

Door **Bert Bakker**  
Fotograaf **John Bakker**

**BOELE STAAL**

# “Dat dat rapport-Maas en het Herenakkoord er kwamen, sprak niet vanzelf”

Toen Boele Staal zich liet strikken om per 1 januari 2007 zijn baan als commissaris van de koningin van Utrecht in te ruilen voor die van voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken, kon hij onmogelijk vermoeden hoe hectisch die klus zou worden. In minder dan drie jaar veranderde álles in bankenland. De kritiek van de buitenwereld zwol aan. Staal, nieuw in het vak, moest – in- en extern – de gemoederen tot bedaren zien te brengen. En zijn achterban tot zelfreflectie bewegen.



**N**iet eerder had de NVB een voorzitter benoemd die niet zelf uit het bankwezen afkomstig was. De nieuwe voorzitter, die aftredend voorzitter Piet Moerland opvolgde, zou met een benoeming voor drie dagen per week meer tijd kunnen besteden aan de vertegenwoordiging van de vereniging naar de buitenwereld en de interne samenhang binnen de branche. Gelijktijdig volgde Wim Mijs scheidend directeur Hein Blocks op. Het NVB-bestuur moet een vooruitziende blik hebben gehad. Want begin 2007 kon nog niemand vermoeden hoeveel er in ruim tweeënhalf jaar zou veranderen in het bankenlandschap – in Nederland en wereldwijd – en hoeveel een vertegenwoordiger van de sector dus aan de buitenwereld uit te leggen zou hebben.

#### **Ethiek**

Staal is een duizendpoot. In verschillende functies leerde hij in zijn carrière niet alleen de overheid en politiek kennen, maar ook het bedrijfsleven – zowel in een uitvoerende rol als in die van consultant. Ook nu nog is zijn indrukwekkende portefeuille van activiteiten een afspiegeling van uiteenlopende onderdelen van het maatschappelijk leven. Daarbij – misschien wel daarom – is hij een man van het midden. ‘Ik wil een bruggenbouwer zijn’, zegt hij zelf. Het blijkt ook uit de keuze van de partij die hij steunt: D66. B&E wilde al lang eens met Staal praten, eerst naar aanleiding van het uitkomen van het rapport van de adviescommissie Toekomst Banken ‘Naar een herstel van Vertrouwen’, ofwel het rapport-Maas. En vervolgens ook vanwege het Herenakkoord, de richt-

lijn voor de beloning van bankiers in de vorm van bonussen. Ethiek in het bankwezen zou de rode draad in het gesprek zijn. Maar juist in de week dat het gesprek dan eindelijk zou plaatsvinden, ontrolde zich het DSB-drama. Dat die casus ineens een hoofdrol kreeg in het gesprek als *pars pro toto* – ondanks Staals protest – was haast onvermijdelijk.

*“Ik bestrijd met klem dat de problemen bij DSB passen in een patroon”*

*DSB is nu de zoveelste affaire in de Nederlandse bankenwereld. Wat is er toch met die financiële sector?*

“De vraag suggereert dat de problemen bij DSB passen in een patroon. Dat wil ik met klem bestrijden. De ondergang van DSB en de oorzaken daarvan zijn onvergelykbaar met de situaties die andere banken in problemen hebben gebracht. Het is een volledig op zichzelf staand geval. Het had niets te maken met de kredietcrisis. Dit was puur een probleem van DSB zelf. Het verdienmodel van die bank dat leunde op koppelverkoop van hypotheek en producten waar een veel te hoge provisiecomponent in zat, was ondeugdelijk. De financiering was wankel en de interne governance klopte niet. Bovendien: wat er buiten de bank gebeurde – denk aan de oproep van Lakeman aan DSB-klienten om hun geld terug te halen – was zonder precedent.”

#### Bescheiden

*Maar de DSB-affaire is niettemin een zoveelste smet op het bancaire blazoen. En het kost de andere bankiers domweg geld. Wat was de rol van de NVB bij de DSB-affaire?*

“Het kost de overige banken geld omdat ze naar rato van hun aandeel in betaal- en spaartegoeden meebetalen aan uitkeringen onder het depositogarantiestelsel. Toch is onze rol als branche in deze zaak bescheiden geweest. Wel hebben vijf grotere banken op verzoek van DNB gekeken naar een mogelijke opvang van DSB, toen duidelijk werd dat DSB niet zelfstandig verder zou kunnen. Dat overleg is er – tot twee maal toe zelfs – geweest. Maar het mislukte onder andere omdat naast het verdienmodel, en de slechte financiering, niemand kon inschatten wat de omvang van de schadeclaims van klienten zou zijn. Wel hebben we als branche nog iets voor DSB-klienten kunnen doen door een paar dagen de mogelijkheid te blijven bieden om bij de geldautomaten van de andere NVB-leden contanten op te nemen. En banken hebben toegezegd dat ze het DSB-klienten zo makkelijk mogelijk zullen maken om rekeningen met minimale rompslomp over te zetten.”

