

## Interview

# 'Bankiers moeten weer saai worden'

Vijf jaar geleden sprak hij zich uit tegen onzindelijke beloningen in het bedrijfsleven. Ze bevorderen riskant gedrag laat de bankencrisis zien. „Dat inzetten van verkeerd gerichte prikkels is maatschappelijk verwijtbaar.”

Jannetje Koelewijn

Hoe is het met de kinderen? Hoe heb je zondag gegolft? En dan: de crisis. „Waar Morris Tabaksblat ook komt en met wie hij ook praat, de gesprekken gaan steeds over hetzelfde. „Mensen worden er steeds meer emotioneel van. ABN Amro waar bijna niets van over is. ING dat voor een kapitaalversterking naar de overheid gaat. Hoe heeft het zo ver kunnen komen? Hoe valt het te begrijpen?”

**U verkeert in een wereld waar een miljoen euro niet veel is.**

„Dat valt mee hoor. En ik ben niet in rijkdom geboren. Mijn ouders zijn in hun leven drie keer alles kwijtgeraakt en ze zijn drie keer weer opnieuw begonnen. Ik ken de betrekkelijkheid van geld.” Zijn vader, van Poolese komaf, orthodoxe opevoeder, was dominee in de Nederlands Hervormde kerk.

Morris Tabaksblat (71) was van 1994 tot 1999 de topman van Unilever, maar hij is vooral bekend van de commissie-Tabaksblat, die in 2003 een code voor goed ondernemingsbestuur maakte. Een van de doelen was om de beloningen te beperken. Daarom kwam erin te staan dat bestuurders bij vertrek nooit meer dan één jaarsalaris mochten meenemen. Maar over de hoogte van bonussen geen woord. Het was zinneloos, want commissarissen en bestuurders van ondernemingen zeiden dat ze zich er toch niet aan zouden houden.

**Heeft u zelf door de crisis veel geld verloren?**

„Wie niet? Via mijn beleggingen heb ik een behoorlijke tik gekregen. Via mijn pensioen nog niet, maar dat kan nog komen.” Hij haalt zijn schouders op. „Het is *all in the game*. De crisis is een drama, maar zo'n heeler sector die zich in de wolken waande en nu ter aarde stort, dat is reuze boeiend om mee te maken.”

Hij zit achter zijn bureau in zijn werkkamer, in zijn huis in Wassenaar, dinsdag 21 oktober, twee dagen nadat ING 10 miljard euro heeft gekregen en Wouter Bos (Financiën, PvdA) heeft gezegd dat hij de beloningen gaat aanpakken. Tabaksblat zegt dat hij in zijn leven – hij werkte bij Unilever vanaf 1964 – zes of zeven ernstige economische crises heeft meegemaakt. „Nou ja, misschien waren het er vijf.” En elke keer weer was de vraag 'of het nu weer zoals na 1929 wordt', 'of het nu toch niet. En deze keer moeten we het nog zien.'"

Het opmerkelijkst vindt hij dat het kapitalistische wensen vijftienwintig jaar naar deregulering en privatisering heeft gestreefd, en dat er nu opeens hervijftig wordt aan de grondslagen van het kapitalisme.

**U twijfelt ook?**

„Ja.”

**Vorig jaar juni zei u dat er niets mis mee was dat ABN Amro werd belaagd door agressieve aandeelhouders.**

„Zeker. Ik zei dat de markt zo werkte, namelijk soms imperfect ten aanzien van maatschappelijke doelstellingen. Het was een observatie.”

**'Het systeem werkt te eenzijdig in het voordeel van bepaalde groepen'**

## Morris Tabaksblat

• Morris Tabaksblat (Rotterdam, 1937) studeerde rechten in Leiden en ging in 1964 naar Unilever. Hij werkte in Nederland, Spanje, Brazilië en Noord-Amerika. In 1984 kwam hij in de raad van bestuur, van 1994 tot 1999 was hij voorzitter. Tabaksblat was ook president-commissaris van uitgeverij Reed Elsevier, van postbedrijf TN van verzekeraar Aegon. In 2006 legde hij die functies neer omdat hij ernstig ziek werd. Tot voor kort was Tabaksblat nog wel voorzitter van de raad van toezicht van de Universiteit Leiden en van het Leids Universitair Medisch Centrum. Morris Tabaksblat leidde in 2003 en 2004 de naar hem genoemde commissie die een code voor goed ondernemingsbestuur opstelde. Alle beursgenoteerde ondernemingen in Nederland hebben zichzelf verplicht om die code na te leven, of anders in het jaarverslag uit te leggen waarom ze het niet doen.

lijke doelstellingen. Het was een observatie.”

