

Transparantie en integriteit

De eerste keer dat hij, tijdens een meeting van de Vereniging voor de Effectenhandel, een aantal hoeklieden en commissionairs ontmoette, ontstond direct een flinke discussie; omdat hij vond dat er geen transparantie op de effectenmarkt was. Nu, ruim twintig jaar later, werkt Kees Scholtes (54) als projectdirecteur van het Dutch Securities Institute (DSI) aan verdere transparantie van en integriteit op die markt. Een opdracht die hem gezien zijn ervaring in en affiniteit met het effectenvak, op het lijf is geschreven en die hij met geestdrift uitdraagt: 'de essentie is dat er straks vertrouwen is in de handelwijze van de medewerker die, vanuit het belang van de klant, een eigen verantwoordelijkheid heeft'.

U heeft HBS-A gedaan, zo zegt uw cv. Zat er geen HBS-B in, of gymnasium?

Eerst Mulo! Mijn vader had gedroomd dat ik zijn bedrijf zou overnemen. In die tijd was dat een vleeswarenfabriek, met zo'n 80 personeelsleden. Ik ben dus echt als een middenstandsjongen opgegroeid. Ik was een ondernemende jongeling, die zich niet al te veel aan studeren gelegen liet liggen. Mijn oudste zus - ik ben de jongste van negen kinderen - heeft er voor gezorgd dat ik uiteindelijk toch op de HBS terecht kwam.

HBS-A was net voldoende voor economie?

Ja, maar in Rotterdam noemden ze de Nederlandse Economische Hogeschool destijds wel de 'voortgezette HBS'.

Hoe kwam u terecht bij de Gelddiensten der PTT?

Mijn affiniteit lag in het bankvak en zodoende dreigde ik bij Mees, Pierson, ABN of Amro te gaan werken. Mijn hoogleraar Internationale monetaire betrekkingen, Suardus Postuma van de Nederlandse Bank, zei echter tegen mij: 'dat moet je niet doen. Je bent geen jonkheer en de verticale mobiliteit is veel groter voor jou in een organisatie die zich moet waarmaken.' Hij was verbonden aan de PTT-adviesraad. Hij zei dat ze daar zo iemand als ik nodig hadden, omdat de Gelddiensten, RPS/PCGD, ingevoerd moesten worden in het monetaire beleid van de Nederlandsche Bank.

*'Dat moet je niet doen.
Je bent geen jonkheer...'*

Zou het de relatief volkse Amro of het relatief chique Pierson geworden zijn?

Ik denk dat het Amro geworden zou zijn. Bij Pierson was ik welkom, maar door de heer Wurfbain jr. werd mij ook wel heel duidelijk gemaakt, dat ik de destijds gebruikelijke antecedenten die nodig waren voor een succesvolle carrière, niet had.

Was er als middenstandszoon wel meteen affiniteit met de ambtelijkheid, met mensen als Leenman en later Mathijssen?

Nee, natuurlijk niet. Leenman had een zekere ambtelijkheid over zich, maar Mathijssen was beslist geen ambtelijke man, veel meer een entrepreneur. Dat is ook zijn probleem geworden: als ambtenaar kan je eigenlijk geen ondernemer zijn. Dat word je niet in dank afgenomen. Mathijssen was ook al geen bankier, Mathijssen was een marketeer, en een van de beste die Nederland ooit gehad heeft.

Het zal dus een cultuurschok zijn geweest toen minister Ruding de bankier Van der Lugt parachuteerde om de Postleeuw te temmen.

Van der Lugt is niet het type dompteur. Hij is een consolidator, hij brengt rust in de organisatie. Hi heeft de Postbank ook niet klein gekregen, hoogstens aangeliënd.

Aangeliënd? Tot op vandaag wordt het troetelkind Postgiro met hand en tand verdedigd; als laatste met de chipper. Ik denk dat de chipper absoluut de toekomst heeft. Zowel qua techniek als qua marketinginstrument.