## “Een tuchtcommissie kent de NVB niet”

*Hoe kwalificeert u trouwens dat optreden van Lakeman? Sommigen spreken van een vorm van ‘terrorisme’ waar geen enkele bank veilig voor is.*

“Lakeman heeft natuurlijk al heel lang een reputatie als horzel in de pels van een reeks Nederlandse bedrijven. Daardoor hadden zijn uitspraken misschien meer impact. Maar juist daarom kan ik er als NVB-voorzitter alleen maar over zeggen wat ook de president van De Nederlandsche Bank, Nout Wellink, zei, namelijk dat die oproep uiterst onverantwoordelijk was. Het heeft onnodig extra schade aangericht.”

#### Niet eigen leden kiezen

*Maar heeft de NVB – achter de schermen – nooit iets kunnen doen om Scheringa het verkoopbeleid van DSB te laten veranderen? Veel beroeps- en brancheverenigingen kennen klachten- of tuchtcommissies.*

“Het karakter van een branchevereniging is gericht op belangenbehartiging. Wij kennen geen interne tuchtregeling, wat niet wegneemt dat we met gedragscodes bevorderen dat onze leden zich aan de spelregels houden. Het criterium voor lidmaatschap is het hebben van een bankvergunning. Leden hebben geen inzicht in elkaars verdienmodel en bemoeien zich ook niet met elkaars commerciële beleid of strategie. Een tuchtcommissie kennen we niet. Als er iets wringt tussen leden kan er voor mij vanzelfsprekend als voorzitter een rol weggelegd zijn. Als een lid zakelijke kritiek op een concurrerende bank heeft, dan bestaat de mogelijkheid dit bij DNB neer te leggen. Dat leden onderling afstand houden is begrijpelijk, want als ze het niet zouden doen, zou de Mededingingsautoriteit hier waarschijnlijk snel op de stoep staan.

De NVB richt zich primair op behartiging van gezamenlijke belangen jegens de instanties waarmee leden te maken hebben: veelal overheden en toezichhouders. Een typisch voorbeeld van wat in de afgelopen tijd prominent op de agenda heeft gestaan was het

depositogarantiestelsel. Afhankelijk van hoe je dat inricht, kunnen de effecten voor de ene bank immers heel anders uitpakken dan voor de andere. Als NVB wil je graag één stem laten horen, maar voor je die stem hebt gevonden moeten er soms pittige discussies worden gevoerd. En de verhoudingen binnen de NVB-achterban zijn natuurlijk ook gewijzigd doordat de marktaandeelen in de Nederlandse bankenmarkt in beweging zijn. Verder kijken we als NVB ook nadrukkelijk naar het belang van de klienten van onze leden. Met andere woorden, ook consumentenorganisaties zijn voor ons belangrijke gesprekspartners.”

## “Ik merkte dat politici zich afvroegen of bankiers wel tot zelfreflectie in staat waren”

*Toch was u zelf de drijvende kracht achter twee initiatieven waaraan wel dege-lijk een aspect van zelfdisciplineren zit: het rapport van de commissie-Maas, en het Herenakkoord over de bonussen.*

“Ja dat is waar en ik ben er achteraf ook heel blij mee dat beide initiatieven zo goed ontvangen zijn. Ik maakte me zorgen over de beeldvorming rond het bankwezen. Generaliserende kwalificaties, hoe begrijpelijk ook, doen geen recht aan de sector in zijn totaliteit. Een voorbeeld daarvan is de beeldvorming rond de bonuscultuur. Excessieve bonussen betreffen vooral de wereld van de buitenlandse zakenbanken op Wall Street en in de City, maar zijn in ons land eerder uitzondering dan regel. Ook de Nederlandse financiële instellingen kijken met zorg naar de Angelsaksische bonuscultuur.”

#### Eigen analyse

*Buiten de bankenwereld is weinig begrip voor de complexiteit van het vak financiële dienstverlening. Is die kloof te dichten?*

“Ik zie het in elk geval als een van de belangrijkste taken voor mij als voorzitter om te



## Curriculum vitae mr. Boele Staal

Boele Staal werd in 1947 geboren in Apeldoorn.

Hij volgde de hbs en studeerde rechten in Utrecht, waarna hij in 1970 zijn carrière begon bij de politie. Hij was achtereenvolgens:

- politie-officier, laatstelijk als commissaris-korpschef;
- commercieel directeur ASB-uitzendorganisatie (Vendex);
- directeur binnen Randstad N.V. (o.a. Randon B.V.);
- directeur/partner Boer & Croon (interim-management);
- sinds 1998 commissaris van de koningin in de provincie Utrecht namens D66.

