

Dames en heren.

Vrienden uit en van ons Koninkrijk.

Mijn naam is Akkie Lansberg en ik ben directeur van de Stichting Holland Financial Centre.

Een samenwerkingsverband dat in 2007 werd opgericht, door banken, verzekeraars, pensioenfondsen, anderen uit de financieel-zakelijke dienstverlening, samen met ministeries, toezichthouders en de gemeente Amsterdam. Omdat het ons ontbrak aan een strategie voor de financiële sector. Of eigenlijk, de financieel zakelijke dienstverlening.

Ja, de financieel-zakelijke dienstverlening. Meer dus dan banken. Want daar lijkt soms geen onderscheid meer gemaakt te worden. De financiële sector = de banken.

Toch?

Nou, de financiële sector is ook verzekeraars. Is ook vermogensbeheerders. Is ook pensioenfondsen. Is ook de beurs.

Veel breder dus dan alleen de banken.

Rond 2005, 2006 bedacht een aantal mensen zich, dat we eigenlijk helemaal geen strategie hebben voor deze sector. De sector bestond, leverde een heleboel werkgelegenheid en toegevoegde waarde. En een heleboel sponsoring van sportteams, van muziek en van kunst & cultuur om maar een paar dingen te noemen.

Mooi dus en niet naar omkijken? Of toch verstandig om eens na te denken over: Wat willen we met deze sector in Nederland? Wat willen we van deze sector voor Nederland?

Het antwoord daar op is natuurlijk ja. Dat hoeft vandaag de dag geen toelichting meer. De afgelopen vijf jaar hebben zo'n beetje in het teken gestaan van deze vragen. Wat willen we met en van deze sector?

Opgelost? Mwah.... 😊

Maar ook in 2006 was het antwoord al ja. Ja, omdat bepaalde bedrijvigheid van deze sector eigenlijk ongemerkt verdween naar het buitenland. Ongemerkt en.....onbedoeld. Deels zelfs ongewenst, bleek achteraf. En dan moest met kunst- en vliegwerk de boel zo geregeld worden dat business ook weer terug kòn komen. Kon. Want eenmaal weg is nog niet zo makkelijk terug gewonnen.

Dus, ja, zeer wenselijk om eens te kijken naar: Wat willen we van en met deze sector en, minstens zo belangrijk, waarom eigenlijk?

Het eerste antwoord daarop is eenvoudig: kunt u zich een wereld voorstellen zonder verzekeringen? Zonder pensioenen? Zonder financiering van bedrijvigheid? Zonder pinautomaten en een bankpasje? Dat laatste is misschien het dichtste bij ons voorstellingsvermogen dat de toekomst er wel eens anders uit zou kunnen zien dan het verleden.

Een open deur, want we weten allemaal dat de enige constante is, dat er altijd verandering is.

Maar goed, verzekeringen, pensioenen, betalingsverkeer -in welke vorm dan ook-, financiering van bedrijvigheid. Het zijn voorlopig allemaal behoorlijk wenselijke aspecten van onze samenleving en de economie.

En de kans dat het belang hiervan toeneemt is groot. Een vergrijzende wereld legt een grotere nadruk op het belang van goede pensioensystemen.

Een internationaliserende wereld legt een grotere nadruk op het belang van goede afspraken, verzekeringen, en een vlotte en betrouwbare afhandeling van betalingen.

En de uitdagingen die er zijn op het gebied van verduurzaming vragen een nieuwe kijk op het financieren van energie, van schonere en houdbaardere energie.

Dat is voor mij het eerste antwoord op de vraag: waarom willen we een strategie voor de financieel-zakelijke dienstverlening.

Een tweede antwoord is: werkgelegenheid en 's Koninkrijk's welvaart.

Je zou het bijna niet meer denken, maar we hebben het over 270.000 banen en 8% van het bruto nationaal product hier in Nederland. Niet iets om, zonder te weten hoe en waarom, kwijt te willen raken.