Maar niet juist getimed?

Precies. In tegenstelling tot de zeer succesvolle introductie van de PIN is onvoldoende aandacht geschonken aan de behoefte van het publiek en samenwerking met 'lead customers'.

Onder Van der Lugt kwam het tot een fusie tussen Postbank en NMB. Een natuurlijk huwelijk?

We hebben heel rustig de tijd gehad om een nieuwe organisatie te tekenen. Het was voor de mensen van de Postbank van meet af aan een optie. De bank die met de verzelfstandiging was ontstaan, miste toch een groot aantal ledematen. Het was dus duidelijk dat we een zekere kant opmoesten om de statuten zodanig te kunnen veranderen dat we de particuliere en zakelijke klant met een adequaat dienstenpakket konden bedienen.

Om wiens belang is dan die Postbank zo geamputeerd in het leven gezet?

De kapitalisatie - lees: drainage van eigen vermogen - en de wijze van verzelfstandiging en privatisering - lees: met gebonden handen en voeten -, dat was een politiek proces in Den Haag. Het was niet Bankiersvereniging tegen Postbank, het was banken tegen de nog heersende economische politiek in de nadagen van Den Uyl. Het politieke en maatschappelijke proces heeft ertoe geleid dat er een verzelfstandiging plaatsvond waarmee je commercieel nauwelijks uit de voeten kon. Er was geen buitenlandbedrijf, geen echt kredietenbedrijf, en zo kan ik een poosje doorgaan. Het leek dus een zelfstandig bedrijf, maar wel met statuten die bijna elke armslag beknotten. De overheid was zich er in het politieke proces van bewust dat zolang zij enig aandeelhouder was, de instelling niet een normale positie in het concurrentieveld kon innemen. Het was voor ons bij de Postbank dus aandelen plaatsen, overgenomen worden, of fuseren. Voorop stond uiteindelijk de expansie met het oog op de belangen van de cliëntèle. Het kwartje is gevallen toen bleek dat Ruding niet per se tegen een fusie was en de mogelijkheid om met elkaar te spreken zich tegelijkertijd voordeed op een IMF-conferentie in Washington. NMB-Postbank werd een absoluut aanvullende organisatie, zowel in vermogen als in markten en producten.

In de financiële roddelrubrieken werd een paar jaar lang geschreven over die Postbankmarketeers die de alley cats van de NMB successievelijk probeerden weg te werken!

Het lijkt dan net of dat een plan was, en dat is er nooit geweest, absoluut niet. Integendeel, er was een goede ambiance. Het waren uit beide culturen mensen die zich hadden waargemaakt, ondanks het establishment in de bankwereld.

Vervolgens kwam Van Rijn van Nationale-Nederlanden met al zijn beleggingskracht langs.

In de fusie NMB-Postbank en Nationale-Nederlanden zaten paradoxen. Het is algemeen bekend dat de Postbank best verzekeringsambities had als direct marketeer, wat de verzekeraars natuurlijk vreesden. Het leidend motief van die fusie is geweest dat zowel bij Nat-Ned als bij NMB-Postbank de overtuiging bestond - en ook achteraf denk ik dat dat de juiste overweging is geweest - dat de schaal van financiële dienstverlening een veel grotere zou worden en Nationale-Nederlanden had het kapitaal om die internationalisatie voort te zetten.

U was bij de Postbank en later ook bij de NMB-Postbank lid van de Raad van Bestuur. Bij de ING niet meer. Hoe vervelend is dat?