Verder was hij van 1991 tot 1998 voor D66 lid van de Eerste Kamer der Staten Generaal.

Nu bekleedt hij o.a. de volgende nevenfuncties:

- uit hoofde van het voorzitterschap van de NVB, lid van het Dagelijks Bestuur van VNO-NCW, lid van de SER, lid van de Bankraad van De Nederlandsche Bank;
- president-commissaris ONVZ zorgverzekeraar;
- president-commissaris Twijnstra Gudde;
- voorzitter ANWB;
- president-commissaris Holland Casino;
- commissaris De Boer Tenten;
- enkele bestuursfuncties in culturele en goededoeleninstellingen.

Boele Staal woont in Maarssen, is gehuwd en heeft 3 kinderen.

Zijn schaarse vrije tijd besteedt hij onder meer aan watersport (onder andere wedstrijdzeilen) en golf.

afspraken over bonussen, er komt een bankierscode.”

### Per definitie achterlopen

*Maar het toezicht van DNB en AFM werd al zoveel intensiever, Tabaksblat moderniseerde corporate governance – ook bij banken; de sector heeft zelf het Dutch Securities Institute (DSI) ingesteld, we*

proberen die brugfunctie te vervullen. Ondermeer tussen de branche en Den Haag. Misschien is het een voordeel dat ik niet van huis uit bankier ben. Je kunt je dan nog beter in de gedachten van de buitenwacht verplaatsen. Als je als voorzitter ervoor kunt zorgen dat je ieders vertrouwen hebt, kun je met partijen met soms volkomen tegengestelde opvattingen in gesprek blijven. Tot op zekere hoogte lukt dat.

Ik merkte in mijn contacten met politici dat men zich was gaan afvragen of bankiers, na de dramatische ontwikkelingen in de herfst van 2008, eigenlijk wel tot zelfreflectie in staat waren. Om te laten zien dat bankiers dat kunnen, heb ik voorgesteld dat wijzelf een analyse zouden geven van zaken die verband houden met de kredietcrisis. En zelf voorstellen zouden doen om een herhaling te voorkomen. Natuurlijk is het geen gemakkelijk proces geweest. Ook omdat een groot deel van de verwijten onterecht was. Maar de sector heeft zijn verantwoordelijkheid genomen en is tevreden met het uiteindelijke resultaat.”

*“Ik weet zeker dat het beeld dat De Prooi van een bankbestuur schetst níét representatief is”*

*De reacties waren positief, maar de kritiek was wel: hoe konden bankiers die zelf medeverantwoordelijk waren voor de problemen dit rapport nou schrijven?*

“Ja maar wat wil je? Wat laat je het zwaarst wegen: pure onafhankelijkheid of deskundigheid? Ik kreeg een boze brief van de Nederlandse Bakkersvereniging na mijn verzuchting: “Moeten we dan de bakker op de hoek vragen dat rapport te schrijven?” Je kunt het niet gauw goed doen.”

*U noemt het slechte imago van bankiers onterecht, maar de berichten over wat de crisis veroorzaakte logen er niet om. En zoals het boek De Prooi schetst hoe het in de top van ABN-Amro toeging, is ook niet om vrolijk van te worden.*

“Ik heb dat boek ook gelezen en heb respect voor de grondige research die schrijver Jeroen Smit heeft gedaan. Maar precies dit aspect verontrust mij: het beeld dat het in elk bankbestuur zo toegaat. Dat alle bankbestuurders meer belangstelling voor zichzelf hebben dan voor hun klanten, hun dienstverlening of hun personeel. Ik weet zeker, echt zeker, dat dat beeld níét representatief is voor de sector. Juist daarom heb ik me zo ingespannen om van die twee initiatieven iets te maken dat echt meer is dan een loos gebaar. Governance bij banken wordt wezenlijk verbeterd, er zijn

*kregen MiFID. Nu zouden bankiers ook nog een code moeten ondertekenen om ze te laten snappen dat ze hun klanten netjes moeten behandelen?*

“Nounounou! Nu wordt hier wel een heel sombere voorstelling van zaken gegeven. Wat is er raar aan om normen en gedragsregels in een code onder te brengen? We weten allemaal dat je niet door rood mag rijden, maar toch zetten we het met zoveel woorden in de wet. Ik vind dat niet vreemd.”