De financieel-zakelijke dienstverlening is een grote sector in Nederland en het Caribisch deel van het Koninkrijk. En dat is niet per definitie slecht. Voor vandaag laat ik graag de zonnestralen de wenselijke aspecten hiervan belichten. Het is immers een mooie viering, 200 jaar Koninkrijk, en dat vraagt wat mij betreft om

optimisme, de wens om vooruit te kijken en de moed om gezamenlijk voorwaarts te willen gaan. Ook in en vanuit een sector die soms een beetje onder vuur ligt. (hum.....)

Terug dus naar de gedachtegang achter het oprichten van een HFC. Die was eenvoudig: we zagen dat ongemerkt en onbedoeld bepaalde bedrijvigheid van deze sector verdween naar het buitenland. We zagen de gevolgen van internationalisering komen: concentratie begon te ontstaan. Wat we dus al eerder zagen gebeuren in andere sectoren, begon ook te gebeuren in de financieel-zakelijke dienstverlening:

Bedrijvigheid op specifieke gebieden kroop naar elkaar toe, en ging vanuit dat centrale punt de internationale markt bedienen. Er kon geïmporteerd en ge-exporteerd worden, en dat gebeurde dus ook.

Ja, wat is daar zo nieuw aan, zult u wellicht denken? Het nieuwe er aan, was dat dit voor deze sector vrij nieuw was. Die heeft namelijk nog heel lang binnen locale grenzen gewerkt en doet dat deels nog steeds. Onze eigen Bolkenstein gaf met zijn F.S.A.P. het startschot voor een grenzen-loos Europa op het gebied van financieel-zakelijke dienstverlening. En internet en andere ontwikkelingen drijven verdergaande internationalisering. Globalisering. De wereld wordt kleiner. Platter. Bereikbaar. Deze sector wordt van een locale dienstverlener, op onderdelen een internationale dienstverlener.

En dat biedt kansen!

Kansen, omdat je markt dan ineens niet meer Nederland is, maar Europa. Toch een stukje groter.

Bedreigingen ook, want andere landen herkennen deze kansen ook en maken zich daar sterk voor.

Bij het bepalen van wat je met en van deze sector wilt, gaat het dus niet alleen om wat je niet meer wilt. Daar wordt veel over gesproken. Het gaat er ook om wat je wel wilt. Anders gezegd, het gaat er om datgene te behouden en te laten groeien, waarvan je zou balen als een ander land daar over 10 jaar haar geld mee verdient en wij het aan hen uit moeten geven, terwijl het andersom had kunnen zijn.

Dit nu, was onderdeel van het denken over de strategie voor HFC. En is onderdeel van het denken over hoe we samen geld kunnen verdienen vanuit het Koninkrijk. Niet in het Koninkrijk, maar vanuit het Koninkrijk. Immers, de markt buiten ons Koninkrijk is groter dan die daar binnen. En we worden niet voor niets al jaren de kooplieden van de wereld genoemd, die zeeën trotseren en nieuwe markten zoeken en vinden. Uitgaande van hun eigen kracht, op zoek naar kansen.

Dus, als we zeker weten dat morgen anders zal zijn dan gisteren, en we willen die 270.000 banen en 8% van het GDP niet allemaal kwijt, dan moet je op zoek naar kansen. Kansen, die internationalisering met zich mee brengt. Waar groei te verwachten is. En waar ons Koninkrijk een sterk uitgangspunt heeft. Natuurlijk, geen van allen garanties op succes, maar goede uitgangspunten om op te gaan bouwen.

Voor HFC resulteerde dat in het benoemen van vier speerpuntgebieden:

Pensioenen en daaraan gerelateerde dienstverlening.

Duurzame investeringen en de financiering van Duurzaamheid.

Financiële Logistiek.

En bepaalde niches in het effectenverkeer waar we een nummer 1 positie wereldwijd op hebben.

