

Door **Bert Bakker**
Fotograaf **Sander Foederer**

HANS LUDO VAN MIERLO

Bestuurdersadviseur en auteur

“De bankierseed behoeft exegese. Daar moet over gepraat worden”

In de jaren negentig werkte Hans Ludo van Mierlo als persvoorlichter in de bankwereld. Hij zag hoe daar de focus verschoof van de maatschappij naar de aandeelhouder. “Daar ging het fout. Strenger toezicht probeert het gedrag van buitenaf te veranderen. Een eed verandert mensen van binnenuit.”

“Ik heb de eed allereerst bedoeld als een eervolle onderscheiding voor het beroep van financiële dienstverlener”



Hans Ludo van Mierlo is wereldberoemd in Oegstgeest. Ze kennen hem daar als kinderboekenschrijver. In het dorp liggen op diverse plekken geel-rode stoeptegels in de trottoirs, met de namen van tien in dat dorp wonende auteurs, en een aansprekende zin uit hun oeuvre.

De mensen zijn trots op hun schrijvers – het meest natuurlijk op Jan Wolkers. Ook Van Mierlo ‘ligt’ daar. Maar zouden de Oegstgeestenaren ook weten dat diezelfde Van Mierlo – voormalig journalist en bankman – tevens

de *auctor intellectualis* is van de bankierseed? Waarschijnlijk niet.

Sinds begin van dit jaar werd zo’n gelofte wettelijk verplicht voor directeuren en commissarissen van alle financiële instellingen in ons land, en later dit jaar voor nog een kwart miljoen mensen in de financiële sector. Van Mierlo is de geestelijk vader. Hij is ‘dankbaar’ dat zijn taaie strijd – want dat was het – hier toe geleid heeft.

Wellink tegen

Vreemd: nu de ‘bankierseed’ er eenmaal is, lijkt die al bijna vanzelfsprekend. In de ogen

van velen is het een passende reactie op de onthutsende werkelijkheid van de onfrisse praktijken in de financiële sector, die zich vanaf 2008 ontolden. Praktijken die overigens nog steeds niet helemaal zijn uitgebannen. Voor de buitenwacht leek het idee bijna spontaan geboren in het rapport *Naar herstel van vertrouwen* van de Adviescommissie Toekomst Banken – in de wandeling: de commissie-Maas. Maar zo simpel was het niet, weet Van Mierlo. DNB-president Nout Wellink was aanvankelijk tegen, en ook NVB-voorzitter Boele Staal voelde eerst niets voor het idee. De eerste zag een waslijst van juridische bezwaren

- DNB deed immers al de screening en een geschiktheidstoets? De tweede typeerde het idee als 'een anachronisme'. Staals ervaring bij de politie – agenten leggen ook een gelofte af – had hem op dit punt cynisch gemaakt. Maar Van Mierlo, die al vóór de crisis in 2008 in zijn boek 'Gepast en ongepast geld' pleitte voor een eed voor de hele financiële sector, zette zijn lobby voor en achter de schermen onverdroten voort. Terugkijkend constateert hij: "De commissie-Maas nam het idee volmondig over, en vervolgens deed de politiek dat ook." Eind vorig jaar werd bekend dat minister Dijsselbloem nog dit voorjaar met een voorstel komt voor strenge sancties op het overtreden van de bankierseed. Aan die politieke omarming zit volgens Van Mierlo trouwens wel een vagelijk zuur bijmaakje: "Het lijkt inmiddels of de politiek de eed aan de sector oplegde. Zo was het dus niet. Maar goed, hij is er! Nu moeten we er actief mee aan het werk."

Als oud-journalist en oud-voorlichter weet u dat je ook in de journalistiek mensen vindt met weinig scrupules. Stelt u het op prijs dat ik een eed afleg voor we aan dit interview beginnen?

"Há! Nou, nee hoor, dat lijkt me niet nodig. En als er rond dit interview iets helemaal fout zou gaan, weet ik dat ik in laatste instantie terecht kan bij de Raad voor de Journalistiek."

Een gedupeerde klant van een bank kan ook zo denken: er is gedragstoezicht door de AFM, en veel bankmensen staan in een DSI-register, dus ze zijn gescreend. Je kunt naar het KiFID, of bij de rechter een civiele zaak aanspannen. Volgens welk criterium is een eed gewenst?

"Ik heb de eed allereerst bedoeld als een eervolle onderscheiding voor het beroep van financiële dienstverlener. Mét de eed scharen financiële dienstverleners zich in de reeks van artsen, rechters, advocaten, notarissen, Kamerleden. Deze mensen doen werk dat diep ingrijpt in het leven van anderen. Het vertrouwen in die beroepen mag niet beschaamd worden, dus je wilt dat de beoefenaars beloven dat ze hun afwegingen gewetensvol maken. Je introduceert een minimumeis op het punt van betrouwbaarheid."

