uw geld?’ zeer concreet en tastbaar voor het voetlicht. De bank brengt het als het ware dicht bij huis. Letterlijk, want een spaarder kan zien in welke bedrijven bij hem in de buurt Triodos Bank investeert.

Transparantie houdt niet op bij tonen waarin je investeert. Het tweede element van het begrip is het verdienmodel van de bank. Op welke manier maakt de bank zijn geld? Dit is een meer dynamische benadering van het begrip transparantie. Concreet komt het erop neer dat een bank aan spaarders duidelijk moet maken waarom ze een zeker rentepercentage op hun spaargeld krijgen, hoeveel rente de bank rekent op zijn kredieten aan ondernemers en particulieren, en welk percentage wordt afgetopt om de kosten van de bank, de winst en het afdekken van risico's mee te financieren. Uiteindelijk moet de ene kant van de vergelijking in balans zijn met de andere kant: de rente die een bank rekent op zijn leningen moet verband houden met de rente die de bank betaalt aan zijn spaarders.

Tot slot het derde element van transparantie: het risico-profiel. Een bank moet helder zijn over de vraag wat de risico's zijn van de beleggingen en investeringen die met het toevertrouwde spaargeld worden gedaan. De kredietcrisis heeft geleerd dat veel banken onverantwoordelijke risico's namen met hun investeringen in financiële producten. Nog erger: bankiers hadden vaak geen idee hoe groot die risico's precies waren.

■ **Les 7: invoeren bankierseed**

Het vak van bankier is een verantwoordelijk vak. Zoals we eerder aangaven, hebben banken een belangrijke maatschappelijke functie, vergelijkbaar met de nutsfunctie van een waterleidingbedrijf. De brede verantwoordelijkheid die daarmee samenhangt, moet consequenties hebben voor het handelen van de bankier als persoon. In de aanloop naar de kredietcrisis hebben veel topbankiers die verantwoordelijkheid met voeten getreden. Ze hebben zich voor het karretje van winstmaximalisatie laten spannen. Om herhaling te voorkomen is het goed om de persoonlijke verantwoordelijkheid van de bankier meer expliciet te formuleren en topmensen bij banken te vragen zich daaraan te committeren. Dat kan in de vorm van een eed of gelofte.

De commissie-Maas stelt in dit verband een moreel-ethische verklaring voor. Bij dat voorstel kunnen we ons alleen maar aansluiten. Als tekst voor een eed stelt de commissie het volgende voor: 'Ik verklaar dat ik mijn functie als bankier integer en zorgvuldig zal uitoefenen. Ik zal een zorgvuldige afweging maken tussen alle belangen die bij de bank betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de bank opereert. Ik stel in die afweging het belang van de klant voorop en zal hem zo goed mogelijk inlichten. Ik zal mij gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij als bankier van toepassing zijn. Ik zal geheim houden wat mij is toevertrouwd. Ik maak geen misbruik van mijn bancaire kennis. Ik zal mij open en toetsbaar opstellen en ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving. Ik zal mij inspan-

nen om het vertrouwen in het bankwezen te behouden en te bevorderen. Ik zal zo het beroep van bankier in ere houden.’³⁷ De Nederlandse Vereniging van Banken besloot in het najaar van 2009 om de verklaring op te nemen in een nieuwe Code Banken.³⁸ De code wordt op 1 januari 2010 ingevoerd.

■ **Les 8: bonussen aan banden**

De exorbitante bonussen die in de financiële wereld werden betaald, waren een belangrijke stimulans voor bankiers om hoge risico’s te nemen. Het is daarom essentieel om de bonus als fenomeen af te schaffen, of de hoogte ervan ten minste aan een maximum te binden. De nieuwe Code Banken die op 1 januari 2010 door de Nederlandse Vereniging van Banken wordt ingevoerd, bepaalt het maximum van de bonus voor leden van de raad van bestuur van een bank op honderd procent van het vaste inkomen. Bovendien maakt de code het mogelijk om onterecht uitbetaalde bonussen terug te vorderen.³⁹

Invoering van deze code, gebaseerd op de adviezen van de commissie-Maas, is een stap voorwaarts ten opzichte van de situatie van vóór de kredietcrisis. Toen was de hoogte van de bonus niet aan een maximum gebonden. Toch lijkt een bonus die gelijk is aan het vaste salaris aan de hoge kant. Het is moeilijk om harde grenzen te trekken, want alle grenzen zijn arbitrair. Toch is het lastig te beargumenteren waarom een bonus hoger zou moeten zijn dan twintig tot dertig procent van het vaste salaris. Van een bankier mag je verwachten dat hij voor een specifieke bank kiest op basis van een bredere afweging dan alleen de financiële vergoeding. Een ferme bonus

is in die zin dus ook helemaal niet nodig. Bovendien staat, anders dan bij een ondernemer met een eigen zaak, het eigen geld van de bankier niet op het spel. Hij is immers uiteindelijk 'gewoon' werknemer in dienst van een bank. Die relatieve veiligheid strookt niet met een extreme beloning in de vorm van bonussen.

Geen bonus

Triodos Bank keert in het geheel geen bonussen uit. De bank wil het gevaar vermijden dat werknemers meer voor de eigen missie aan het werk zijn dan voor die van de bank. De bank wil medewerkers die bewust kiezen voor Triodos Bank en de inhoudelijke doelstellingen.

■ ***Les 9: depositogarantiestelsel inrichten als verzekering***

Een half miljoen euro, zo veel heeft Triodos Bank bijgedragen aan de pot geld waarmee de tegoeden van spaarders bij de omgevallen bank Icesave terug zijn betaald. Die terugbetaling liep via het depositogarantiestelsel, een systematiek waarmee spaartegoeden van consumenten zijn gegarandeerd tot een bepaald maximum per spaarder per bank. Het garantiestelsel geldt alleen voor banken die een vergunning hebben van de Nederlandsche Bank. Een depositogarantiestelsel bevordert de stabiliteit van banken en het vertrouwen in de bancaire sector. Wel is het de vraag op welke manier het

stelsel moet worden georganiseerd. Het huidige stelsel werkt ex-post: de financiering ervan vindt achteraf plaats. Op het moment dat er een bank omvalt, springen andere banken en de Nederlandse Staat bij en vergoeden de spaartegoeden van de omgevallen bank.

De ex-postregeling heeft een nadeel: banken (en de Staat) moeten ineens forse bedragen ophoesten op het moment dat een andere bank die onder het garantiestelsel valt, omgaat. Het kabinet is van plan om de regeling om te draaien en banken te verplichten van tevoren een bepaald bedrag in een pot te storten.⁴⁰ Op het moment dat er een bank omvalt, hoeven banken niet ineens grote bedragen te betalen. Er is immers een buffer beschikbaar waarmee de spaartegoeden kunnen worden gegarandeerd. De ex-postregeling wordt daarmee ex-ante: banken betalen vooraf in plaats van achteraf. De omvang van het te storten bedrag is afhankelijk van het risico-profiel van de bank. Banken die risicovolle beleggingen doen, betalen dus meer dan banken die zich beperken tot relatief zekere investeringen.

Het voorstel klinkt aantrekkelijk. Banken hoeven immers niet zomaar ineens grote bedragen te betalen maar hebben een collectieve buffer opgebouwd. Bovendien is het stelsel eerlijker dan het ex-poststelsel, want een bank die onverhoopt omvalt heeft in een ex-antestelsel zelf tenminste ook bijgedragen aan het opbouwen van de buffer. In een stelsel dat uitgaat van betaling achteraf, komt de rekening volledig op het bordje van andere partijen: de overige banken en de Staat.

Toch valt er op het ex-antestelsel veel af te dingen. Het belangrijkste bezwaar is wel dat de buffer nooit heel groot zal worden. In het voorstel van het kabinet hebben we het over

een pot van drie tot vier miljard euro. Het is niet reëel om banken te vragen een veel grotere buffer op te bouwen; daarmee zouden de bijdragen te hoog worden en voor banken niet op te brengen zijn. In de woorden van het kabinet: 'Het is niet efficiënt en gewenst om een fonds op te bouwen dat zo groot is dat het alle denkbare deconfitures [faillissementen] kan financieren.'⁴¹ De relatief beperkte omvang van de voorgestelde buffer betekent in de praktijk dat alleen de spaartegoeden van een kleine bank ermee kunnen worden gegarandeerd. Op het moment dat een grootbank instort, schiet de buffer enorm tekort. De Staat, de banken en de Nederlandsche Bank moeten op zo'n moment alsnog om de tafel om achteraf een oplossing te vinden.

Beter dan het ex-antestelsel is daarom het opzetten van een échte verzekeringssystematiek. De verzekeringspremie die een bank moet betalen zou zeer sterk moeten samenhangen met de mate van risico die die bank neemt bij het beleggen en investeren van zijn spaargeld. Net als bij een brandverzekering van een huis: voor een huis waarvan het brandgevaar relatief groot is, zoals een huis met een rieten dak, moet meer premie worden betaald dan voor een huis met een pannendak.