Emotioneel is het niet leuk, rationeel kan je het verwerken. Emotioneel met name om reden van de buitenwereld, de betekenis die er door de buitenwereld aan wordt gehecht. De zakenwereld, de vrienden en kennissen, die geven daar een verkeerde lading aan en daarmee word je geconfronteerd. Het was voor mij zelfs een logisch gevolg van een besluit drie jaar



Curriculum Vitae

Kees Scholtes (54) studeerde na de HBS Economie aan de Nederlandse Economische Hogeschool te Rotterdam, later de Erasmus Universiteit Rotterdam geheten. Na zijn doctoraal examen werkte hij eerst een korte periode als wetenschappelijk medewerker bij deze universiteit en later als beleidsmedewerker bij het ministerie van Defensie. In 1973 volgt de overstap naar de Gelddiensten der PTT. Bij de RPS bekleedde hij diverse functies op de effecten- en treasury-afdeling. Kort na haar oprichting in 1986 wordt Scholtes lid van de Raad van Bestuur van de Postbank, een lidmaatschap dat wordt omgezet in een lidmaatschap van de Raad van Bestuur van respectievelijk de NMB-Postbank en de ING Bank. Momenteel is Scholtes projectdirecteur van het Dutch Securities Institute (DSI).

eerder om mee te werken aan die fusie. Dan moet er een Raad van Bestuur komen en dat is een politiek proces. Dat heeft te maken met bloedgroepen en met aantallen.

Van al die Postbankjongens heeft slechts een enkeling de Raad van Bestuur van ING Groep gehaald. En dan blijkt dat de wereld van de investment banking iets anders is dan 'marketeeren' aan de Haarlemmerweg. Waarom heeft het presidium van ING zich niet gerealiseerd dat je niet zomaar kunt meepraten met de guys uit de City.

Als je een aantal keren met succes een fusieproces hebt doorlopen, dan moet je erg voor je zelfvertrouwen waken, want nationale fusies tussen banken, en zelfs met verzekeringsmaatschappijen, dat is een ding. Maar internationale expansie door fuseren en integreren is wat anders. Dit geldt à forteriori voor investment banking; niet alleen ING, ook andere zoals Deutsche Bank hebben dit ervaren.



Waarom moet je én kunnen sprinten, én kunnen stayen? Zelden vind je dat in één persoon verenigd.

Als investment banker moet je doelgericht zijn. Het is oorlogvoering waarbij de officieren voorlopen op de troepen. Je moet je nek uitsteken, niet alleen als manager, maar ook als dealmaker. Als je daar niet in getraind bent, dan word je in de Anglosaksische wereld niet voor vol aangezien. Het is een organisatieprobleem van de eerste orde om alle culturen te laten samenwerken. In de globalisatie van de financiële markten ligt hier echter wel degelijk een geweldige uitdaging.

'Als investment banker moet je doelgericht zijn'

Waarom bent u bij ING vertrokken?

Ik werkte dertig jaar, waarvan vijfentwintig jaar bij een werkgever. Op een gegeven moment begon ik me meer en meer te realiseren dat je toch wordt geleefd. Dat straalde ik waarschijnlijk ook uit. Dan wordt het tijd om een keer totaal iets anders te gaan doen. En ik kon het mij permitteren. Ik was absoluut van plan om een jaar lang te lezen, te wandelen, te netwerken, te praten, maar toen bekend werd dat ik bij ING wegging, hing George Möller binnen 48 uur aan de lijn, en begon over Dutch Securities Institute (DSI) te praten. Hij zei: 'by the way, het ziet er naar uit dat mijn gedachte te komen tot een DSI in Nederland ...'.

U had niet een sabbatical-afspraken in de zin van: ik kom over een jaar bij ING terug?

Nee. In onze westerse organisatie, en dat kan je heel jammer vinden, is het bijna onmogelijk om in een carrière iets anders te willen dan de top te bereiken. Het is bijna onmogelijk om verantwoordelijkheden te reshuffelen in je leven. Je zit in die ratrace en je doet mee. Het heeft voor mij ook even geduurd voordat ik tot de conclusie ben gekomen dat er maar één weg was: als je je leven anders wil inrichten, moet je weggaan.

