

# Angelsaksische wind blies respect omver

## ..... ACHTERGROND

Nederlandse banken imiteerden vanaf de eeuwwisseling gretig de Angelsaksische zakencultuur.

Van onze verslaggevers

**DEN HAAG** Deze week beschreef Rijkman Groenink voor de commissie-De Wit hoe problematisch het tien jaar geleden voor ABN Amro was om zakenbankiers te behouden. 'Het werd steeds moeilijker om toptalent in Amsterdam te houden met Nederlandse beloningen.' Dus stuurde de bank ze naar het Londense kantoor waar ze ook 'Londense' bonussen konden krijgen. Later had ABN Amro ze in Amsterdam nodig. Daar zorgden ze voor 'infectiegevaar' voor de rest van de bank, gaf Groenink toe.

Zo kreeg, in het klein, de Angelsaksische zakencultuur voet aan de grond in de Nederlandse financiële wereld. De commissie kreeg de afgelopen weken veelvuldig te horen dat de crisis haar oorsprong voor driekwart vond in het buitenland - lees de Verenigde Staten en Londen. En juist daar hadden bedrijven als ING, ABN Amro en Aegon in de jaren daarvoor bewust grote activiteiten opgebouwd.

De Amerikaanse bank LaSalle was de grootste winstmaker voor ABN Amro. De bank probeerde naarstig om de manier van werken van die bank in Nederland te kopiëren. Op een gegeven moment moesten alle interne memo's in het Engels worden opgesteld. ING en Aegon kochten aan het begin van het decennium grote verzekeraars in de Verenigde Staten. Aegon kreeg met Don Shepard een Amerikaanse bestuursvoorzitter.

ING had in de jaren negentig zijn geluk in Londen beproefd met de aanschaf van de zakenbank Barings. Later haalde de bank met ING Direct miljarden dollars aan spaargeld op in Amerika.

'Er was een Angelsaksische stroming aan het begin van de eeuw om meer macht aan de aandeelhouders te geven', zei Jan Kalff voor de commissie. Uit vrees voor het afbrokkelen van de bedrijfscultuur, begon de roerganger van ABN Amro een campagne om traditionele normen en waarden er bij de medewerkers in te masseren.

Nadat Kalff in 2000 was opgevolgd door Groenink, gingen drie van de vier kernwaarden op de heling: teamwork, respect en integriteit. De nieuwe leiding had vooral oog voor de professionaliteit van de bankiers. 'Vroeger zeiden we soms over producten: dat moeten we niet doen, daar verdient alleen de bank aan', herinnerde Kalff zich. 'Maar als dealmakers miljoenen aan een transactie verdienen werd het al snel: komt wel goed.'

Door de Angelsaksische wind in de bestuurskamers veranderde de relatie met de toezichthouder. 'Als De Nederlandsche Bank vroeger wenssen had, dan gebeurde dat ook. Dat was de wet bij de banken', zei Hein Blocks, voorheen voorzitter van bankiersclub NVB. Toen dat veranderde, wijzigde ook DNB van koers. 'In het begin was alles informeel', zei DNB-directeur Henk Brouwer. 'Dat ging verloren, het toezicht werd dwingender.'

De instelling van bankiers moet veranderen, kreeg de commissie te horen. Maar Kalff wees erop dat dat alleen gebeurt als de klant het afdwingt. 'Een groot Duits bedrijf heeft al aangegeven dat het niet meer met banken zonder morele verantwoordelijkheid wil werken.'