Een verzekeringssystematiek zet een rem op cowboys zoals Icesave, dus op banken die aan de ene kant spaarders lokken met hoge rentes maar die zulke rentes alleen kunnen betalen doordat ze het spaargeld aan de andere kant investeren in uiterst risicovolle markten. Een *free rider* als Icesave wordt geremd in zijn stuntgedrag op het moment dat de bank een enorme verzekeringspremie moet betalen in het kader van het depositogarantiestelsel. De vraag is immers of het in dat geval nog mogelijk is om torenhoge spaarrentes te beta-

len. De kosten die de bank daarvoor moet maken, kunnen dan immers behoorlijk oplopen. De verzekeringssystematiek zou overigens alleen betrekking moeten hebben op dié delen van de bank die zich daadwerkelijk met sparen bezighouden. Het mag niet zo zijn dat de risico's die door het zakenbank-gedeelte worden genomen, uiteindelijk worden afgewenteld op het depositogarantiestelsel.

Zoals gezegd kent het voorstel van het kabinet voor een ex-antefonds ook een premiestelsel dat risicoafhankelijk is. Banken die beleggen in markten met hoge risico's, betalen een forsere premie dan banken die dat niet doen. Toch blijven in het ex-antestelsel de banken en de Staat uiteindelijk collectief het risico dragen voor het omvallen van een bank. Bij een echte verzekeringssystematiek is dat anders: daar draagt het verzekeringsbedrijf – dat specifiek ten behoeve van het garantiestelsel zou moeten worden opgericht – de risico's. Net zoals een verzekeringsbedrijf doet waar je een huis of auto verzekert.

■ **Les 10: waak voor te veel regels**

De kredietcrisis is deels te wijten aan falend toezicht op banken. Toezichthouders hebben bankbedrijven de afgelopen jaren enorm veel ruimte gegeven bij het ontplooiën van risicovolle activiteiten op financiële markten. Hetzelfde geldt voor de politiek: ook de wetgever heeft de afgelopen jaren de teugels enorm laten vieren en banken veel vrijheden gegund. Zowel de handelwijze van het toezicht als van de politiek is tamelijk onbegrijpelijk. Het heeft er alle schijn van dat ook zij, net als de banken zelf, in toenemende mate zijn geïnfec-

teerd met een doorgeschoten marktdenken. Een denken dus waarin het realiseren van zo hoog mogelijke rendementen het allesoverheersende doel is.

Maar de conclusie zou niet moeten zijn dat er meer regels en strenger toezicht moeten komen. Uiteraard moet een aantal zaken worden aangescherpt, zoals wetgeving die een strikte scheiding regelt tussen spaarbanken en investeringsbanken. Maar strengere regels en een strikter toezicht alléén vormen geen oplossing voor het onderliggende probleem, namelijk een doorgeschoten marktdenken. De benodigde veranderingen moeten veeleer op psychisch vlak worden gezocht. De geest van het absolute geloof in marktdenken moet zo langzamerhand terug in de fles. Politici, toezichthouders maar ook bankiers zélf zouden moeten beseffen dat de markt als ordenend principe zijn grenzen heeft. Dat vergt een geweldige verandering in denken. Laten we hopen dat de financiële en economische crisis een *wake-up call* is die op langere termijn tot veranderingen op dit vlak zullen leiden.

De nieuwe bank

Het bankbedrijf moet op de schop. Maar hoe ziet de ideale bank eruit? Ik geef een aantal belangrijke kenmerken van de bank van de toekomst:

1. De bank beperkt zich tot de kern van bankieren: spaargeld aantrekken en krediet verlenen. Alle andere taken die banken nu vaak in huis hebben, zoals risicovol beleggen en investeren voor eigen rekening en risico, zijn afgesplitst.

2. De bank heeft een herkenbaar profiel. De bank is ofwel thematisch ofwel geografisch gespecialiseerd. Juist door die specialisatie kan de bank een meerwaarde bieden aan zijn klanten. Triodos Bank is een voorbeeld van een thematisch gespecialiseerde bank: de bank legt zich toe op het thema duurzaamheid en kan voor zijn klanten op dat vlak niet alleen krediet, maar ook kennis leveren. De boerenleenbanken waar de Rabobank uit is ontstaan, zijn voorbeelden van geografisch georiënteerde banken: coöperatieve banken met een sterke verankering in lokale gemeenschappen.
3. De bank is transparant. Het is helder waarin de bank investeert, hoe het geld wordt verdiend en wat de risico's zijn die worden genomen.
4. De bank is relatief beperkt in omvang. Dit kenmerk hangt samen met het herkenbare profiel: de bank is niet geworden tot een anonieme, mondiaal opererende reus zonder eigen karakter en met een enorme verscheidenheid aan activiteiten.
5. De bank dient niet alleen de financiële belangen van aandeelhouders maar betreft ook de belangen van andere stakeholders bij het te voeren beleid. Daarbij gaat het onder meer om de belangen van medewerkers, klanten en spaarders.
6. De bank is zich bewust van zijn maatschappelijke nutsfunctie. Er wordt niet gejaagd op maximale financiële resultaten op korte termijn. De risico's worden beperkt, waardoor de continuïteit van de bank wordt bevorderd en de maatschappelijke functie als kredietverlener niet onnodig in gevaar komt.

7. De bank wordt geleid door bankiers die integraal handelen en werken vanuit een besef van hun brede, maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bankiers werken relatie- in plaats van transactiegericht, richten zich in hun beleid op de lange termijn en zijn transparant in hun handelen.

■ *Intermezzo: Global Alliance for Banking on Values*

In het voorjaar van 2009 richtte Triodos Bank de Global Alliance for Banking on Values op. Dat deed de bank samen met tien andere duurzame banken uit verschillende landen, allemaal banken die het bevorderen van duurzaamheid centraal stellen en niet streven naar winstmaximalisatie als doel op zich. De aangesloten banken denken dat bepaalde principes die ten grondslag liggen aan duurzaam bankieren, ook interessant kunnen zijn voor andere banken en ondernemingen. Het uitdragen van die principes, uitgangspunten en karakteristieken is een van de doelen van de alliantie. Het Massachusetts Institute of Technology (MIT) is gevraagd studie te doen naar die karakteristieken. De resultaten van het MIT-onderzoek zijn in 2010 beschikbaar, maar er zijn nu al algemene elementen te noemen die voor andere banken interessant kunnen zijn. Dan gaat het met name om drie zaken: werken vanuit een maatschappelijke overtuiging, een brede stakeholderbenadering en producten ontwikkelen in samenwerking met de klant. Deze drie punten werken we hieronder uit.

Global Alliance for Banking on Values

Elf internationale duurzame banken richtten in maart 2009 in Zeist de Global Alliance for Banking on Values op. Dat gebeurde op het hoofdkantoor van Triodos Bank in aanwezigheid van Achim Steiner, directeur-generaal van het VN-milieuprogramma en ondersecretaris-generaal van de Verenigde Naties, en prinses Máxima. In haar openingstoespraak zei prinses Máxima dat 'financiële instellingen de katalysatoren van verandering' kunnen zijn.

Verenigd in de Global Alliance willen de banken een bijdrage leveren aan de noodzakelijke verandering van het financieel-economische systeem. Zij willen hun ervaring met verantwoord en duurzaam bankieren delen met anderen. Op die manier willen zij actief bijdragen aan de nu zo noodzakelijke vernieuwing van de financiële sector. De elf banken hebben elkaar gevonden omdat zij winst niet zien als het ultieme doel, maar als middel om tot een menswaardige samenleving en een leefbare planeet te komen. Zij willen wereldwijd het debat aangaan om te komen tot een acceptabel alternatief voor het huidige economische en financiële systeem. Zo willen zij het pad effenen voor andere banken die hun model willen overnemen.⁴²

■ **Werken vanuit een maatschappelijke vraag**

Allereerst de constatering dat de reden van het bestaan van Triodos Bank en de andere tien gelieerde banken uiteindelijk voortkomt uit een maatschappelijke overtuiging. Over de overtuiging dat de economie en de maatschappij duurzamer moeten worden, hebben we het uitgebreid gehad. Maar de bank heeft ook andere overtuigingen. Bijvoorbeeld het belang van een eerlijkere mondiale verdeling van de welvaart, het nut van een grotere participatie van vrouwen in het arbeidsproces en de maatschappelijke betekenis van een sterke culturele sector. Allemaal inhoudelijke opvattingen die uiteindelijk het bestaan als bank rechtvaardigen en verklaren. In feite gaat het om maatschappelijke vragen en behoeftes.