En deze speerpunten zijn relevant, niet alleen voor de Nederlandse kant van ons Koninkrijk, maar ook voor de Caribische kant van ons Koninkrijk.

60% van Nederlandse multinationals (grote maar ook de kleinere) heeft “een internationaal geïntegreerd pensioenvehikel” op de “to-do” agenda staan.

En volgens de CFO van BP geldt hetzelfde voor niet-Nederlandse multinationals.

Kansen dus: kansen voor de in Nederland en de Antillen over de jaren heen opgebouwde kennis op het gebied van pensioenen en op het gebied van vermogensbeheer.

Kansen om oplossingen te kunnen bieden voor bedrijven die al in Europa actief zijn. Maar ook een belangrijk ‘verkoop argument’ richting bedrijven uit andere delen van de wereld, zoals Midden en Zuid Amerika, die richting Europa willen.

Wil je business doen in Europa? Overweeg je daar in een paar landen te starten? Nederland is een prachtige vestigingslocatie en heeft ook nog de meeste kennis op het gebied van pensioenoplossingen.

En laat ik nog een ander speerpunt mogen pakken.

Financiële logistiek. Betalingsverkeer. Het afhandelen van financiële en administratieve kanten van transport. De 'tegen-stroom' van de goederenstroom, die we graag en veel faciliteren.

Handel zit in onze genen. Havens hebben we in alle delen van het Koninkrijk.

Hoe efficiënter en betrouwbaarder de afhandeling van de financiële logistiek kan plaatsvinden, hoe efficiënter de havens en de hele fysieke goederen transport sector kunnen werken. Niet meer buitengaats wachten op clearance. Geen tijd verdoen aan wachten op goedkeuring van betalingen. Het versterkt het totaal product "transport". Zo waar een mooie uitdaging om vanuit de verschillende delen van het Koninkrijk gezamenlijk aan te werken en daarmee alle delen van het Koninkrijk aantrekkelijker te maken voor internationaal transport.

De economie van het Koninkrijk kan deze kansen goed gebruiken.

De welvaart van het Koninkrijk kan de toegevoegde waarde goed gebruiken.

De crisis, ja toch maar even genoemd, laten we het snelst achter ons als we onze sterke punten gaan benadrukken. Als we daarmee gaan bouwen. Als we die gebruiken om kansen te benutten.

En ons Koninkrijk heeft daar uitstekende uitgangspunten voor.

Bereikbaar. Open. Hoog opgeleide arbeidskrachten. Talenkennis.

Voorspelbaarheid. Goede mensen. Goed toezicht. Betrouwbaarheid.

Kom ik weer bij mijn beginvraag:

Wat willen we van en met deze sector en, minstens zo belangrijk, waarom eigenlijk?

We willen onze krachten versterken. We willen kansen herkennen en pakken. We willen multi-nationals helpen. Met hun financieringsvraagstukken. Met onze pensioen kennis. Met onze efficiënte en betrouwbare financiële logistiek.

We willen werken aan een gezonde en duurzame economie. En dus willen we op zoek naar groei mogelijkheden. Nederland als gateway to Europa. De Caribische delen van het Koninkrijk als gate-way to Midden en Zuid Amerika. Dezelfde krachten gebruikend en elkaar versterkend. Want dan zullen ondernemers, van welke nationaliteit dan ook, hun geld graag bij ons investeren.

Dan houden we banen en creëren we welvaart.

Ik sluit af met een gekke extra gedachte.

Of misschien niet gek, maar anders dan mijn voorgaande betoog en niet aan Holland Financial Centre gerelateerd. Maar toch.

Ik vertelde u over onze strategie. Gefocused op speerpunten. Specialisaties. En uitgaand van kracht.

De kracht van de Cariben is ook: de zon, de zee, de talenkennis, de associatie met de EU. Krachten die het niet alleen aantrekkelijk maken voor toeristen, maar misschien ook voor.....pensionado's? Ja, toch een link naar één van onze speerpunten 😊.