Hoe ging het verder na dat telefoontje van Möller?

Het thuisfront vond dat vast niet leuk.

Nee, dat was een concessie. Ik was echt van plan om een jaar lang rond te kijken. Maar na overleg zijn we toch tot de conclusie gekomen dat het een ontzettend leuk project is. Als u mijn carrière kent en weet hoe ik in het verleden over de effectenbranche heb gesproken, dan past dit absoluut daarin.

Hoedo?

In de financiële dienstverlening was het effectenvak jarenlang een loser. Om allerlei redenen is het effectenvak begonnen aan een comeback die zijn weerga niet kent. Niet alleen in Nederland, maar wereldwijd. En dat is wat mij buitengewoon boeit.

Wat beoogt DSI?

Professionaliteit, transparantie en integriteit.

Dat doet de STE ook, nu zelfs inclusief het blokkeren van de rotte appels.

De STE doet dat op basis van haar wettelijke taken en DSI beoogt een instrument te zijn voor de hele branche om die doelstellingen te bevorderen; aanvullend. DSI zal bij overgang van een werknemer van het ene naar het andere bedrijf erop toezien dat informatie over die werknemer is uitgewisseld. Als iemand van werkgever verandert, dan kan dat impliceren dat zijn registratie komt te vervallen. Tenzij het doorloopbriefje wordt getekend.

Behalve een getuigschrift krijgt iemand ook een integriteitsschrift mee?

De grote kracht van DSI kan zijn dat het binnen de branche over de verschillende sectoren heen kan strijken. Een dealer die vanuit de bankwereld naar de hoekmanswereld gaat, of misschien wel naar de pensioenwereld gaat of de verzekeringswereld, die kan dat doorloopbriefje moeten tekenen.

Zolang hij er prijs op stelt om in de registers te blijven staan.

Ja. Er is geen wettelijk statuut en wij kunnen dat niet afdwingen. Daar til ik echter niet zo zwaar aan. De markt zal het wel gaan afdwingen en er zijn grote voordelen aan verbonden als een en ander bottom-up tot stand komt.

Privacy versus consumentenbescherming?

Privacy is altijd een afweging. Ik denk dat we in Nederland heel terecht bij elke inbreuk op de privacy eerst bezorgd zijn. Maar het is altijd een afweging. Als je accountant bent, dan praat je ook niet over inbreuk op de privacy, omdat de professie een registratie noodzakelijk maakt. We moeten ons realiseren dat we in Nederland in toenemende mate zelf verantwoordelijk zijn voor onze financiële zelfstandigheid. Voorheen was dat een collectieve taak. Dat betekent dat steeds meer mensen hun eigen verantwoordelijkheid dragen voor een eigen lifecycle aan financiële voorzieningen. En daarbij praten we niet over een artikel dat je koopt en opeet en dat morgen is verteerd. We praten over financiële voorzieningen waarbij je levensgeluk en dat van je kinderen over een langere periode moet worden gewaarborgd. Ik vind dat mensen die ambiëren in dat proces de klant van dienst te zijn en te adviseren en dus in een fiduciaire relatie treden, de verplichting hebben om de belangen van de klant voorop te stellen. Daar zit niets altruïstisch aan, dat is gewoon in het belang van de sector. Een randvoorwaarde voor succesvolle expansie. Ik zie dus geen tegenstelling.

De zelfregulering komt via de achterdeur van DSI gewoon weer terug?

De situatie in Nederland is, dat een zelfregulerende organisatie zoals wij die kennen in de VS, gedeeltelijk om juridische redenen, maar ook gedeeltelijk door de fase waarin de wetgever in Nederland verkeert, in het kader van de Wet toezicht effectenverkeer buitengewoon moeilijk tot stand te brengen is. Waar het toch om gaat is een ambiance van samenwerking binnen de branche en overheidsverantwoordelijkheid. Als ditzelfde werk in het kader van de STE tot stand zou worden gebracht dan zou noodzakelijkerwijze een bureaucratische aanpak dreigen.