**U vond dat Nederland er maar aan moest wennen.**

„Het incident met ABN Amro – want het was een incident – paste in het systeem. Het was geen uiting van falend kapitalisme. Maar nu komen er systeemfouten aan het licht en het systeem kan ze zelf niet oplossen. Dus wordt er een beroep gedaan op de overheid en dat betekent dat het extreem vrije kapitalisme gefaald heeft.”

**Bent u van uw geloof gevallen?**

„Nee. Het kapitalisme is tot nu toe de beste manier gebliken om waarde te creëren. Maar het systeem werkt te eenzijdig in het voordeel van bepaalde groepen. Schumpeter voorspelde al dat het zo zou eindigen.”

Joseph Schumpeter (1883 - 1950) is de klassieke liberale Oostenrijkse econoom die zei dat het kapitalisme fantasisch was, maar zijn eigen succes ten ondere zou gaan. De verschillen in welvaart zouden uiteindelijk zo groot worden dat ze tot spanningen in de maatschappij zouden leiden.

**Vindt u dat u tot de mensen behoort bij wie de voordelen zijn terechtgekomen?**

„Ja. Iedereen met een goede baan en een net salaris hoort daarbij.”

**Er zijn mensen bij wie de afgelopen jaren wel heel veel voordelen terechtkwamen.**

„Het vervelende is dat een aantal van hen er door hun inschattingfouten aan hebben meegewerkt dat het systeem nu te grondig gaat. Te weinig inzicht in de risico's en een te late erkenning van de consequenties daarvan. Het systeem zal onderworpen moeten worden aan restricties.”

**Uw code had deels tot doelen om dat met de beloningen te doen.**

„Wat gedeeltes is gelukt. We konden alleen geen overeenstemming vinden over een norm voor variabele beloningen, de bonussen en de aandelenopties. Maar nu komt die norm er voor de banken toch nog doordat de overheid gaat

mebesturen. Dat doet me genoegen.”

**Wat verdiende u als bestuursvoorzitter van Unilever?**

„Dat weet ik niet meer.” Hij denkt na. „Alles inbegrepen zal het drie miljoen per jaar zijn geweest, in gulden. In een heel goed jaar was de helft vast en de helft variabel. Unilever betaalde toen beter dan andere bedrijven, omdat het deels Engelskisch is. Nu prat ik in Nederland ook over salarissen die factoren hoger zijn.”

**Wanneer begon dat?**

„In de Verenigde Staten zag ik het al in de jaren tachtig. Ik zat daar voor Unilever en er was toen een wet ingevoerd die bepaalde dat bedrijven salarissen tot één miljoen dollar van de belasting mochten aftrekken. Dus werd het één miljoen dollar salaris en de rest werd variabel. Het begon in de industrie, de banken namen het over, toen de accountants, het liep helemaal uit de hand en in de jaren negentig sloeg het over naar Europa.”

**Wanneer vindt u een beloning 'uit de hand gelopen'?**

„Den Uyl sprak over maxima van een aantal malen het minimumloon.” Kort lachte. „Het punt is dat er geen norm voor te vinden is. De markt bepaalt. Maar de afgelopen jaren is het onzinnig geworden. Amerikaanse bedrijven gingen naar Europa, en andersom, waardoor je in één bedrijf twee beloningstelsels kreeg en mensen die hetzelfde werk deden, verschillend betaald kregen. Dat werd niet geaccepteerd en dus gingen de beloningen omhoog.”

**U maakte dat zelf ook mee.**

„Ik kreeg een Nederlands salaris toen ik in de VS werkte. Bij personeelszaken vroegen ze of ze misschien een fout maakten met de wisselkoersen.”

**Klaagde u?**

„Nee. Ik had het reuze naar mijn zin daar en mijn salaris was goed.”

**Bent u zo anders dan andere mensen?**

„Nee, alle onderzochten laten zien dat geld niet het eerste is waarvoor managers werken. Ze werken in de luxe positie waarin ze niet hoeven te werken om in leven te blijven. En dan komen er andere behoeften.”