Daarom de gekke gedachte:

In de komende 15 jaar, komen er in Nederland 2 miljoen 65+ers bij. (Van 2,7 naar 4,7 miljoen). En hun gemiddelde bestedingsvermogen stijgt.

Zou het de moeite waard kunnen zijn om te kijken of voor een deel van die mensen de Cariben als het Florida van ons Koninkrijk kunnen fungeren? Of zij niet voor 12 dagen vakantie willen vieren, maar voor 8 maanden daar willen genieten van hun pensioen en de zon, de zee, de golfbaan?

Als dat lukt voor 1% van de nieuwe pensionado's, levert dat al snel 250 miljoen aan bestedingen per jaar op.

Het is maar een gekke gedachte.

Inventief misschien?

Ik wens ons Koninkrijk nog minstens 200 jaar aan inventiviteit, aan bouwen vanuit kracht en een heleboel economische voorspoed toe.

Dank u wel.

De organisatie weet wel hoe je sprekers moet strikken. Als thema kiezen 'naar een wereld zonder banken?' en dan een bankier laten komen. Het is een beetje als Sinterklaas uitnodigen en hem laten vertellen dat hij niet bestaat. Natuurlijk komt de in het thema vervatte vraag niet uit de lucht vallen. Tien jaar geleden zou niemand een bijeenkomst onder de titel 'naar een wereld zonder banken?' georganiseerd hebben. Vooral de afgelopen vijf jaar is er veel veranderd.

We hadden een kredietcrisis en daarbij een eurocrisis. Het vertrouwen van het publiek in het bankwezen is aangetast. De schuld van de crises is daarbij in grote mate in de schoenen van bankiers geschoven. Begrijpelijk, al is het niet het hele verhaal.

Als bankier kun je denken: wie geschoren wordt, moet stil blijven zitten. Hopelijk waait het allemaal over. Wat mij betreft is dat een verkeerd uitgangspunt! Ik vind dat het bankwezen moet veranderen en dat het goed is dat onder ogen te zien. Ik wil dat vanavond in een aantal stappen toelichten. Daarbij sta ik kort stil bij i) het Nederlandse bankwezen, ii) de rol van de banken bij kredietverlening, iii) mogelijke alternatieve financieringsvormen en afsluitend iv) bij de veranderende bancaire omstandigheden en aandachtsgebieden; de toekomst.

i) Het Nederlandse bankwezen

De bancaire wereld is een mondiale industrie maar voor vandaag blijf ik dichtbij huis, bij de Nederlandse banken. Ons bankwezen bevond zich de afgelopen vijf jaren in een turbulente periode. Het heeft dan ook bijzondere trekken:

- De sector is vanouds sterk internationaal georiënteerd.
- Met een bijdrage van 4% aan het Nederlandse BBP is de bankensector groot. De sector biedt in Nederland werkgelegenheid aan circa 100.000 mensen.
- Ongeveer 95% van de Nederlandse consumenten houdt zijn spaartegoeden aan bij een van de vier grootste banken. Het aandeel van de vier grootste banken in de hypotheekmarkt is vergelijkbaar.
- De Nederlandse hypotheekschuld is ruim twee keer het Europese gemiddelde. Hypotheken vormen een groot deel van het balanstotaal van de Nederlandse banken.
- Veel spaargeld in Nederland loopt via institutionele beleggers, vooral via pensioenfondsen. Banken kunnen daardoor hun lange uitzettingen slechts deels met lang spaargeld financieren. Dat maakt hen gevoelig voor stemmingsveranderingen op de kapitaalmarkt.

Deze factoren tezamen verklaren de dynamiek van het Nederlandse bankwezen. Natuurlijk heeft binnen deze dynamiek elke bank haar eigen verhaal. Daar kun je zoals u weet boeken over schrijven en tv-series over maken.