"Ik zag schizofrenie in de bankensector ontstaan: een strijd tussen winstgerichtheid en maatschappijgerichtheid"

Perfect systeem

Toch denk ik: óf Van Mierlo gelooft dat de impact van wat een journalist schrijft zó beperkt is, dat een eed overbodig is. Óf hij heeft groot vertrouwen in mijn integriteit. Dat hij van een bankier wel een eed vraagt, impliceert wantrouwen. Een eerlijke bankier moet dat als een belediging opvatten.

"Een serieuze financiële dienstverlener heeft er geen enkele moeite mee om zijn goede intenties te belijden. Die is zelfs trots op zijn eed. De betekenis daarvan is niet alleen dat hij die zelf aflegt, maar dat hij er voortaan van uit kan gaan dat anderen die ook aflegden. Bovendien: bankiers en andere financiële dienstverleners hebben het vertrouwen inderdaad beschaamd. Naar mijn idee ligt de oorsprong van de omslag in mentaliteit in de periode na de jaren zeventig. We hadden hier een perfect financieel systeem ontwikkeld, waarin het besef van de maatschappelijke rol nog volop aanwezig was. Daarna drong hier geleidelijk dat primair op financieel resultaat gerichte Angelsaksische denken binnen. Als hoofd Externe Communicatie bij de ING Groep kon ik dat van nabij volgen. De holding ING werd bestuurd als een beleggingsfonds. De tien prioriteiten van de top waren uitsluitend financiële criteria. Men had het ineens over het 'uitmelken' van klanten. En over het 'volgooien' met producten. Het ging allang niet meer om dienen, maar om verdienen. Dat sloeg helemaal door. Overigens, niet alleen bij financiële instellingen."

Hoe zou een eed daarin verandering kunnen brengen? Een derde van de echtparen lapt de huwelijksseed aan z'n laars.

"Als je trouwt, weet je dat je iets bijzonders belooft. Als je daarna toch uit elkaar gaat,

weet je ook dat dit bijzonder is. De financiële sector was de afgelopen decennia op zoek naar nieuwe waarden. Naast het eenzijdig monetaire denken ontstond een andere trend: die van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Banken kwamen te spreken over duurzaamheid, mensenrechten, ketenverantwoordelijkheid, en ze ontwikkelden en ondertekenden allerlei gedragscodes. Ik zag schizofrenie in de sector ontstaan, ik zag een strijd tussen winstgerichtheid en maatschappijgerichtheid en dat wou aan goedbedoelde gedragscodes. Het werd tijd voor één code voor iedereen. Een gemeenschappelijke taal, een referentiepunt voor insiders en outsiders. Iets wat iedereen kan begrijpen, en waarop mensen elkaar kunnen aanspreken."

Bloedsomloop

Dus de conclusie was níet: geld is de bron van alle kwaad?

"Nee. De geldstroom is voor een economie als de bloedsomloop voor een mens. Je lichaam stuwt je bloed naar de plek waar 't het nodig heeft: na 't eten naar de maag; als je je moet concentreren naar je hoofd; als je sport naar je benen. Zo moeten banken en institutionele beleggers ook goed en gewetensvol nadenken over waar geld op een bepaald moment het meest nodig is. Toen economieën nog regionaal georiënteerd waren, ging dat vanzelf goed. Rotterdamse banken financierden de Rotterdamse haven. Onze pensioenfondsen belegden in Nederland. Maar de schaalvergroting en mondialisering heeft daaraan een eind gemaakt. De afstand tussen geldgever en geldvrager is enorm geworden."

Kan een eed iets veranderen als je niet tegelijkertijd iets doet aan de structuren? Zoals het opknippen van verantwoordelijkheden in specialismen, het vinkgedrag, het straatje schoonvegen, de testosterongedreven competitiedrang?

"Het plechtig afleggen van een eed heeft meer effect dan je misschien zou denken. Helemaal als iemand er zo nu en dan aan wordt herinnerd. Van een juriste die professioneel betrokken was bij een van de vastgoedaffaires, hoorde ik dat drie hoofdverdachten in die zaak in het verleden was gevraagd een

CV

Hans Ludo Van Mierlo

Geboren: 1946, Tilburg

Middelbare school: Pauluslyceum, Tilburg

Studie: School voor de Journalistiek, Utrecht
(1968-1971)

Loopbaan

- journalist Leidsch Dagblad
- parlementair redacteur/politiek commentator GPD
- hoofd Communicatie Tweede Kamer der Staten-Generaal
- hoofd Externe Communicatie NMB Bank
- hoofd Externe Communicatie ING Groep
- afdelingsdirecteur In- en Externe Communicatie Rabobank Nederland
- senior vice president/manager Public Affairs Rabobank Nederland
- lobbyist Nederlandse Vereniging van Banken

Huidige functie(s): bestuurdersadviseur en auteur

Nevenfunctie(s): commissaris woningbouw-corporatie, columnist, spreker

Privé

- Gezinssamenstelling: 35 jaar samenwonend met Elly Brassinga, kinderboekenschrijver
- Interesses buiten het werk: tennis, schrijven (onder meer twee boeken over banken, vijftien kinderboeken waarvan enkele samen met Elly Brassinga, een roman, een dichtbundel, een satirenbundel en een tv-serie)

beroepseed af te leggen. Dat weigerden ze. Want dat was toch 'allemaal gelul'. Dat zegt wel iets. Dan Arieli, hoogleraar gedragseconomie aan het MIT (Massachusetts Institute of Technology), heeft aangetoond dat onze besluitvorming wordt beïnvloed wanneer we erop worden gewezen dat we een eed hebben afgelegd. Logisch: moreel gedrag ontwikkelt zich niet van nature, maar in interactie met de buitenwereld."