'Als je je leven anders wil inrichten, moet je weggaan'

En toch is het in de VS, waar over het algemeen een juridische aanpak domineert, op de een of andere manier gelukt om buiten de juridische regels om zo'n belangengroepering zich naar zulke fatsoensregels te laten gedragen.

Het beroep van dealer broker wordt in de VS in maatschappelijk aanzien tot de top vijf gerekend. Is dat geen mooie doelstelling voor in Nederland?

Wat maakt u ervan overtuigd dat DSI slaagt?

Ik ben ervan overtuigd dat het slaagt, omdat het een welgemeend, doorleefd initiatief is in de branche. En niet alleen bij representatieve organisaties, ook bij individuele ondernemingen. Men wil het. Er zijn



vorig jaar 200 klachten bij de klachtencommissie binnengekomen. Dat is de top van de ijsberg, want er wordt nog een hele hoop gesetteld. En 200 is veel te veel. Dus er is nog een hoop te doen. Daarvan is de branche overtuigd.

De volgende slag is dat wij samen met die bedrijven ook de medewerkers moeten overtuigen. Maar uiteindelijk is het succes van DSI dat het inderdaad aanslaat bij het publiek, dat mensen inderdaad daarnaar gaan vragen als ze met hun adviseur praten. De essentie is dat het straks niet alleen meer het vertrouwen is in de financiële instelling waarbij je bankiert of waar je met je effecten zit, maar dat je weet dat die medewerker ook zijn eigen verantwoordelijkheid draagt. Dat is de professionalisering, niet meer de medewerker die doet en laat wat hem door zijn baas wordt opgedragen, maar die vanuit het belang van zijn klant een eigen verantwoordelijkheid heeft.

Maar dan ontstaat het probleem van de dubbele loyaliteit. Kan de medewerker tegen z'n baas zeggen dat hij product A niet kan verkopen, omdat hij dat niet mag van zijn beroepsorganisatie?

Het gaat er niet om dat DSI intervenieert; een professional neemt zijn eigen verantwoordelijkheid.

En dan zegt de baas: 'voor jou een ander'.

Ik heb een hekel aan mensen die, als ze over integriteit praten, doen alsof integriteit vergelijkbaar is met 'het in overeenstemming handelen met het wegen-

verkeersreglement'. In dat reglement staat altijd of je links- of rechtsaf moet, of je moet stoppen of doorrijden, op één ding na: in de wet staat ook dat je het overige verkeer niet in gevaar mag brengen. In de effectenbranche gaat het niet om de do's en de don'ts, niet dat die medewerker tegen zijn baas zegt: 'zegt u maar wat ik wel of niet mag, u draagt de verantwoordelijkheid'. Nee, ieder draagt zijn eigen verantwoordelijkheid. Maar daarbij staat het belang van de klant voorop, dus de langetermijnband die je met een klant moet ontwikkelen. En als jouw baas daar frustrerend in werkt, dan moet je een andere baas zoeken.

'Een professional neemt zijn eigen verantwoordelijkheid'

Wat we zien is opschuivende normen en waarden. Gaat dat naar uw mening de goede kant op?

Amerika en Engeland als benchmark nemend constateer ik dat het in Nederland in ieder geval aan opleidingen het nodige ontbreekt. Verder kan ik vaststellen dat in de afgelopen maanden de bereidheid om nieuwe standpunten in te nemen vruchten afwerpt. Zo vind ik bijvoorbeeld dat de standaardverklaring die de bankiers hebben geformuleerd bij het groene licht wanneer iemand van functie verandert, niet meer bepaald is door juristen, van 'hoe kunnen wij onze risico's beperken?', maar bepaald is door inhoudelijkheid. Het is niet meer in de trant van 'we hebben ons best gedaan en we hebben niets gevonden'. Uiteindelijk is er tijdens de algemene ledenvergadering van de NVB 'ja' gezegd tegen een modelverklaring die positief is, zo van 'wij hebben ons ingespannen en we verklaren dat die man fit en proper is'. Dat vind ik een voorbeeld van dat het in Nederland de goede kant op gaat, en ik vind dat het snel gaat.