De thuisbasis voor Nederlandse banken is uit vorm. De Nederlandse economie krimpt sinds het tweede kwartaal van 2011. Nederland presteert wat

dat betreft slechter dan haar buurlanden. De Nederlandse consument is terughoudend omdat het inkomen voortdurend daalt, de woningmarkt stagneert en de werkloosheid stijgt. Onzekerheid over wat de politiek gaat doen en over toekomstige pensioenen versterkt het ongemakkelijke gevoel. Hoewel door winstinhouding de kwetsbaarheid van de Nederlandse banken is afgenomen, is de kwakkelende conjunctuur problematisch. Dat is het gesternte waar we het in ons land momenteel mee moeten doen. Dit heeft ook impact op de rol die banken vervullen, bijvoorbeeld voor de primaire taak zoals de kredietverlening.

ii) De rol van banken bij kredietverlening

De statistieken laten zien dat de verstrekking van woninghypotheken aan gezinnen stagneert, terwijl de kredietverlening aan bedrijven krimpt. Vooral de kredietverlening aan het MKB staat onder druk. Maar deze data vertellen niet het hele verhaal. Zowel vraag- als aanbodfactoren spelen een rol. Is er minder kredietbehoefte of is er minder aanbod? Wat dat betreft geven de enquêtes die DNB elk kwartaal houdt over kredietvoorwaarden en kredietbehoefte meer inzicht.

Die enquêtes laten een genuanceerd beeld zien. Zoals u weet kijken we scherper naar de kredietverlening in het MKB en hypotheekleningen. Oplopende vermogenskosten voor banken spelen een rol, maar vooral veranderende risicopercepties. Banken moeten bij hun financiering op professionele markten zelf hogere risicopremies betalen. Aan de andere kant is door de recessie het aantal kredietwaardige bedrijven afgenomen en de portefeuille probleemleningen van Nederlandse banken gegroeid. Dat geldt vooral voor het MKB. Banken, in ieder geval ABN AMRO, stellen veel in het werk om samen met de betreffende bedrijven en hypotheekhouders inzicht en overzicht te verkrijgen zodat waar mogelijk herstelplannen kunnen worden ingezet om de fundamenteen te versterken voor de toekomst.

Gelijktijdig neemt volgens dezelfde enquêtes al ruim vier jaar de kredietbehoefte af. Anders gezegd, er is simpelweg minder vraag naar krediet. In het licht van de economische omstandigheden is dit begrijpelijk: investeringen worden uitgesteld om mogelijke risico's te beperken. Bij grote bedrijven ligt het iets genuanceerder, maar is het globale plaatje hetzelfde. Bancaire terughoudendheid is dus één helft van het verhaal. De andere helft is dat klanten ook terughoudend zijn in hun vraag naar krediet.

iii) Alternatieve financieringsvormen

Interessant is dat alternatieve financieringsbronnen volgens de DNB enquêtes nauwelijks een rol spelen, behalve één specifieke bron: de spaarpotten van gezinnen die aangebroken worden om hypotheekleningen af te lossen. Bedrijven investeren minder. En gezinnen wachten tot de conjunctuur aantrekt en op de woningmarkt betere tijden aanbreken. Alternatieve financieringsbronnen doen daar weinig aan toe of af.

Daarmee bedoel ik niet te zeggen dat er geen ruimte is voor alternatieven

financieringsvormen. Er is wel degelijk het één en ander gebeurd op dit vlak. Een voorbeeld is de kredietunie waarbij een gesloten groep van ondernemers elkaar financieren. Verder biedt de non-profitinstelling Qredits in ons land microkredieten aan. Qredits wordt o.a. gefinancierd door Rabobank, ING en ABN AMRO.

Crowdfunding, financiering door partijen via internet, is een populair gespreksonderwerp, maar kwantitatief verwaarloosbaar.

Ter voorbeeld, ABN AMRO heeft een eigen crowdfunding platform opgezet met de naam SEEDS waarmee succesvolle financieringen zijn opgehaald. Het volume aan financiering dat in Nederland tot nu toe via dergelijke platformen plaatsvindt, is echter zeer beperkt.