Triodos Bank heeft dus een vraaggedreven benadering. Dat is heel anders dan veel andere banken. Die hebben een aanbodgedreven benadering, die inhoudt: wij hebben kapitaal en we gaan kijken hoe we daar nog meer kapitaal van kunnen maken. Dat is een filosofie die in eerste instantie is gericht op financiële doelen. Dat is een armoedige, egoïstische benadering: bankieren zuiver en alleen vanwege het feit dat je er geld mee kunt verdienen. Triodos Bank kijkt niet naar andere mensen en bedrijven als verdienobjecten. De bank kijkt naar de maatschappelijke behoefte die erachter schuilgaat. Triodos Bank is een sterke bank juist vanwege het feit dat hij zich verbindt met ondernemers en bedrijven die voorzien in een échte behoefte, die werken vanuit een échte maatschappelijke vraag. Dat is iets anders dan een bank die de zoveelste variant beleggingshypotheek ontwik-

kelt en vervolgens gaat kijken of hij zijn klanten daarmee kan verleiden. Die benadering draait uiteindelijk vooral om de vraag: hoe kan ik als bank zo veel mogelijk geld verdienen?

De vraaggestuurde benadering van Triodos Bank en de andere duurzame banken betekent overigens niet: de klant roept, en wij draaien. Zoals gezegd hebben we het heel nadrukkelijk over een maatschappelijke vraag. Welke vraag je van maatschappelijk belang acht, is afhankelijk van je eigen visie als bank of bedrijf. Triodos Bank zet in op duurzaamheid, dus investeert de bank alleen in díé bedrijven die werken aan verduurzaming van de maatschappij. Aan hun vraag wil Triodos Bank in beginsel voldoen, aan andere vragen niet. Het gaat dus enerzijds om het handelen vanuit eigen waarden en overtuigingen, en anderzijds om inspelen op de maatschappelijke vraag.

Gehandicapten tussen de aardappels

Een boerderij produceert meer dan voedsel alléén. Ze produceert bijvoorbeeld ook landschap, gezondheid, mogelijkheden voor vrijetijdsbesteding en educatie. Maar je kunt dat nog verder uitbouwen. Op een boerderij kun je ook gehandicapten opvangen of er oudere mensen huisvesten. Allereerst is het ontwikkelen van verschillende functies op een boerderij van belang vanuit bedrijfseconomisch oogpunt. Een boer die alleen aardappels produceert, heeft een probleem als de prijs van aardappels instort. En ten tweede: een multifunctionele boerderij krijgt een veel bredere maatschappelijke

lijke betekenis. Meer nog dan het bedrijfseconomische aspect is een belangrijk argument achter multifunctionele boerderijen – een maatschappelijk argument.

Die brede betekenis kun je als bank ondersteunen en mogelijk maken, bijvoorbeeld vanuit de overtuiging dat het voor gehandicapten goed is als ze worden opgevangen in een rustige, landelijke omgeving. Het is dus een geïntegreerde aanpak waarbij de verschillende functies binnen een boerenbedrijf worden ontwikkeld en elkaar kunnen versterken. Triodos Bank is al vele jaren betrokken bij de ontwikkeling van multifunctionele landbouw. Het is een tegenwicht voor de stroming die zegt: een bedrijf moet in vergaande mate specialiseren om het productieproces zo efficiënt mogelijk te maken. Wij zeggen daarentegen: juist een boerderij die verschillende functies combineert, heeft een maatschappelijke meerwaarde.

De Zonnehoeve in Zeewolde is zo'n multifunctioneel bedrijf. Men produceert daar niet alleen graan, maar heeft ook een bakkerij op de boerderij gevestigd. Daarnaast worden moeilijk opvoedbare jongeren opgevangen op de boerderij. Die gaan dus weg uit de drukke, hectische stad en komen in een rustige omgeving waar ze beter gedijen. Tot slot worden er op de Zonnehoeve ook appartementen gebouwd voor oudere mensen. Triodos Bank is al sinds de jaren tachtig betrokken bij de Zonnehoeve. Dat doet de bank niet alleen omdat er geld valt te verdienen. Triodos Bank doet het vooral omdat de bank het maatschappelijke belang van brede, multifunctionele boerderijen ziet en onderschrijft.

■ **Stakeholderbenadering**

Uitgaan van een maatschappelijke vraag hangt samen met een tweede karakteristiek van de elf duurzame banken: onze brede 'stakeholderbenadering'. Daarmee wordt bedoeld: een bankmodel dat uitgaat van de belangen en de inbreng van alle bij de bank betrokkenen. De koers van de banken wordt niet bepaald door de aandeelhouders alleen, maar ook door het management, de medewerkers en de commissarissen van de bank, en door klanten en maatschappelijke organisaties. De banken werken dus samen aan iets wat groter is dan het belang van een van de partijen.

Bij beursgenoteerde banken en bedrijven staat het belang van de aandeelhouder vaak voorop. Dat leidt tot een uiterst eenzijdig beleid van het bedrijf: gericht op het realiseren van rendement voor de aandeelhouder. Aandeelhouders van beursgenoteerde ondernemingen zijn meestal niet verbonden met de ziel van het bedrijf. Daarvoor is hun relatie met de onderneming te veel op afstand, te anoniem en te tijdelijk. Ze zijn alleen in strikt juridische zin eigenaar van (een deel van de aandelen van) de onderneming. Verder dan dat gaat hun betrokkenheid niet. Dat leidt tot verkilde, verweesde verbindingen waarbij alleen het financiële kortetermijngewin centraal staat.

■ **Samen met de klant**

Een derde algemene karakteristiek is het gegeven dat Triodos Bank zijn producten heel duidelijk samen met klan-

ten ontwikkelt. Dat klinkt abstract, dus laten we het duidelijk maken aan de hand van een voorbeeld: de financiering van musici en kunstenaars. Die worden door de meeste banken gezien als moeilijk te financieren. De financiële risico's van bijvoorbeeld het financieren van een muziekinstrument of een atelier zouden te hoog zijn. Kunstenaars zijn immers meestal onafhankelijk en hebben geen vast salaris. Ze hebben het imago van rare, onstuurbare, vrije jongens. Daar willen de meeste banken niet aan. Maar banken zijn niet bereid om diepgaand in de culturele sector te kijken en na te denken of er niet toch mogelijkheden zijn voor financiering. Als een kunstenaar een lening zoekt, moet hij het standaard aanvraagformulier van de bank invullen. Daar staan vragen op over inkomsten en het soort werk dat hij doet. Als hij daar 'kunstenaar' invult, gaan de alarmbellen bij de bank rinkelen.

Triodos Bank heeft al een flink aantal jaren geleden besloten manieren te zoeken om kunstenaars wél te kunnen financieren. De bank denkt namelijk dat de culturele sector een belangrijke maatschappelijke functie heeft en dus wil de bank die graag helpen ontwikkelen. Daarvoor is Triodos Bank in gesprek gegaan met koepelorganisaties in de culturele sector. Die organisaties kennen de sector van binnenuit en zijn daarom interessante gesprekspartners bij het uitwerken van een financieringsaanpak. Die uitwerking doet de bank dus samen met de klant, vertegenwoordigd door de koepelorganisaties. In de werkwijze die is ontwikkeld, zijn de koepelorganisaties verantwoordelijk voor de financiële beoordeling van individuele kunstenaars die een lening zoeken. De bank is alleen verantwoordelijk voor de financiering

zélf. Dat is dus een wezenlijk andere benadering dan de manier waarop banken traditioneel met kunstenaars omgaan. Die doen de financiële beoordeling van kunstenaars vaak zelf, aan de hand van de algemene criteria op de aanvraagformulieren die ook worden gebruikt voor andere ondernemers die een lening nodig hebben. Kunstenaars komen op die manier zelden in aanmerking voor een krediet.

Door de keuze om samen te werken met de koepelorganisaties zit Triodos Bank heel dicht 'op' de klant. De bank is daardoor letterlijk verweven met de culturele sector en legt inhoudelijke verbindingen met de maatschappij. De bank kan ook veel beter dan andere banken beoordelen of een individuele kunstenaar wel of niet kredietwaardig is. Dat komt door de samenwerking met de sector: die maakt het mogelijk om het kaf van het koren te scheiden.

Een ander voorbeeld in dit verband is de financiering van kinderopvang. Ook daaruit komen de elementen 'ontwikkelen met de klant' en 'ontwikkelen vanuit een maatschappelijke behoefte' naar voren. Inmiddels is de sector kinderopvang in Nederland goed gereguleerd en zijn ook andere banken in de financiering ervan gestapt, maar dat was twintig jaar geleden totaal anders. Het was een tamelijk ongestructureerde sector die bedrijfseconomisch en financieel geen sterke reputatie had. Niet aantrekkelijk dus voor banken om leningen aan te verstrekken. Triodos Bank is er toen echter wél ingestapt. Die keuze kwam allereerst voort uit de overtuiging dat goede kinderopvang een belangrijke voorwaarde is om de arbeidsparticipatie van vrouwen te verhogen. Dat is een maatschappelijke behoefte. Uitgangspunt bij het besluit was dat de kinderdagverblijven van hoge pedagogische

kwaliteit moesten zijn. Triodos Bank is om de tafel gaan zitten met een aantal dagverblijven en pedagogen om te bepalen wat 'goede kinderopvang' is. De bank is dus enorm in de inhoud gedoken. In de directiekamer werd gepraat over pedagogische vraagstukken. In eerste instantie lijkt dat wellicht een wat wonderlijke plek voor zo'n discussie. Een bank gaat immers over geld en over niets anders. Bij een bank gaat het om getallen, abstracte criteria en economische modellen. Maar dat is dus niet de benadering van Triodos Bank. Uiteindelijk heeft Triodos Bank bijgedragen aan kwalitatief betere kinderopvang. Dat was niet gebeurd als de bank zich had beperkt tot de vraag: is het vanuit financieel oogpunt lucratief om in kinderopvang te investeren? Het antwoord op die vraag was twintig jaar geleden vermoedelijk negatief uitgevallen, want vanuit die benadering was investeren in een weinig kapitaalkrachtige sector niet interessant en te risicovol.

