

## ‘Banken-governance na de kredietcrisis’

**Oud-bankiers Erik van de Merwe, Dolf van den Brink, AFM-directeur Steven Majoor en corporate governance-specialist Paul Frentrop debatteerden eind november in de Industriële Groote Club over oorzaak en gevolgen van de financiële crisis. Een verslag.**

Bert Bakker

Valt uit het wereldwijde bankendebacle iets te leren over de manier waarop financiële instellingen en hun bestuurders worden gecontroleerd? Die vraag stond centraal in een door SAP Nederland georganiseerd debat op 24 november in de Industriële Groote Club in Amsterdam.

‘Corporate Governance na de kredietcrisis’ luidde het thema van een discussie onder leiding van Rens de Jong van BNR Nieuwsradio met vier heren die uit hoofde van hun positie een visie hebben op oorzaak en gevolgen van het huidige drama op de financiële markten:

- **Dolf van den Brink**, bestuurder bij ABN Amro tot eind 2001 en nu hoogleraar Financiële Instituties aan de Universiteit van Amsterdam
- **Steven Majoor**, directeur bij de Autoriteit Financiële Markten en onder meer verantwoordelijk voor toezicht op accountants,
- **Erik van de Merwe**, tot 2000 bestuurder bij Fortis en binnenkort op uitnodiging van het ministerie van Financiën president-commissaris bij Fortis Nederland
- **Paul Frentrop**, hoofd Corporate Governance bij de APG Groep, de pensioenuitvoerder van het ambtenarenpensioenfonds ABP.

### Tijdgeest

Eenduidige antwoorden op de vraag hoe het bestaande systeem van corporate governance in de bancaire wereld zo kon falen, leverde het debat niet op. Men was het eens met de stelling van Van de Merwe dat er sprake was van collectief falen. Van den Brink sprak van een ‘tijdgeest’ waarin bankbestuurders die waarschuwen voor het nemen van te veel risico’s niet meer serieus werden genomen.

Zowel Van den Brink als Van de Merwe achten zich repressant van die categorie en zeiden mede om die reden indertijd hun functie te hebben opgezegd. Onder druk van aandeelhouders, en aangespoord door het vooruitzicht op dikke bonussen ging alle aandacht uit naar de vette winsten die te behalen zouden zijn met innovatieve *investment banking*-activiteiten.

### Aandeelhouders niet gefaald

Maar over de vraag op welke punten de governance-systematiek tekort was geschoten, had elk van de debatdeelnemers zijn eigen oordeel.

Paul Frentrop geloofde niet dat aandeelhouders hadden gefaald in het bieden van tegenwicht tegen bankmanagers en commissarissen die zich de opkomst van de bonuscultuur hadden laten aanleunen. “Nergens in het jaarverslag hadden aandeelhouders iets kunnen lezen over de blootstelling aan de risico’s die nu tot die grote verliezen hebben geleid. Net zo min als over de beloningen van dealmakers in de investment banking-tak. Ik ken zelfs een bestuursvoorzitter die geen benul had dat reeksen mensen in zijn bank veel meer verdienen dan hijzelf.”

### Geen stresstests

Sprekend over de bonussencultuur noemde oud-bankier Dolf van den Brink het bizar dat [zelfs cfo’s](#) en cro’s (chief risk officers) meedeelden in resultaatgerelateerde beloningsschema’s. “Je moet in elk geval de onafhankelijkheid van deze bestuurders zeker stellen.”

Ook betwijfelde Van den Brink of deze managers en zelfs de eindverantwoordelijke ceo's zich wel de mate van risicoconcentratie op de balans van hun bank hebben gerealiseerd, zoals het risico van waardedaling van Amerikaans onroerend goed.

Zijn voormalige Fortis-tegenvoeter Van de Merwe voegde daaraan toe: "Bij stresstests had dat aan het licht moeten komen. Maar niemand dacht er aan scenario's te testen waarin markten volledig illiquide zijn geworden."

### **Aandeleninkoop ING**

Ook op de rol van de prudentieel toezichthouders viel kritiek te beluisteren. Van den Brink meende dat De Nederlandsche Bank een bedenkelijke rol had gespeeld bij de invulling van zijn verantwoordelijkheid voor de solvabiliteit van onder toezicht staande instellingen. "Nog tot voorjaar van 2008 ging ING door met zijn aandeleninkoopprogramma. Volgens de BIS-regels kon dat, en DNB heeft er bij ING nota bene op aangedrongen om daar niet mee te stoppen. Daarmee werden de buffers onnodig uitgehold. Het is onvoorstelbaar dat zich dit amper een half jaar geleden afspeelde!"

### **Toezichtconcurrentie VS-UK**

Namens de toezichthouders die in Europa de effectenhandel monitoren wees AFM-directeur Steven Majoor nog wel op een belangrijk punt: "Er was een klimaat ontstaan waarin toezichthouders, met name die in Amerika en het Verenigd Koninkrijk, onderling concurreerden om het financiële partijen niet al te lastig te maken. Ook Nederland wilde zich graag profileren als financieel centrum, dus ook als AFM kregen we te horen: Kom, doe niet zo moeilijk met die vergunning, of met de eisen aan die prospecti."

Majoor vreesde dat de lessen uit de crisis niet zullen leiden tot meer eendracht onder toezichthouders in Amerika en Europa, daarvoor liggen de verhoudingen te gevoelig.

### **Niet zelfde fout maken als VS**

Over de vraag of de kredietcrisis snel zal leiden tot nieuwe, aanvullende vormen van toezicht, durfde Majoor geen boude uitspraken te doen. Hij verwacht dat er iets zal gebeuren rond credit rating agencies en mogelijk de derivatenhandel. "Maar we moeten niet de fout maken die de Amerikanen maakten toen ze de wet Sarbanes-Oxley eigenlijk veel te snel invoerden. Deze *rule-based* wet leidde tot afvinkgedrag, en te weinig tot echt kijken welke risico's er worden gelopen."

### **Discussies banken-accountants**

Ook de vraag wat de effecten waren geweest van IFRS en fair value accounting kwam in het governance-debat ter tafel. Van de Merwe wees er op dat dit een van de redenen is waarom de totale schade in het financiële systeem inmiddels een veelvoud is van de het bedrag dat kan worden verloren op subprime-leningen. "Als er geen markt is, of als markten grote verliezen inprijzen, moeten banken grote verliezen rapporteren. Dat werkt naar andere sectoren door en leidt tot een neerwaartse waarderingspiraal."

Daarop merkte Steven Majoor op dat hij in dat licht erg benieuwd was naar wat financiële instellingen zouden rapporteren over eventuele verdere verliezen op hun hypotheekportefeuilles. 'De waardering van die activa is de inzet van zeer zware discussies tussen bankbestuurders en hun accountants. En het *is* ook moeilijk want objectieve waarderingsmaatstaven zijn in veel gevallen nog steeds niet voorhanden'.