Voor grotere bedrijven is het verhaal anders. We zien dat de volumes van kapitaalmarktfinanciering in de vorm van obligaties toenemen ten opzichte van de traditionele bankfinanciering. Vanuit een bankperspectief vraagt dit om een andere begeleiding van onze klanten. Wij als ABN AMRO investeren daarom voortdurend in de kwaliteit van onze dienstverlening op het gebied van advisering en begeleiding van onze klanten naar de kapitaalmarkt. Daarmee ondersteunen wij het proces en helpen onze klanten met de noodzakelijke risico analyses.

Alternatieve financieringsvormen nemen geen hoge vlucht. Kredietverlener ben je niet zomaar. Het aantrekken van spaargeld en verwerken van betalingsverkeer is minder specifiek dan kredietverlening. Alleen met spaargeld aantrekken en risicoloos uitzetten heb je geen levensvatbaar bedrijfsmodel.

Kredietverlening is een vak, beoordeling van kredietrisico's is een ambacht, dat komt je niet zomaar aanvliegen. Niet iedereen staat te trappelen om kredietrisico's in zijn boeken te nemen. Bovendien betekent bankieren anno 2013 je onderwerpen

aan een zeer omvangrijk pakket regelgeving. Daarom heeft een bank een zekere

schaalgrootte nodig om levensvatbaar te zijn. Die regelgeving wordt nog veel complexer. Ik kom hier zo nog op terug. Vanwege deze 'gedwongen' schaalgrootte

is in mijn ogen het model van kleinere kredietunies minder toekomstvast.

Wel zie ik mogelijkheden voor initiatieven die gebruikmaken van de infrastructuur

en expertise van een bank. Hierbij delen institutionele investeerders één op één

mee in de risico's en rendementen van een kredietportefeuille die is samengesteld

en beoordeeld door de bank. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten: a) de institutionele investeerders kunnen rechtstreeks investeren in de kredietportefeuille

waarbij gebruik wordt gemaakt van de infrastructuur en expertise van de bank en b)

de bank kan haar klanten blijven bedienen, ook in tijden dat haar balans wellicht onder druk komt door regelgeving, concentratierisico's, funding of kapitaalschaarste.

5/9

Erg belangrijk bij dergelijke initiatieven is dat de belangen van de investeerders en van de bank parallel lopen.

Dan is het van belang dat de bank zelf ook een significant gedeelte van het risico

op de kredietportefeuille blijft behouden. Wij noemen dit bij ABN AMRO: *wel risk*

sharing, geen risk shifting!

Bij ABN AMRO zijn we verschillende initiatieven aan het ontwikkelen die dit mogelijk maken. Dit, gebeurt zowel op mkb-gebied als wel bij scheepvaartfinanciering en de financiering van grondstoffenhandel.

Samengevat: de conjunctuur is zwak, banken zijn terughoudend en alternatieve

kredietvormen zijn geen deus ex machina, behalve als er gebruik wordt gemaakt

van de infrastructuur en expertise van een bank. Daarbij is adequaat toezicht, ook

op alternatieve financieringsvormen, van belang voor geldnemers en investeerders.

Het is niet wenselijk dat er financieringsvormen ontstaan die onder een lichter toezichtregime kunnen opereren.

iv) De toekomst

Drie factoren drukken momenteel hun stempel op de toekomst van Nederlandse

banken: conjunctuur, regelgeving en gedragsveranderingen.

A Conjunctuur

Eerst de conjunctuur. Twee jaren recessie drukken hun stempel op de Nederlandse

activiteiten van banken. Er zijn gelukkig lichtpuntjes. De uitvoer lijkt te herstellen

dankzij de aantrekkende wereldhandel. En de woningmarkt nadert waarschijnlijk de

bodem. Ik verwacht een terugkeer van enige BBP-groei in 2014, maar spectaculair

zal de stijging niet zijn. Als het toch beter gaat dan gedacht dan krijgen banken een

opkikker omdat de voorzieningen voor probleemleningen vermoedelijk geleidelijk

naar beneden kunnen.