■ Lees de bijsluiter

‘Dit medicijn helpt tegen hoofdpijn, spierpijn, menstruatiepijn en andere veelvoorkomende pijnklachten. Het middel kan echter ook tot negatieve bijwerkingen leiden, zoals koorts, huiduitslag, duizeligheid, vochtophoping, slapeloosheid, oorsuizen, braken, misselijkheid, stijve nek, leverbeschadiging, benauwdheid, zwelling van het slijmvlies van de luchtwegen, bloedafwijkingen, bloedarmoede en gevoeligheid voor infecties.’ Zo luidt de tekst van de bijsluiter van een veelgebruikte pijnstiller, zonder doktersrecept vrij verkrijgbaar bij drogist en apotheek. Maar als je de bijwerkingen tot je door laat dringen, bedenk je je wel twee keer voor je een pilletje slikt. Gelukkig meldt de bijsluiter ook dat de kans op het optreden van de bijwerkingen niet erg groot is.

Dat laatste geldt niet voor de ‘bijwerkingen’ van het huidige economisch denken. Dat denken hebben we eerder omschreven als kapitalisme 2.0: een benadering die zich hoofdzakelijk richt op het realiseren van resultaat in financiële zin (winstmaximalisatie, economische groei), maar intussen roofofbouw pleegt op de natuur, de mens en sociaal-maatschappelijke structuren.⁴³ Gezien deze effecten staan we voor de opgave om te komen tot een nieuwe vorm van economisch en maatschappelijk denken. Die vorm hebben we omschreven als kapitalisme 3.0. Eerder constateerden we dat bankiers een belangrijke rol hebben bij die omslag. Zij kunnen zich ont-

wikkelen tot de financiers van verandering, maar zij kunnen het uiteraard niet alleen. In dit hoofdstuk bespreken we de vraag hoe de individuele consument en burger zélf invulling kan geven aan een duurzamere levenshouding. Wat betekent kapitalisme 3.0 voor mij?

■ **Cultural creatives**

Laten we beginnen bij de mensen die op dit moment al bewust consumeren, mensen dus die de bijsluiters lezen van de producten die ze kopen, van de dingen die ze doen en van de keuzes die ze maken: de voortrekkers van de omslag naar het nieuwe denken. Wie zijn dat en wat doen ze? De Amerikaanse socioloog Paul Ray noemt hen de cultural creatives.⁴⁴ Het gaat om een breed, mondiaal netwerk van mensen die zelfbewust hun keuzes maken. Uit onderzoek van marketingadviesbureau MarketResponse blijkt dat het in Nederland gaat om een groep van ruim tien procent van de bevolking: ongeveer 1,9 miljoen mensen.⁴⁵ Geen meerderheid dus, verre van. Maar wel een belangrijke maatschappelijke voorhoede.

Bijna twee miljoen cultural creatives in Nederland

Uit onderzoek van adviesbureau MarketResponse uit 2007 blijkt dat er inmiddels 1,9 miljoen mensen in Nederland zijn die een duurzame levensstijl nastreven: de cultural creatives. De cultural creatives kenmerken zich door een gemeenschappelijk waardepatroon. Ze hebben

hun wortels in de moderne wereld. Ze maken zich zorgen over de planeet en ze willen hun werk en leven duurzaam inrichten. Ze verwerpen niet zozeer de commercie of het bedrijfsleven, maar hebben wel een hekel aan massaproductie en de eenzijdige nadruk op succes die de moderne samenleving legt. De cultural creatives worden gekenmerkt door een keuze voor kwaliteit in plaats van kwantiteit en kopen bewust producten en diensten die geen verdere ecologische of maatschappelijke problemen veroorzaken. De cultural creatives zijn bereid meer te betalen voor eerlijk voedsel en willen niet leven volgens het credo 'meer is beter'. Door minder te kopen maken zij het prijsverschil weer goed. Ook zoeken zij een evenwichtige balans in hun werk, bijvoorbeeld door naar een gelijke positie van mannen en vrouwen te streven. Ze houden van reizen, doen vrijwilligerswerk, hebben aandacht voor anderen, koesteren idealen, lezen veel en houden van kunst en cultuur. De politiek interesseert hen minder. Ze hebben een actief sociaal leven en consumeren niet overmatig. Ze komen in alle lagen van de bevolking voor en leven overal in Nederland.⁴⁶

De cultural creatives vormen een gevarieerd gezelschap, maar er zijn twee centrale elementen die al deze individuen bindt: enerzijds de zorg voor aarde, natuur en maatschappij, en anderzijds het belang dat ze hechten aan innerlijke ontwikkeling. Cultural creatives worden gedreven door morele vragen. Het zijn mensen die biologische producten kopen, geen of

minder vlees eten, vrijwilligerswerk doen, hun geld toevertrouwen aan een duurzame bank of een bewuste schoolkeuze maken en hun kinderen niet zomaar naar de eerste de beste school in de buurt sturen. Niet dat ál deze mensen ál deze dingen doen. Ieder maakt zijn eigen afwegingen en keuzes. Dat eigene en individuele is nu juist de kern. De diversiteit kenmerkt de cultural creatives. Het zijn mensen die de samenleving zoals ze is niet voetstoots accepteren, maar daar vanuit hun innerlijke overtuiging iets aan willen veranderen, er zelf vorm aan willen geven. Mensen dus die in zekere zin 'hun eigen cultuur scheppen', hun eigen gedrag vormgeven.

Maatschappelijke tweedeling

De cultural creatives vormen geen meerderheid. In Nederland gaat het om een groep van ruim tien procent van de bevolking. Dat blijkt uit het eerder genoemde onderzoek van MarketResponse. Socioloog Paul Ray, die de cultural creatives voor het eerst als maatschappelijke groep identificeerde, constateert echter wel dat het gaat om een gestaag groeiend deel van de populatie. Die constatering is interessant omdat we, naast de breed en mondiaal georiënteerde cultural creatives, aan de andere kant van het maatschappelijk spectrum een groep zien die juist nationaal en materialistisch georiënteerd is. Ook dat deel van de populatie neemt toe. Een deel van deze groep wordt aangesproken door politieke partijen als de PVV en SP. Deze meer materialistisch georiënteerde groep laat zich in eerste instantie leiden

door de vraag: wat is goed voor mij? Dan gaat het dus om zaken die met de directe, persoonlijke welvaart te maken hebben. Bovendien identificeert deze groep zich vaak tamelijk nationaal. Men heeft moeite met immigratie en heeft vaak een afkeer van onderwerpen als ontwikkelingshulp, Europese samenwerking en mondiale vraagstukken rond bijvoorbeeld klimaatverandering. Er is bij deze groep een zekere neiging zich achter de dijken terug te trekken.

De twee verbindende elementen van deze mensen (de zorg voor de omgeving en het belang dat ze aan innerlijke ontwikkeling hechten) kunnen we ook anders formuleren, namelijk als aandacht voor respectievelijk de buitenkant en de binnenkant van duurzaamheid. De buitenkant slaat op de aandacht voor de context waarin we leven. Daarbij gaat het om zowel de natuurlijke als de sociale context. Cultural creatives zijn milieu- en sociaalbewust. Ze maken zich zorgen om klimaatverandering en passen hun bestedingspatroon aan die zorg aan. Maar ze hebben ook aandacht voor onderwerpen als het armoedevraagstuk in ontwikkelingslanden en sociale vraagstukken bij hen in de wijk.

Als het gaat om de binnenkant van duurzaamheid, stelt de cultural creative zich de vraag wat het leven nu eigenlijk waardevol maakt. Dat is in zijn ogen niet het nastreven van materiële welvaart, maar juist het tegenovergestelde. Hij leeft vanuit het adagium *less is more* en niet vanuit het puberale uitgangspunt *I want it all, and I want it now*. Die keuze wordt niet alleen ingegeven vanuit de gedachte dat matiging goed

is voor het milieu en de aarde. Dat slaat immers op de buitenkant. De cultural creative kiest ook voor 'minder' omdat die keuze op zichzelf van waarde is. Streven naar minder materiele behoeftes is in zijn ogen onderdeel van zijn persoonlijke, innerlijke ontwikkeling.

Ben ik een cultural creative?

De Amerikaanse socioloog en marketinggoeroe Paul Ray identificeerde de cultural creatives voor het eerst als groep⁴⁷. In zijn boek *The cultural creatives* geeft hij een lijst met achttien punten aan de hand waarvan je kunt bepalen of je tot de groep behoort. Omdat de lijst zo verhelderend is, nemen we hem hier (verkort en aangepast) over. Je bent vermoedelijk een cultural creative als je bijvoorbeeld...