*Over dat toezicht: sommige situaties waren misschien niet zo uit de hand gelopen als dat adequater was geweest. Verwijt u die toezichthouders dat ze achter de feiten aanliepen?*

‘Je moet onder ogen zien dat regelgeving en intensivering van toezicht per definitie achterlopen bij de realiteit. Dat is geen verwijt maar zo werkt het ook met andere regels in de samenleving. De crisis drukt ons nog eens met de neus op dit feit. We moeten een nog betere antenne ontwikkelen voor de risico’s die we lopen. Eerst was er Legiolease, daarna kwamen de zorgplichtregels. Zo gaan die dingen. Soms konden toezichthouders de ontwikkelingen niet bijbenen. De securitisatietrend en de ontwikkeling in de waaier van producten van investment banks ging op zeker moment extreem snel. Die producten leken bovendien te voorzien in een reële behoefte van grote – en indirect ook kleine – beleggers. Het lag niet voor de hand dat toezichthouders die innovatieve constructies zouden verbieden.

In weer andere gevallen zag je de maatschappelijke kijk op bepaalde bankdiensten veranderen. Neem tophypotheken. Heel veel mensen zijn, terugkijkend, dolblij dat ze indertijd een hypotheek konden krijgen die groter was dan de waarde van het huis dat ze kochten. Nu wil de AFM dat verbieden. Hadden ze dat veel eerder moeten doen? Vind ik een lastige vraag hoor.’

*Maar er zijn ook andere voorbeelden: iedereen die oplette kon weten dat een groot deel van de inleg van koopsompolissen of de premie bij levenproducten, verwerkt in een spaarhypotheek, opging*

*aan provisies en fees. Dat DSB vooral daaraan verdiende was al lang bekend.*

‘Dat kan zo zijn, maar ook de Kamer zag na het rapport van de commissie-De Ruijter geen reden om direct in te grijpen. De problemen van DSB-klienten kwam pas aan het licht na bijvoorbeeld uitzendingen van Radar.’

**“Bij een evaluatie van de toezichthouderrol moet zeker ook bekeken worden of het instrumentarium adequaat is”**

*Maar dan komen we toch terug bij het toezicht; was het voor de sector niet beter geweest als niet Radar maar de AFM dit tijdig had gesignaleerd? En bij DNB hadden er toch bellen moeten rinkelen?*

‘Ik weet niet wat AFM en DNB wisten, of wat ze al gedaan hebben. Maar ook de NVB vindt dat het goed is dat de Tweede Kamer nu een onderzoek gaat instellen naar de rol van de toezichthouders. Waarbij ik meteen aanteken dat ik goed begrijp dat de macht van toezichthouders beperkt is. Ze zitten altijd in een spagaat omdat de gevolgen van vroegtijdig ingrijpen ook zeer schadelijk kunnen zijn. Het lijkt me dat als de rol van toezichthouders onderzocht en geëvalueerd wordt, er ook gekeken moet worden naar de vraag of hun instrumentarium wel adequaat is.’

*De positie van de NVB tegenover de toezichthouders moet lastig zijn. De branche lijdt schade als het toezicht te laks is. Maar niemand zal uit zichzelf om zwaarder toezicht vragen.*

‘Dat is inderdaad een dilemma. Verzwaring van toezicht kost de individuele banken tijd en geld door additionele rapportageverplichtingen. Het zal dan ook niemand verbazen dat onze leden heel kritisch kijken naar de golf van te verwachten nieuwe toezichtvormen.’

## Patronen en mechanismen

*Komt het allemaal weer goed?*

‘Natuurlijk komt het goed. Ik ben vol vertrouwen dat we lessen gaan trekken uit deze crisis. Nadat verschillende partijen hun businessmodels aan de veranderde omstandigheden hebben aangepast gaat de sector zich herstellen. Dat kan haast niet anders. Overigens hoop ik dat de crisis ook voor de overheidssector zuiverend gaat werken. De oplopende overheidsschulden zullen de politiek wellicht dwingen opnieuw prioriteiten te kiezen. Zo’n sanering lijkt me gezond. Ook voor de financiële sector.’

**“Overheden vragen zich sneller af hoe de buitenwereld over hen denkt”**

*Over die overheid kunt u meepraten. U was commissaris van de koningin en werkte bij de politie. Ziet u verschillen?*

‘Een paar dingen: overheden zijn meer gefocust op plannen maken dan op uitvoering. Bij bedrijven is dat meestal andersom. Bestuurders van bedrijven zijn meer gericht op continuïteit, omdat die nu eenmaal niet vanzelfsprekend is. En misschien wel daarom zijn ze meer op zichzelf gericht. Overheidsdiensten vragen zich sneller af hoe de buitenwereld over hen denkt.

Maar bepaalde patronen en mechanismen zie je overal. De bouwwereld is totaal anders dan het bankwezen, maar overal heb je types rondlopen die het met ethiek niet zo nauw nemen. Daarom verzet ik me ook tegen die hitserigheid rond de bankwereld.’

*Is er een overeenkomst tussen uw baan als commissaris-korpschef bij de politie en het NVB-voorzitterschap?*

‘Ja. In beide banen heb je vaker weekenddienst dan je zou willen. En in beide gevallen scheidt het werk veel voldoening.’