Een aantrekkende economie leidt ook tot extra kredietvraag. Het aanbod van krediet door Nederlandse banken blijft echter nog een aantal jaren onder druk.

Banken moeten namelijk alle zeilen bijzetten om aan nieuwe spelregels te voldoen.

Vandaar dat wij bij ABN AMRO nu al veel aandacht besteden aan plannen om onze klanten ook te kunnen bedienen als deze nieuwe spelregels in werking treden

6/9

en de conjunctuur sterker aantrekt dan verwacht. We lopen voorop en vooruit bij de

toekomstige kapitaaleisen die worden gesteld.

B Regelgeving

Verschuivende veranderingen in de regelgeving kunnen het kredietaanbod onder

druk zetten; een onvolledig overzicht:

- Er komen zwaardere solvabiliteits- en liquiditeitsvoorschriften (Basel III, CRD4). Bestaande solvabiliteitseisen worden aangescherpt, er komt een minimum *leverage* ratio (eigen vermogen/balanstotaal) van 3% en internationaal geharmoniseerde liquiditeitsvoorschriften worden voorgeschreven.
- In de 'Kabinetsvisie Nederlandse Bankensector' wordt gepleit voor een minimum *leverage* ratio van meer dan 4% en een *Loan To Value* voor woningen die na 2018, mits de woningmarkt herstelt, onder 100% moet uitkomen.
- Er komt een Europese bankenunie. In 2014 wordt centraal toezicht door de ECB op grote banken operationeel. Volgend jaar komen er Europese toelatingstesten. Denkbaar is dat banken hun kredietportefeuille moeten inkrimpen om door de test te komen.
- We koersen af op een bancair stelsel in de eurozone waarbij schuldeisers van banken, exclusief spaarders onder depositogarantie, meebloeden bij de ontmanteling van een bank. Deze introductie van *bail-in* kan het aantrekken van marktfinanciering door banken de komende jaren bemoeilijken.
- Er komt zogenaamd macroprudentieel toezicht binnen de eurozone. De precieze vormgeving is nog niet duidelijk, maar het zal betekenen dat banken in tijden van een aantrekkende conjunctuur te maken krijgen met extra solvabiliteitseisen.

Versterking van de weerbaarheid van banken is historisch gezien onvermijdelijk.

Het is ook een goede zaak. Wij hebben bij ABN AMRO de daad bij het woord gevoegd. Onze solvabiliteit was, uitgaand van de strengste definitie van eigen vermogen, eind juni 13,3% vergeleken met 10,4% eind 2010. Wij worstelen wel met

de opeenstapeling van plannen en maatregelen. Naast de hogere kapitaal- en liquiditeitseisen die te rechtvaardigen zijn, komt er een toename van gedetailleerde

7/9

regelgeving op ons af. Voor 2014 verwachten we uit Europa zeker 200 consultaties

terzake van nieuwe regelgeving. Dit is niet te behappen, niet qua consultatie, om maar te zwijgen over implementatie.

We dreigen ook in een vicieuze cirkel terecht te komen: toezichthouders komen

met nieuwe regels, banken geven daar hun invulling aan en de toezichthouder maakt bij ongenoegen de regels in reactie daarop nog ingewikkelder. Boetes voor

overtreding van regels zullen aan de orde van de dag zijn. We moeten een evenwicht vinden: banken moeten veiliger worden, maar ook zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen. Alles proberen dicht te regelen is een niet

werkzame kostbare oplossing.

C Gedragsverandering

Beter dan steeds meer regelgeving, die kan worden ontweken, is gedragsverandering.

De vraag is hoe je gedragsverandering realiseert. Het antwoord begint aan de top.