1. van de natuur houdt en je ernstig zorgen maakt over de aantasting van het milieu;
2. je bewust bent van mondiale vraagstukken (zoals het broeikaseffect, overbevolking, kap van tropisch regenwoud) en voorstander bent van maatregelen om deze problemen aan te pakken, zoals het beperken van economische groei;
3. hogere belasting accepteert en bereid bent meer te betalen voor goederen wanneer je weet dat dit geld wordt besteed aan de aanpak van milieuproblemen en het broeikaseffect;
4. veel investeert in persoonlijke relaties en vriendschappen;

5. veel belang hecht aan het helpen en ondersteunen van je medemens;
6. vrijwilligerswerk doet voor goede doelen;
7. veel belang hecht aan psychische en spirituele ontwikkeling;
8. spiritualiteit en religie ziet als belangrijk deel van je eigen leven maar tegelijkertijd bezorgd bent over religieus fanatisme;
9. voorstander bent van gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvoet en ook van een groter aantal vrouwen op leidende posities in het bedrijfsleven en de politiek;
10. bezorgd bent over geweld tegen en misbruik van vrouwen en kinderen, waar ook op aarde;
11. meent dat de politiek meer aandacht moet besteden aan de kwaliteit van onderwijs, de verbetering van wijken en buurten en het creëren van een duurzame toekomst;
12. ontevreden bent over zowel links als rechts in de politiek en op zoek bent naar een derde weg (maar niet naar een onduidelijke middenpositie);
13. over het algemeen optimistisch bent over de toekomst en moeite hebt met cynisme in bijvoorbeeld de media;
14. betrokken wilt zijn bij de ontwikkeling van een nieuwe en betere manier van samenleven;
15. van mening bent dat het grote bedrijfsleven in zijn streven naar hoge winsten een bijdrage levert aan het ontstaan van onder andere milieuproblemen en de kansen op ontwikkeling van arme landen beperkt;

16. je eigen financiën en uitgavenpatroon in de hand hebt;
17. afkeer hebt van het sterke accent dat de moderne samenleving legt op zaken als succes, consumptie, welvaart en de aanschaf van luxe producten;
18. geïnteresseerd bent in andere landen en mensen van buitenlandse afkomst, en de wens hebt om hun manier van leven te leren kennen.

■ ***Binnenkant van duurzaamheid***

Hieronder bekijken we op welke manier het individu invulling kan geven aan de binnenkant en de buitenkant van duurzaamheid. Eerst de binnenkant.

Om de omslag naar een nieuwe manier van denken en leven te bereiken moeten we af van onze obsessie met consumptie en arbeid. We zijn in het algemeen te veel geneigd om ons succes en de verwezenlijking van ons levensgeluk in termen van geld en materie te meten. We zien iemand met een hoog salaris als succesvol. Dat is een armoedige benadering. De mate van zelfverwezenlijking zouden we veel meer moeten beoordelen op een dieper, innerlijker niveau. Het zou moeten gaan over de vraag in hoeverre je met jezelf in verbinding staat. Dat klinkt bijna boeddhistisch. *So be it*. Wát het betekent om in verbinding te staan met jezelf, moet ieder voor zichzelf bepalen.

Waardevol leven

Socioloog Amitai Etzioni schrijft naar aanleiding van de kredietcrisis het volgende: 'De huidige crisis [noopt ons] meer fundamentele vraagstukken onder ogen te zien zoals: wat maakt een samenleving goed en een leven waardevol? Om een einde te maken aan de bezetenheid waarmee men steeds meer produceert en meer consumeert dan zijn naaste, is het niet voldoende om vast te stellen wat de mensen niet zouden moeten doen. We moeten ons ook de vraag stellen: voor welke doeleinden zullen wij ons in de toekomst inzetten? Als het niet voor de consumptiecultuur is, waar zullen wij dan voor werken en waar zullen wij onze vrije tijd dan aan besteden?'⁴⁸

Cultural creatives zien duurzaamheid als principiële keuze. Verantwoordelijk met de aarde omgaan heeft te maken met de eigen innerlijke waarden. Het is niet iets wat we zouden moeten bereiken met technische handigheidjes. Er zijn mensen die menen dat bijvoorbeeld klimaatverandering uiteindelijk wel zal worden opgelost door technologische ontwikkeling, bijvoorbeeld door technieken om broeikasgassen af te vangen en op te slaan. Los van de vraag of ze daar gelijk in hebben (wat we sterk kunnen betwijfelen), is het een enge, smalle benadering van het begrip duurzaamheid. Want dat begrip zou moeten gaan over veel meer dan het beperken van de uitstoot van broeikasgassen, het aanpakken van milieuverontreiniging of het beperken van de uitputting van

grondstoffen. Duurzaamheid heeft te maken met het in balans leven met je natuurlijke en sociale omgeving. Dat heeft dus consequenties voor je eigen houding als mens. Het werkt niet om te zeggen: ik ga lekker mijn gang, ik heb het recht om te pakken wat ik pakken kan en te verbruiken wat ik nodig heb, en bedenk wel een techniek om de gevolgen van mijn handelen op te vangen. Dat is een egoïstische houding die uiteindelijk vergaande negatieve consequenties kan hebben, bijvoorbeeld op het sociale vlak. Een samenleving van egoïstische mensen verliest zijn interne cohesie. 'Ikke, ikke, ikke, en de rest kan stikken' is geen basis om een toekomstbestendige, duurzame samenleving op te baseren.

Kranen en bierglazen

Slimme technische oplossingen die gericht zijn op duurzaamheid kunnen het ontstaan van niet-duurzaam gedrag stimuleren. Neem de fonteintjes in de toiletten van het hoofdkantoor van Triodos Bank: die zijn uitgerust met kranen die vanzelf uitgaan. Het idee daarachter is waterbesparing, want zo'n kraan blijft niet stromen als iemand hem vergeet uit te doen nadat hij zijn handen heeft gewassen. De automatisch sluitende kraan is een perfect voorbeeld van een instrument dat resultaat oplevert aan de buitenkant van duurzaamheid, namelijk waterbesparing. Aan de binnenkant van duurzaamheid wordt echter geen resultaat geboekt. Sterker nog: daar is het resultaat negatief. Bij de binnenkant gaat het om de houding en het

gedrag van degene die het water gebruikt. Het gaat om de vraag in hoeverre hij aandacht heeft voor duurzaamheid en in staat en bereid is om zijn gedrag daaraan aan te passen, en dus bewust een kraan dichtdraait nadat hij zijn handen heeft gewassen. De automatische kranen in de wc's bij Triodos Bank werken het tegendeel eerder in de hand: ze nemen de eigen verantwoordelijkheid weg bij de handenwasser en bevorderen dat hij onbewust water gebruikt in plaats van bewust. De automatische kraan leidt dan misschien tot waterbesparing (de buitenkant van duurzaamheid), maar niet tot milieubewuster gedrag van mensen (de binnenkant). De keuze om automatisch sluitende kranen te plaatsen was goed bedoeld, maar achteraf bezien wellicht niet goed doordacht.

Toen muziek- en theaterfestival Noorderzon in Groningen een aantal jaren geleden werd gevraagd om de drankjes die werden verkocht voortaan in plastic bekertjes in plaats van in glazen te schenken, vond festivaldirecteur Mark Yeoman dat een slecht idee. Yeoman: 'Glazen van glas zijn een uitnodiging aan het publiek om zich intelligent te gedragen.'⁴⁹ En dus drinken tijdens het jaarlijkse festival dagelijks vijftienduizend bezoekers uit een echt glas. Tot op de dag van vandaag zonder problemen.

■ ***Buitenkant van duurzaamheid***

Aandacht voor aarde, natuur en milieu gaat verder dan de lege flessen naar de glasbak brengen. Hoewel dat natuurlijk ook van belang is, zijn er veel meer mogelijkheden om duurzaam te leven. We gaan ze hier niet allemaal opsommen; de lijst zou oneindig lang worden. Maar om het beeld in te kleuren, behandelen we er drie.

Om te beginnen de omgang met eigen spaargeld. Het bezit van spaargeld brengt verantwoordelijkheden mee. Morele verantwoordelijkheden. Als individu kun je immers kiezen waar je je kapitaal onderbrengt. Investeer je het op de beurs of zet je het op de bank? Doe je het eerste, dan gaat het om de vraag waarin je investeert. Doe je het laatste, dan speelt de vraag voor welke bank je kiest. Dat zijn geen vrijblijvende keuzes, want je beïnvloedt er maatschappelijke ontwikkelingen mee. Daarbij geldt: hoe meer kapitaal je hebt, hoe groter de verantwoordelijkheid is. Kiezen op basis van alleen het rendement of de hoogte van de spaarrente is onverantwoordelijk. Daarmee zoek je niet naar mogelijkheden om de omslag naar een duurzame economie te stimuleren. En die omslag is noodzakelijk gezien de omvang van de mondiale crises, zoals het klimaatvraagstuk.