**Erst das Fressen, dann die Moral.**

„Zeker. Ik heb de oorlog meegemaakt, dus ik weet wat het is om te werken om in leven te blijven.”

**Waar komt die wedloop dan vandaan?**

„Omdat het om prestige gaat. Mensen willen niet dat een ander die ze als even goed zien als zichzelf, meer verdient. En commissarissen zijn bang dat de beste mensen mislopen als ze niet betalen wat die eisen.”

Commissarissen, zegt Tabaksblat, moeten durven zeggen dat ze er niet aan meedoen. Dan maar een ander. Hij heeft het, als president-commissaris van een driedriel goed ondernemingen, soms ook wel moeten zeggen. „En ik ben echt niet de enige. Er zijn genoeg bedrijven waar het gebeurt. Bij Alzou Nobel zeggen ze ook: 'we betalen dit en dat is het.' Bij de banken was de controle helemaal verdwenen.”

Hij onderbreekt zichzelf en zegt: „Gaan we nu alleen over beloningen praten?”

**Ze hebben de banken aangezet tot het nemen van grote risico's.**

„Maar pas de laatste jaren.” Hij is even stil. „Ridicuuil was het. In de VS werden bankbestuurders ontslagen wegens falend beleid en ze kregen honderd miljoen dollar mee. De politiek vond het ook niet meer te prullen. Nu krijgen die mensen onderuit de zak als ze zich in het Congres kunnen verantwoorden. Al heeft dat zelfde Congres er nooit via wetgeving iets aan willen doen. Nu praten ze het via een achterdoer alsnog aan te pakken. Nogal laat.”

Hij is weer even stil. „Maar hoe lang is het vol te houden dat bij generationalseerde banken de

Het gaat om prestige gaat. Mensen willen niet dat een ander meer verdient”

Foto Vincent Mentzel

overheid de hoogte van de salarissen bepaalt? Hoe ga je om met de tweedeling tussen de overheid en het bedrijfsleven? Je wilt bij de banken de beste mensen en die willen een salaris dat niet te veel afwijkt van wat ze bij een privaat bedrijf kunnen krijgen.”

**Is dat echt zo?**

„Ja, dat is zo.”

**Er zijn bedrijven waar het wel lukte.**

„Maar dan gaat het nog om salarissen die ver boven de Balkenende-norm liggen.”

**Vindt u dat banken een grotere maatschappelijke functie hebben dan andere bedrijven?**

„Ja, omdat geld zo'n belangrijk element is in het maatschappelijk systeem.”

**Hadden ze zich de afgelopen jaren dan niet maatschappelijk verantwoord moeten betalen?**

„Gezien de bijzondere positie die ze in het beta-

Voormalig Unilever-topman Morris Tabaksblat over de uit de hand gelopen beloningen in de bankensector



lingsverkeer en de kredietverlening innemen, hadden ze zich beter moeten realiseren wat de consequenties waren van een variabel beloningsbeleid op het nemen van risico's.”

**En dat kunnen commissarissen van banken zichzelf aantekenen?**

„Dat inzetten van verkeerd gerichte prikkels, dat is maatschappelijk verwijtbaar. Alleen helpt het nu niet om daar lang bij te blijven stilstaan.”

**Rekent u het zichzelf aan?**

„Nee, want ik was geen president-commissaris van een bank. Ik sprak natuurlijk wel met bankiers en ik heb altijd aangenomen dat ze wisten waar ze mee bezig waren en de risico's begrepen. Nu zeggen ze dat ze niet eens wisten wat subprimehypotheken waren, laat staan dat ik het wist. Ik wist al helemaal niet op welke manier ze verkocht werden, in welke omvang, en hoe zeer dat bonus gedreven was. Maar waarom die schuldvraag?”

**Misschien leren we ervan als we nagegaan wie er wat en op welk moment anders had kunnen doen.**

„Ja, zeker, maar het moet niet contraproductief worden. De tegenpartij moet niet dichtklappen. We kunnen beter naar oplossingen zoeken. Beter toezicht, betere regelgeving, betere beloningssystemen, betere mensen.”

**De samenleving wil ook genoegdoening.**

„En daar heeft de samenleving gelijk in. Ik hoop dat de politiek daar zal voorzien, zonder te vervallen in voorspelbare linksrechtsschema's. Op zoek naar de oorzaken en dan: hoe kan het systeem verbeterd worden. Nu is het: banken nationaliseren. Maar in Nederland zullen we de banken nooit blijvend nationaliseren, daar zijn we een te klein land voor.”