In welke mate stellen de institutionele beleggers prijs op de initiatieven?

Dat zal de komende maanden blijken. We zijn in gesprek met de representatieve organisaties, de verzekerings- en pensioenwereld.

En de Federatie Financiële Planning, is daar ook contact mee?

Ja, en we zijn tot de conclusie gekomen dat we elkaar goed op de hoogte houden van wat we aan het doen zijn, maar dat we op dit moment geen meerwaarde zien in nauwere samenwerking, anders dan goede afstemming. Essentieel is de wijze waarop de financial planner voor zijn adviezen wordt betaald. Als hij betaald zou worden door commissies, ook wanneer dat kickbacks zijn, dan komt hij in het vaarwater van DSI terecht. Maar

zolang een financiële planner zich laat betalen op uurbasis, of zijn (financiële) belang bij de producten die hij aanbeveelt en verkoopt volledig openbaar maakt, dan is er geen enkel probleem. Maar het is nog niet helemaal duidelijk hoe de Federatie zich zal gaan ontwikkelen.

Hoe liggen de DSI-initiatieven in Europa en dan met name in de Latijnsgeoriënteerde landen?

Wij hebben dit initiatief kenbaar gemaakt bij de wereldbeurzenfederatie in Parijs, bij De Marez Oyens en ook in Brussel bij Arlman. En beide organisaties zijn zeer geïnteresseerd. Toevallig heb ik recent gehoord dat men in Zweden nu ook aan het begin staat van deze ontwikkeling. Verder is het buitengewoon belangrijk dat dit onderwerp ook in de Latijnseuropese landen wordt gepredikt. We weten met zijn allen dat in Frankrijk, Spanje en Italië een oudedagsvoorzieningenbom aftelt. Dat is een geweldig probleem. Dus ook in die landen is er maar één oplossing, en dat is een snelle emancipatie van de bevolking in de vorm van het dragen van een stuk eigen verantwoordelijkheid en dat zal ook gebeuren. En dan denk ik dat de financiële dienstverlening in die landen heel snel zal expanderen. En aangezien, naar ik vrees, in die landen veel minder infrastructuur aanwezig is, kunnen DSI-achtige initiatieven daar een belangrijke rol spelen.

Hoe lang denkt u deze kar te willen trekken?

Het heerlijke van mijn positie is, dat ik daar niet over na hoeft te denken. Ik heb mij gebonden om dit project operationeel te maken en dan gaan de betrokkenen opnieuw met elkaar in overleg. Ik heb niet het karakter om een auto die ik heb helpen aanduwen snel te laten staan. Maar als mijn ambities een andere kant uitgaan en ik heb mijzelf beloofd daar ook pas later een besluit over te nemen, dan zal ik vanzelfsprekend verantwoordelijk zijn voor de continuïteit.

Hoeveel dagen per week werkt u hier?

Drie á vier dagen.

Dus wel wat minder dan in de oude functie?

Ja, vanzelfsprekend. Mijn weekenden zijn nu absoluut vrij en er schiet wel eens een of soms ook meer dagen over dat ik leuke dingen voor mezelf kan doen. Ik heb een hele leuke staf, het zijn allemaal mensen die dat interim doen, die dat leuk vinden, die dat een hele leuke ervaring vinden. Het zijn allemaal hele jonge mensen, en het is gewoon hartstikke leuk om met elkaar dit initiatief te ontplooiën. ♦

Amsterdam, 11 februari 1999

Drs. N. Kingma, Drs. J.J.M. Schipper