Bovendien leidt blind kiezen voor de hoogste rente ook tot andere ongewenste effecten. Dat heeft de kredietcrisis bewezen. Want de verantwoordelijkheid voor het uitbreken daarvan kunnen we niet alleen op het bordje van bankiers, aandeelhouders, wetgevers en toezichhouders leggen. Ook de individuele spaarder heeft er zijn aandeel in gehad. De gang van zaken rond Icesave is daar het beste voorbeeld van.

Toen de bank in oktober 2008 omviel, hadden ruim honderd-duizend Nederlanders er een rekening. Ze waren gezwicht voor de verleidingen van de hoge rente die Icesave op spaarrekeningen betaalde.

Het openen van een rekening bij zo'n stuntbank getuigt niet van het nemen van een brede verantwoordelijkheid. Een spaarder is moreel verplicht zich de vraag te stellen hoe het kan dat een bepaalde bank hogere rentes kan betalen dan andere banken. Waarin belegt die bank mijn spaargeld? Zijn dat dan risicovolle beleggingen die veel opleveren zolang het goed gaat maar tegelijkertijd ook erg instabiel zijn? Natuurlijk mag een individuele spaarder deels afgaan op de beoordeling van wetgever en toezichthouders, maar dat ontslaat hem niet van zijn eigen, morele verantwoordelijkheid. Juist de kredietcrisis heeft geleerd dat het naïef is om volledig te vertrouwen op instituties, want ook die zijn meegegaan in het denken in termen van maximaal rendement.

Vadertje Bos

De individuele spaarder is moreel verplicht zich de vraag te stellen wat zijn bank met zijn spaargeld doet en hoe het kan dat zijn bank een veel hogere rente betaalt dan concurrerende banken doen. Je geld zo maar toevertrouwen aan een bank omdat die nu eenmaal veel rente betaalt, is onverantwoordelijk. Zelfs wanneer wetgever en toezichthouders de handelwijze van de bank hebben goedgekeurd. De gang van zaken rond Icesave is daar het levende bewijs van. Helaas

heeft de Nederlandse overheid juist het omvallen van Icesave in 2008 aangegrepen om het belang van het nemen van de individuele verantwoordelijkheid te ondermijnen. Ten tijde van het omvallen van Icesave besloot minister van Financiën Wouter Bos immers om de garantie op spaartegoeden te verhogen naar 100.000 euro per persoon per bank. Tot die tijd was 38.000 euro per persoon per bank gegarandeerd. Met de verhoging zei Bos in feite: 'Beste burger, vadertje Staat zorgt voor u. U hoeft zelf niet na te denken.' Begrijpelijk misschien vanuit politieke overwegingen (Bos wilde rust creëren en een run op banken voorkomen), maar onverstandig vanuit breder perspectief. Want met de verhoging stimuleert Bos ondoordacht spaargedrag van burgers. Eigenlijk zegt hij tegen de burger: 'U kunt naar hartenlust uw spaargeld onderbrengen bij welke goedgekeurde bank dan ook, ik zorg dat u uw geld terug krijgt op het moment dat de bank zou omvallen.'

Tot zo ver de omgang met spaargeld. Nu een tweede voorbeeld van de manier waarop het individu zijn brede, maatschappelijke verantwoordelijkheid kan nemen en de omslag naar kapitalisme 3.0 kan stimuleren. Dan hebben we het over de aanschaf van gebruiksartikelen en voedsel. Daarbij is het van belang om te denken in cycli. Het gaat om het besef dat een product dat je koopt ergens vandaan komt en uiteindelijk ook ergens naartoe gaat. Neem een ballpoint. Die kun je tegenwoordig voor bijna niets kopen: tien pennen voor tach-

tig cent bij de discountdrogisterij. De vraag is wat je eigenlijk doet als je zo'n goedkope pen koopt. Zo'n pen komt ergens vandaan. Er waren mensen bij de productie betrokken, er zijn grondstoffen voor gewonnen, er zijn plastic, ijzer en inkt in verwerkt. Als je de pen straks hebt opgebruikt, gooi je hem in de prullenbak en wordt hij uiteindelijk in een afvalinstallatie verbrand. Dat leidt weer tot de uitstoot van broeikasgassen.

Het besef van die kringloop is van belang bij het aankoopgedrag. Want dat kan ertoe leiden dat je niet voor een paar cent een stapeltje goedkope pennen van slechte kwaliteit koopt, maar dat je een paar tientjes investeert in één goede pen die veel langer meegaat. Zo'n keuze is vaak intuïtief. Er hoeven geen ingewikkelde economische en ecologische modellen aan te pas te komen om de keuze te maken, want de meeste mensen voelen wel aan dat één goede kwaliteitspen duurzamer is dan om de paar weken een heel setje goedkope wegwerppennen aan te schaffen.

Iemand die doordrongen is van het besef dat een aangeschaft artikel ergens vandaan komt en ergens naartoe gaat, heeft ook aandacht voor de belangen van de verschillende mensen die bij het product betrokken zijn. Neem het kopen van groente. Als ik mijn groente altijd bij de kleine groenteboer op de hoek haal, leer ik die man kennen, en hij mij. Als hij een bepaalde prijs vraagt voor zijn tomaten, ben ik bereid die prijs te betalen. Punt. Ik ken de man, vertrouw hem en verwacht niet van hem dat hij de prijs van zijn tomaten een paar centen verlaagt omdat de supermarkt verderop dat ook doet. De relatie tussen de groenteboer en mijzelf heeft een waarde. De relatie is gebaseerd op vertrouwen en persoonlijk contact. Het is de sociale substantie die wij met elkaar hebben. Die sociale

substantie genereert rechtvaardigheid. De groenteboer vraagt aan mij een eerlijke prijs voor zijn tomaten en ik betaal die prijs. Daarin handelen wij beiden op een moreel zuivere manier: hij zuigt mij niet uit en ik knijp hem niet af. Betekent dit terug naar vroeger? Zeker niet. Het is eerder een stap vooruit. Een stap die het persoonlijke weer bijzonder maakt, maar wel in een geglobaliseerde wereld waarin mensen via de moderne technologie met elkaar in verbinding staan.

Het kernbegrip is hier: persoonlijke relatie. Dat is het tegenovergestelde van een geabstraheerde relatie, zoals mijn verhouding met de anonieme supermarkt verderop. Als klant ken ik de winkelier niet. Zelfs de caissières kennen hun baas uiteindelijk niet, want die baas zit in een ver kantoor. Of nog sterker: die baas is een veelkoppig gezelschap van anonieme aandeelhouders. Een gezelschap dat bovendien op de beurs per minuut van samenstelling wisselt. Van zo'n onpersoonlijke grootheid als een supermarkt eis ik als klant, naast een acceptabele kwaliteit, vooral één ding: een lage prijs. En als de prijs me niet bevalt, loop ik naar de supermarkt een paar straten verderop.

Veel consumenten – misschien wel de meeste – doen vandaag de dag dat laatste. Ze handelen als calculerende burger, betalen 'geen cent te veel' en zijn 'geen dief van hun eigen portemonnee'. Wat zo'n consument zich niet realiseert, is dat hij als consument en klant in een context handelt, een sociale en natuurlijke context. Om terug te komen op het kopen van tomaten: een tomaat is geen los ding waar een willekeurig prijskaartje aan hangt. Het is een product met een geschiedenis. De tomaat is verbouwd op een boerderij of in een kas. Er zijn grondstoffen voor gebruikt en er zijn mensen bij de verbouw

en de verkoop betrokken. Een eerlijke prijs van die tomaat moet als het goed is die hele context tot uitdrukking brengen.

Het kopen van een tomaat brengt ons op het derde voorbeeld hoe een individuele burger op lange termijn de omslag naar kapitalisme 3.0 kan stimuleren: de opvoeding van kinderen. Ouders hebben de verantwoordelijkheid om hun kinderen het besef bij te brengen van het denken in cycli. Ze zouden moeten laten zien dat de producten in een winkel ergens vandaan komen. Dat geldt vooral voor ons voedsel, omdat het aan de basis van het leven ligt. Dat betekent dus dat ouders met hun kinderen regelmatig naar een boerderij zouden kunnen gaan om hun daar te laten zien waar de tomaten, de komkommers en de melk vandaan komen. Op die manier leren ze hun kinderen integraal te kijken en te beseffen dat een tomaat méér is dan een los ding in de supermarkt dat je wel of niet kunt kopen.