“Hoofdverdachten van een van de vastgoed-affaires weigerden een beroepseed af te leggen. Dat zegt wel iets”

Autonomie

Van Mierlo's argumenten klinken krachtig genoeg. Maar als je nadenkt over de parallellen met andere beroepsgroepen die een eed of gelofte afleggen, valt één ding op: het verschil in autonomie om te handelen naar eigen oordeel. Een arts of een advocaat draagt grote verantwoordelijkheid als hij voor een patiënt of cliënt een beslissing neemt. Hij moet een complexe situatie overzien en

voors en tegens afwegen. In zo'n situatie verkeert een bankemployee steeds minder vaak, omdat het toezicht zo intens is geworden, en taken zijn opgeknipt. Overzicht en zicht op het einddoel ontbreken.

Heeft een individuele eed wel echte betekenis in een sector die zo extreem gereguleerd is, bijna gerobotiseerd?

“Voor een deel is dat helaas zo. De stortvloed aan regels doodt de creativiteit en de eigen verantwoordelijkheid. Bankmensen gaan denken: goed bankieren staat gelijk aan niet fout bankieren. Maar medewerkers nemen op alle niveaus wel degelijk zelf nog beslissingen, en ze komen voortdurend in situaties waarin ze de belangen van de bank en die de klant moeten afwegen. Ik stond tijdens mijn stage in een bank eens naast een baliemedewerker die van een mevrouw een flink contant bedrag in ontvangst nam. Ik zag op zijn scherm dat de dame een niet-onaanzienlijke som op een niet-rentende





rekening had staan. Even later vroeg ik die medewerker waarom hij die dame niet had voorgesteld een deel van het geld op een rentedragende spaarrekening te zetten. Z'n antwoord: 'Ik denk dat m'n baas dat niet in het belang van de bank zou vinden.' Vervolgens vroeg ik die baas of dat inderdaad zijn reactie zou zijn geweest. De baas zei van niet. Maar toen ik voorstelde om alle klanten met onvoordelig gestalde tegoeden voortaan daarop te attenderen, wimpelde hij dat weg: 'Niet in het belang van de bank'. Ook vandaag komen relatiebeheerders van banken nog voortdurend in dergelijke situaties. Dán hoop ik dat men aan zijn eed terugdenkt."

Is het niet bizar dat bankmensen een eed nodig hebben om hen te herinneren aan wat ze thuis geleerd moeten hebben: je mag niet stelen en niet liegen?

"Vrijwel iedereen heeft een geweten. Maar in grote ondernemingen lijkt het soms of mensen 's ochtends tegelijk met hun jas, ook hun persoonlijkheid en hun geweten aan de kapstok hangen. De bedoeling van de eed is nu om te zorgen dat dit niet gebeurt. De eed vraagt juist om je eigen opvattingen

"In grote ondernemingen lijkt het soms of mensen 's ochtends met hun jas, ook hun persoonlijkheid aan de kapstok hangen"

wel mee te nemen naar je werk en die daar in het geding te brengen."

Betrokkenheid

De steeds grotere afstand tussen bank-medewerker en consument maakt het lastig om empathie en loyaliteit voor die abstracte klant te voelen.

"Ik zou het begrip betrokkenheid willen gebruiken. Dat moet de kern van de zaak zijn. Je moet ook als specialist een beeld hebben van het grotere doel en trots zijn op jouw

rol daarin. De terreinknechten, koffieju-frouwen en trainers van Ajax of PSV voelen allemaal dezelfde betrokkenheid en trots. Als je snapt waar de financiële sector voor staat, is de eed meer dan een formaliteit. Daarom behoeft de eed *exegese*. Er moet over gepraat worden. Ik had graag gezien dat – voordat de bankierseed in de Code Banken en in de wet werd opgenomen – er meer maatschappelijke discussie over was geweest. Gek om te zeggen, maar het ging in die zin allemaal toch nog te vlot."

Ten slotte: u schreef in uw boek 'Bankiers zweren bij geld' dat de eed geen garantie is. Heeft de eed juridisch dan geen betekenis? Belofte maakt toch schuld?

"Inderdaad, de eed is geen garantie dat er nooit meer iets misgaat. De eed spreekt uit waaraan men als professional moet voldoen en belooft te zullen voldoen. Ik verwacht dat hij niet alleen in civiele zaken maar ook in strafzaken door een rechter mede in zijn overwegingen wordt betrokken. De eed zal ertoe leiden dat het begrip zorgplicht nog verder wordt opgerekt. Als in de toekomst tuchtrecht aan de eed wordt verbonden, speelt die daarin natuurlijk een rol. Terecht!" **B&E**