**Het gebeurt nu wel.**

„Het is erg genoeg dat het moet.”

**Dus zal het doorgaan zoals het altijd is gegaan?**

„Daar ben ik wel bang voor. Geen manager verdient een hoog inkomen. En toe werkt geen manager alleen maar om dat hoge inkomen.”

Ruim een week later, op donderdag 30 oktober, heeft Morris Tabaksblat de tekst van het interview gelezen en zegt hij dat het stuk hem te weinig over oplossingen gaat. Hij vertelt wat hij op 1 september 2008, vlak voor de crisis, in een toespraak op Nyenrode Business Universiteit heeft gezegd. Hij kreeg daar een een eredoctoraat. „Van variabele beloningen is nog nooit, in geen enkel onderzoek, aangetoond dat ze een positief effect hebben op de prestaties van managers. Dus waarom handhaven we ze?”

Het negatieve effect is er wel, dat is gebelken, en hij hoopt dat de crisis er nu toe zal leiden dat de beloningen – bonussen, opties en aandelen – worden afgeschaft. „De tijd is er rijp voor”, zegt hij. „En niet alleen door de maatschappelijke druk. Het zijn ook de aandeelhouders die beginnen te twifelen.”

**Rob Hazelhoff, oud-bestuursvoorzitter van ABN Amro, zei in 1990 dat bankiers gewoon tevreden moesten zijn met een salaris van 400.000 tot 800.000 gulden en dat opties op aandelen uit den boze waren, omdat bankiers bij het verlaten ervan altijd voorkennis hebben.**

„Hazelhoff was een wijs man.”

**Maar er werd niet naar hem geluisterd.**

„En nu is het weer tijd dat bankiers wat saai, onderwetse mensen worden, in krijtstreep of mantelstuk, en eventueel een sigaar. Maar geen sleutel, agressieve jongens en meisjes in Guccikleren die financiële producten willen verkopen waar hun klanten niets van begrijpen en die ze zelf ook niet begrijpen. Betrouwbaarheid staat voorop in het bankiersvak. Dat zijn ze kwijterakt en dat is heel ernstig.”

**Dat klinkt als een oordeel over Rijkman Groenink.**

„Ik neem geen namen, want ik kom die mensen overal tegen en ik heb geen zin in ruzie. Daar ben ik te oud voor.”

Hij begint over de uitzending van Pauw & Witteman van woensdagavond, waarin Arnout Boot, hoofd van Financiële en de Vrije Universiteit, discussieerde met fractievoorzitter Femke Halsma van GroenLinks. „Femke Halsma heeft het nu al over een parlementaire enquête en dat Wouter Bos zich moet komen verantwoorden. Maar Arnout Boot zei dat het parlement Wouter Bos nu met rust moet laten. Hij haalde me de woorden uit de mond. Bos heeft nu al zijn tijd nodig om te doen wat hij moet doen, dat is in het landsbelang de financiële sector overeind houden.”

**Doet hij het goed?**

„Hij heeft heel veel op zijn bord liggen en ik weet niet of er genoeg tijd aan kan besteden. Prioriteit één, twee en drie is: de goede mensen zien te vinden om leiding aan de banken te geven. Je bent er niet met de benoeming van een vakbondsman.”

**Is dit kritiek op de keuze voor Lodewijk de Waal?**

„Nee, die is ook nodig, en ik heb helemaal niets tegen hem. Maar wat weet hij van het bankenvak? Waar zijn de echte bankiers? Waar blijven ze?”

**Neut?**

„Ik weet het niet, maar het duurt wel erg lang, al bijna twee weken. Je moet op sleutelposities zijn en snel mogelijk zeer ervaren mensen zien te krijgen.”

**Komen ze misschien alleen als ze heel veel betaald krijgen?**

„Met de Balkenende-norm red je het in elk geval niet.”

**Misschien eisen ze wel een prestatiebonuss.**

„Daar zou ik als ik Bos was, heel voorzichtig mee zijn. Welke prestatie verwacht je? Welke doelen stel je?”

**Hij heeft tegen het parlement gezegd dat er geen bonussen meer worden gegeven.**

„Maar zou dat niet de reden zijn waarom er nog geen bankiers gewonnen zijn?”

„Dat weet ik niet.”

**'Ik geloof heilig in private bedrijven, dus ook in private banken'**