Prijzenoorlog

Tussen de Nederlandse supermarkten woedt al een paar jaar een prijzenoorlog. De voornaamste slachtoffers van de oorlog zijn de voedselproducenten: de boeren. Supermarkten kunnen, vanwege hun ongeëvenaarde inkoopmacht, tot op grote hoogte zélf de prijs bepalen waarvoor ze hun producten zoals groente en zuivel inkopen. Daardoor worden boeren soms letterlijk afgeknepen en moeten ze hun producten onder de kostprijs verkopen. Dat wordt vervolgens weer deels goedge maakt met landbouwsubsidies uit Brussel. Alles bij elkaar is dat

een gekunsteld bouwwerk. Daarom zouden we voor een heel ander systeem moeten kiezen, een systeem waarbij niet het najagen van de laagste prijs en de hoogste efficiëntie centraal staan, maar waarbij integraal en inclusief wordt gedacht. Om bij het voorbeeld van de boer te blijven: een boer heeft een veel bredere functie dan alleen het zo efficiënt en zo goedkoop mogelijk produceren van voedsel. Een boerderij heeft ook een sociale rol. Zo is een boerderij een plek waar ouders met hun kinderen naartoe kunnen om hun kroost te leren waar de melk en de groente die ze dagelijks thuis op tafel vinden, vandaan komen. Die brede functie van boerderijen komt echter alleen tot zijn recht wanneer de boer niet wordt gedwongen om zijn productie zo kostenefficiënt mogelijk te draaien. Want alleen op een boerderij waar de koeien gewoon in de wei kunnen lopen, zien kinderen daadwerkelijk waar de melk vandaan komt.

■ Epiloog: rijk rekenen

In het voorjaar van 1637 kocht de Hollandse koopman François Koster een paar handen vol tulpenbollen. Hij betaalde er 6650 gulden voor. Een extreem bedrag, zeker voor die tijd: aan het begin van de zeventiende eeuw kon een gemiddeld gezin van zo'n driehonderd gulden per jaar rondkomen. De aankoop van Koster was des te opmerkelijker omdat de koopman niet van plan was de bollen zelf te planten. Hij wilde ze doorverkopen, in de overtuiging dat hij eraan zou verdienen. Blijkbaar vermoedde hij dat iemand anders nóg meer dan 6650 gulden voor die paar bollen zou betalen.⁵⁰

Koster deed zijn aankoop op het hoogtepunt van de tulpenmanie in Holland en Utrecht. De tulpenmanie staat bekend als de eerste speculatiegolf in de economische geschiedenis. Eind zestiende eeuw werd de tulp in Nederland geïntroduceerd. Hij bleek geweldig populair en de handel in tulpenbollen nam al snel een enorme vlucht. De eerste decennia van de zeventiende eeuw was de handel grotendeels in handen van de kwekers. Zij sloten in het voorjaar koopcontracten af voor hun bollen. In dat jaargetijde bloeien de tulpen en konden de kopers de bol aan de hand van de bloem beoordelen. In het najaar, als de bloemen waren uitgebloeid, werden de bollen gerooid en aan de koper geleverd.

Vanaf de jaren dertig van de zeventiende eeuw gingen steeds meer buitenstaanders zich met de handel bemoeien.

De concurrentie nam toe. De handelaren kochten de bollen al op voordat de bloemen in bloei stonden. Ze speculeerden dus op de toekomstige waarde en eigenschappen van de tulp, want die had nog helemaal niet gebloeid. De koopcontracten werden op papier genoteerd en die papieren werden vervolgens doorverkocht. Die handel dreef de prijs van de papieren steeds verder op, totdat de prijzen zo hoog werden dat er geen enkele relatie meer bestond met het onderliggende product: de tulpenbol. Zo ontstond de tulpenmanie. Op het hoogtepunt van de bubbel, begin 1637, waren sommige tulpen meer dan honderdmaal hun gewicht in goud waard.⁵¹ De markt in eigendomspapieren en toekomstige koopcontracten was goed zolang iedereen eraan meedeed en erin geloofde. Maar zoals dat gaat bij een economische zeepbel: er komt een moment dat mensen zich achter de oren gaan krabben en uit de markt stappen. Dat moment kwam op 3 februari 1637. Op een Alkmaarse veiling bleef een collectie bollen onverkocht. Veilingen in andere steden volgden. De tulpenhandel stortte in en veel handelaren en speculanten die zo veel geld in de bollen hadden geïnvesteerd, bleven berooid achter. Ook koopman François Koster kwam in de problemen. Een week nadat hij zijn bollen voor 6650 gulden had gekocht, daalde de prijs. Koster had op dat moment nog alleen een aanbetaling van 820 gulden gedaan; de overige 5830 kon hij niet meer opbrengen. De handelaar die hem de tulpenbollen had geleverd, daagde hem vervolgens voor het gerecht.⁵² Hoe die zaak is afgelopen, is niet bekend.

De tulpenmanie van de zeventiende eeuw was de eerste zeepbel in de economische geschiedenis. Na de tulpen volgden vele andere economische bubbels. De voorlopig laatste

in die lange rij is de zeepbel van de financiële markten. Die spatte in 2008 definitief uiteen en veroorzaakte een diepe financiële en economische crisis. Banken en andere speculanten die op de financiële markten belegden, dachten jarenlang dat ze slapend rijk werden. Dat bleek een illusie. Ze hadden zichzelf blij gemaakt met een dode mus. Want de financiële producten waar zulke exorbitante bedragen voor werden betaald, bleken in werkelijkheid op niets gebaseerd. Ze waren wat ze waren: lucht.

De economische crisis die het gevolg was van het uiteenspatten van de zeepbel, beheerst de krantenkoppen en de televisiejournals. Niet zo gek, want de maatschappelijke schade is enorm. Het Internationaal Monetair Fonds schat de kosten van de financiële crisis op bijna 12 biljoen dollar.⁵³ Verdeeld over de wereldbevolking komt dat neer op ongeveer 1750 dollar per persoon. Dat geld staat nog los van de verliezen door de economische crisis zélf, maar slaat alleen op de overheidssteun aan banken, op kredietgaranties en op de afschrijvingen op risicovolle beleggingen. De eenzijdige winstobsessie van bankiers en andere financiële beleggers heeft met andere woorden geleid tot maatschappelijke roofoverval, onder meer in de vorm van geëxplodeerd begrotingstekort van nationale overheden.

De aandacht van media en politiek voor het uiteenspatten van de zeepbel van de financiële markten en de economische gevolgen daarvan, is begrijpelijk, maar eenzijdig. Want we hebben vandaag de dag te maken met een nog veel grotere zeepbel: die van een economisch-maatschappelijk systeem dat 'resultaat' slechts in termen van geld, winst en rendement uitdrukt. En intussen een ongeëvenaarde aanslag pleegt op

klimaat, milieu, grondstoffen en natuur. Dit is geen speculatiegolf in de klassieke, economische betekenis van het woord. Het is er één van veel algemenere, maatschappelijke aard. Maar hij heeft wel een vergelijkbaar effect als de klassieke economische bubbels: hij leidt ertoe dat we ons met z'n allen onterecht rijk rekenen. Net zoals de tulpenspeculanten dat deden in de zeventiende eeuw en de financiële beleggers aan de vooravond van het uitbreken van de kredietcrisis. Want bij de bepaling van onze welvaart kijken we slechts naar ons materiële en financiële bezit, en we nemen de aanslag van onze leefwijze op de aarde en de natuur niet mee in de berekening. Daarmee nemen we een hypotheek op de toekomst en zadelen we volgende generaties op met een enorme rekening. Dat is roofbouw van een orde van grootte die de roofbouw door de kredietcrisis in het niet laat verdwijnen.

Van de hedendaagse vraagstukken is de financieel-economische crisis waarschijnlijk het makkelijkst te overwinnen. De werkelijke uitdaging ligt bij de crises die het gevolg zijn van de aanslag op de aarde. Zonder twijfel de meest ingrijpende crisis van dit moment is de klimaatverandering. Maar ook andere crises vragen aandacht. Denk aan het armoedevraagstuk in ontwikkelingslanden en aan thema's als milieuvervuiling, de uitputting van grondstoffen en de vraag hoe we in de toekomst onze energievoorziening regelen.

De aanpak van al deze vraagstukken ligt in elkaars verlengde. We moeten op zoek naar een manier van leven die duurzaam en toekomstbestendig is. Een manier die geen roofbouw pleegt op natuur, aarde en onze medemensen. Dat is een reusachtige uitdaging. Bankiers hebben daarbij een belangrijke taak. Met het geld dat zij beheren, kunnen ze ont-

wikkelingen sturen. Ze kunnen investeren in conventionele projecten en bedrijven, en zich vooral laten leiden door de vraag waar op korte termijn het meeste geld te verdienen is. Dat deden de meeste bankiers in de jaren voorafgaand aan de kredietcrisis. Maar ze kunnen zich ook verantwoordelijker gedragen en ervoor kiezen 'hun' geld te steken in ondernemingen die duurzaam en toekomstgericht zijn, zoals biologische landbouw en duurzame energie.