Als je kijkt naar grote bedrijven binnen en buiten de financiële wereld die bijna of

geheel ten onder zijn gegaan, lijken ze één ding gemeen te hebben. Hun CEO's

liepen over van zelfvertrouwen; zij hadden vaak na jaren van boekhoudkundig succes de wijsheid in pacht. Kritische vragen van medewerkers werden niet op prijs

gesteld. Kritiek werd beschouwd als gebrek aan loyaliteit. De beloning voor eerlijkheid was ontslag. De CEO's meenden over water te kunnen lopen.

Gedragsverandering begint bovenin het bedrijf. Daar wordt de toon gezet.

Ik geloof dat medewerkers vanuit een innerlijke drang zelf de goede keuzes moeten maken. Daarvoor heb je een werkomgeving nodig, waarin een aantal principes heilig is.

Bij ABN AMRO zijn we de afgelopen jaren bezig geweest twee banken in elkaar te

schuiven. Een grote uitdaging was twee culturen om te vormen tot één nieuwe. Dat

gaf ook de kans om een nieuwe route uit te zetten. We besloten ons te richten op

drie kernwaarden: vertrouwd, deskundig en ambitieus. Laat me ze kort uitleggen:

8/9

Vertrouwd betekent dat langdurige relaties belangrijk zijn. We willen onze klanten

kennen door te luisteren naar hun verwachtingen en wensen. Ons doel is diensten

aan te bieden die daarbij passen. Vertrouwd betekent ook betrouwbaar: een sterke

vermogens- en liquiditeitspositie en een gematigd risicoprofiel. En als we iets beloven, doen we het ook.

Deskundig: *omdat* we weten wat bankieren is. We nemen onze verantwoordelijkheid. We zeggen 'nee' tegen onze klanten als 'ja' onverantwoord

is. We willen eenvoudig, begrijpelijke en werkbare oplossingen aanbieden. We kennen onze klant en ook zijn werkomgeving.

Ambitieuw: daarmee zeggen we dat we tot het uiterste gaan als dat onze klanten

ten goede komt. We zijn nooit tevreden en willen ons altijd verbeteren.

We hebben onze kernwaarden vertaald in een aantal praktische *business principles*. Zo geldt voor alle medewerkers:

- Ik streef naar de beste oplossingen voor mijn klant
- Ik neem mijn verantwoordelijkheid
- Ik neem alleen risico's die ik kan overzien
- Ik handel duurzaam
- Ik ben een bevlogen professional
- Ik verbind door samen te werken.

Door deze principes in de praktijk te brengen, willen wij een cultuur creëren waarin

de klant centraal staat.

Bij onze waarden past geen zelfvoldaanheid. Het gaat veel verder dan het publiceren van een lijstje op de intranetsite. Belangrijk is dat er iets in de hoofden

van bankiers verandert.

De les is in elk geval geleerd dat banken zonder het vertrouwen van klanten geen

bestaansrecht hebben. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. In het tijdperk

van de social media kun je beter zeggen dat vertrouwen met een paar muisklikken

kan verdwijnen.

9/9

Afsluiting

Ik begon met een schets van de huidige situatie: zwakke conjunctuur, terughoudende banken en beperkte kredietvraag. Ik heb uitgelegd dat juist bij de

alternatieve kredietvormen een rol voor banken is weggelegd. Wij kunnen grotere

bedrijven adviseren en begeleiden naar de kapitaalmarkten. Kleinere bedrijven kunnen wij blijven voorzien van financiering, ook door samen te werken met institutionele investeerders. Daarna zagen we de dynamiek: conjunctureel herstel

lijkt in aantocht; de hogere eisen voor kapitaal en liquiditeit zijn terecht, maar een

tsunami van gedetailleerde regelgeving daar bovenop is niet werkzaam en, het

allerbelangrijkste: gedragsverandering gaat het verschil maken.
Dat brengt me terug bij de beginvraag. Dat was of we naar een wereld zonder banken gaan. Het antwoord is wat mij betreft: nee.