Als bankiers kiezen voor de duurzame weg, ontwikkelen ze zich tot de financiers van de verandering en geven ze invulling aan het nieuwe bankieren. Bankiers staan dus voor een belangrijke uitdaging. Maar zij niet alleen. De opgave om aan een duurzame, toekomstbestendige wereld te werken geldt voor iedereen: politiek, bedrijfsleven en burger. Het wordt tijd om de werkelijkheid onder ogen te zien, namelijk dat we met onze huidige manier van leven een te grote aanslag plegen op de aarde en daarvoor ooit de rekening gepresenteerd krijgen. We doen ons veel rijker voor dan we zijn. We maken onszelf blij met een dode mus. Bij die constatering alleen mag het echter niet blijven. Ze moet worden gevolgd door daden. Hoewel steeds meer mensen duurzaam en toekomstbewust proberen te leven, gaat het nog steeds om een maatschappelijke onderstroom. Duurzaam leven is voorlopig vooral: tegen de stroom in roeien. Want over het algemeen worden groei en vooruitgang nog steeds in materiële en financiële termen vertaald.

In een ver en vreemd land leefde eens een jongetje. Hij woonde met zijn vader in een eenvoudig huis aan de rand van de hoofdstad van het land. Overdag, wanneer zijn vader naar zijn werk was, zat het jongetje op school. En 's avonds na het eten speelde hij met zijn vriendjes op het plein aan het eind van de straat. Verder gebeurde er weinig in het leven van vader en zoon. Maar op zekere dag kwam de vader opgewonden terug van zijn werk in de stad. 'Kom mee!' riep hij tegen zijn zoon. 'De keizer maakt vanmiddag een toer door de stad om zijn nieuwe kostuum te tonen!' Het jongetje had de afgelopen weken op school en op het plein al veel geruchten gehoord over de nieuwe kleren die de keizer liet maken. Het zouden de prachtigste kleren zijn die ooit waren ontworpen.

Het jongetje rende achter zijn vader aan de stad in. Hoe dichter ze bij het centrum kwamen, hoe voller de straten werden. Alle mensen kwamen uit hun huizen om de keizer in zijn nieuwe kleren te zien. Vader en zoon worstelden zich door de mensenmassa naar voren, tot ze uiteindelijk op het grote plein stonden voor het keizerlijk paleis. Daar hees de vader zijn zoontje op zijn schouders. Het jongetje keek over de hoofden van de mensen heen: duizenden mensen die allemaal vol verwachting naar de reusachtige poort van het keizerlijke paleis aan de overkant van het plein keken.

Heel lang gebeurde er niets. Maar na uren wachten zwaaide ineens de paleispoort open. Eerst verscheen een lange stoet dienaren, soldaten en ministers, allemaal prachtig uitgedost in hun mooiste pakken en uniformen. En uiteindelijk verscheen de keizer. Alle ogen richtten zich op hem. Ook het jongetje op de schouders van zijn vader keek naar

de keizer. De mensen riepen enthousiast 'oh!', 'ah!' en 'wat een schitterende kleren!'. Maar het jongetje jubelde niet met hen mee. Want toen hij naar de keizer keek, snapte hij niet waarom al die mensen zo vol bewondering waren over diens kleren. De keizer droeg helemaal geen kleren. Hij was naakt.

■ DSB Bank

Als dit boek ter perse gaat, is de DSB Bank failliet verklaard. Een regelrecht drama voor alle betrokkenen. Nog geen jaar geleden leek deze relatief kleine bank bestand tegen de financiële crisis, juist vanwege het feit dat DSB niet had geïnvesteerd in onbegrijpelijke financiële producten zoals CDO's. Hoe heeft dat zo snel kunnen veranderen?

Van de lotgevallen van DSB kunnen we leren dat ook een kleine bank niet per definitie een gezonde bank is. Ook een kleine bank kan onverenigbare functies uitoefenen en daardoor in de problemen komen. Bij DSB gaat het specifiek om de combinatie van sparen en lenen enerzijds en het verkopen van verzekeringsproducten anderzijds. DSB verdiende relatief weinig met de eerste tak: de klassieke bankfunctie. Het grootste deel van de winst kwam uit het verzekeringsbedrijf, met name van de provisie op koopsompolissen. Ook bij DSB Bank zien we dus de effecten van de gerichtheid op de kortetermijnwinst van de transactie tegenover de langetermijnrelatie die met een spaarder en kredietnemer kan worden opgebouwd. Het drama rond DSB Bank moet een extra aansporing zijn voor de financiële sector om zich te beraden op de houdbaarheid van het alles-in-één concept: het combineren van betalingsverkeer, sparen-lenen, zakenbankieren én een verzekeringsbedrijf. Het depositogarantiestelsel zou alleen van toepassing moeten zijn op de bankfunctie: het aantrekken van spaargelden en het omzetten daarvan in leningen.

■ Noten

1. Het sprookje zoals hier weergegeven is een verkorte en bewerkte versie van het origineel zoals gepubliceerd in *Alle sprookjes en vertellingen van Hans Christian Andersen*, Uitgeverij Van Holkema & Warendorf, Unieboek BV, Houten, 2000
2. *NRC Handelsblad*, september 2009
3. In de VS geldt bovendien een wettelijke bepaling die managers van bedrijven verplicht om zich in hun beleid te richten op het vergroten van de aandeelhouderswaarde
4. *NRC Handelsblad*, december 2008
5. Mike Dash, *Tulpengekte*, Het Spectrum, 1999
6. *NRC Handelsblad*, mei 2009
7. *NRC Handelsblad*, februari 2008
8. Marc Chavannes, *NRC Handelsblad*, december 2008
9. www.globalreporting.org
10. *NRC Handelsblad*, mei 2009
11. *NRC Handelsblad*, april 2009
12. Werkloosheid Detroit: 17,1% (cijfer juni 2009), bron: CNN, 29 juli 2009
13. *NRC Handelsblad*, september 2009
14. Adviescommissie Toekomst Banken, onder voorzitterschap van Cees Maas; de commissie werd in november 2008 ingesteld door het Bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken; in april 2009 presenteerde de commissie haar bevindingen in het rapport *Naar herstel van vertrouwen*

15. *Trouw*, september 2009
16. *De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen* door de Commissie corporate governance, 2003
17. *Trouw*, oktober 2008
18. *de Volkskrant*, september 2009
19. *de Volkskrant*, september 2009
20. Elsevier, oktober 2008
21. *Trouw*, september 2009
22. *Cijfers 2007*, bron: CBS
23. *Opzij*, juni 2009
24. *NRC Handelsblad*, december 2008
25. Los van bankiers hebben ook andere kapitaalverstrekkers een vergelijkbare verantwoordelijkheid. We noemen specifiek de pensioenfondsen. Zij zijn niet alleen verstrekkers van kapitaal waarmee duurzaamheid kan worden gefinancierd, ze hebben ook een breder belang als bevorderaars van een duurzame toekomst voor hun cliënten.
26. *de Volkskrant*, december 2008. Opinieartikel door Daniëlle Hirsch (directeur Both ENDS), Johan Frijns (coördinator BankTrack), Farah Karimi (directeur OxfamNovib), Albert Hollander (voorzitter Tax Justice Nederland), Frank Kohler (directeur Milieudefensie), Giuseppe van der Helm (directeur Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling)
27. *Eindrapport Naar herstel van vertrouwen*, adviescommissie Toekomst Banken, april 2009
28. *Eindrapport Naar herstel van vertrouwen*, adviescommissie Toekomst Banken, april 2009
29. www.nrc.nl, september 2009
30. Zie eerste hoofdstuk

31. *Sunday Telegraph*, augustus 2009
32. Eindrapport 'Naar herstel van vertrouwen', adviescommissie Toekomst Banken, april 2009
33. Eindrapport *Naar herstel van vertrouwen*, adviescommissie Toekomst Banken, april 2009
34. Zie tweede hoofdstuk
35. Eindrapport *Naar herstel van vertrouwen*, adviescommissie Toekomst Banken, april 2009
36. *NRC Handelsblad*, juli 2009
37. Eindrapport *Naar herstel van vertrouwen*, adviescommissie Toekomst Banken, april 2009
38. Persbericht Nederlandse Vereniging van Banken, september 2009
39. Persbericht Nederlandse Vereniging van Banken, september 2009
40. Kabinetsvisie toekomst financiële sector, 2009
41. Kabinetsvisie toekomst financiële sector, 2009
42. De elf betrokken banken zijn: Shore Bank (VS), BRAC Bank (Bangladesh), GLS Bank (Duitsland), Merkur Bank (Denemarken), Mibanco (Peru), Banca Popolare Etica (Italië), Banex (Nicaragua), ABS (Zwitserland), NewResource Bank (VS), Xac-Bank (Mongolië) en Triodos Bank (Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Spanje, Duitsland)
43. Zie tweede hoofdstuk
44. Paul Ray, *The Cultural Creatives*, Three Rivers Press, 2000
45. www.marketresponse.nl
46. MarketResponse, 2007
47. Paul Ray, *The Cultural Creatives*, Three Rivers Press, 2000
48. *NRC Handelsblad*, mei 2009
49. *de Volkskrant*, augustus 2009

50. Mike Dash, *Tulpengekte*, Het Spectrum, 1999
51. Mike Dash, *Tulpengekte*, Het Spectrum, 1999
52. Mike Dash, *Tulpengekte*, Het Spectrum, 1999
53. *Sunday Telegraph*, augustus 2009

