

Slepende fusieperikelen, kredietcrisis, de publieke miljardeninjectie en de omstreden bonussen. ABN AMRO heeft een roerige tijd achter de rug. Boudewijn Berger (48) werkt er twintig jaar en maakte alle omwentelingen mee. Bij Comenius volgde hij de themaleergang Financiële Ethiek. 'Ik wilde begrijpen hoe het mogelijk was dat die crisis ons is overkomen.'

Het lijkt een doelbewuste keuze, wanneer je praktisch je hele carrière bij hetzelfde bedrijf werkt. Maar eigenlijk wist Boudewijn Berger, geboren in Hengelo maar opgegroeid in het Brabantse Ulvenhout, niet meteen wat hij wilde met zijn loopbaan. Hij toog naar Groningen om aan de universiteit bedrijfskunde te gaan studeren. 'Bedrijfskunde is eigenlijk van alles een beetje. Dat gaf me de gelegenheid na te denken over de richting die ik op wilde.'

Het beviel Berger uitstekend in de Martinistad. 'Zo goed, dat ik er misschien net iets te lang ben blijven hangen. Het was er altijd gezellig en ik kijk met heel veel plezier terug op mijn studietijd.'

Na het ophalen van zijn bul was Berger een van de laatsten die het land mocht gaan verdedigen. Zijn periode bij de marine – 'ook al heb ik nauwelijks een schip gezien' – was voor Berger een mooie overbrugging tussen studietijd en het bedrijfsleven.

Hij las er *Liar's Poker*, een semiautobiografisch werk van toenmalig Wall Street-bankier Michael Lewis. 'Dat boek intrigeerde me enorm, hoewel het eigenlijk een aanklacht was tegen de uitwassen in de met name Amerikaanse junk-bondmarkt in de jaren tachtig. Door het te lezen raakte ik erg geïnteresseerd in de bancaire sector, ook al had die op dat moment nog niet zo'n sexy imago. Tegelijkertijd waren ABN en AMRO aan het fuseren, waardoor er bij die bank een groot internationaal netwerk ontstond. Bovendien stond ABN AMRO bekend om zijn goede opleidings- en doorgroeimogelijkheden.' Berger wilde er graag werken en solliciteerde met succes.

Voortekenen kredietcrisis

Toen Berger begon bij ABN AMRO, was de wereld in rap tempo aan het veranderen. In het oosten hadden de communisten elke vorm van entrepreneurschap decennialang de kop ingedrukt. En toen de Muur viel, kwamen al die ondernemende krachten in één keer vrij. Het culmineerde in een overvloed aan commerciële initiatieven, waardoor er voor de banken bijna van de ene op de andere dag een enorme groeiemarkt ontstond.

Berger daarover: 'Mijn eerste functie binnen ABN AMRO was bij Corporate Finance Centraal en Oost-Europa. Dat klinkt erg exotisch, maar het ging in de beginjaren negentig gewoon over het openen van rekeningen en het verstrekken van leningen aan ondernemers. En dat was al lastig genoeg, we waren enorm aan het pionieren.'



Financiële ethiek

'Wanneer we ons blind gaan staren op regels dan verliezen we de context uit het oog'

Later vervulde Berger ook andere functies, waardoor hij de bank goed kent. Zo was hij bijvoorbeeld twee jaar recruiter. Hij toog langs alle Nederlandse universiteiten om talent te enthousiasmeren voor de bank.

'Daarna ging ik aan de slag met asset securisation. Dit is het bundelen van diensten, zoals hypotheekleningen en handelsvorderingen, om deze te kunnen financieren in de geld- en kapitaalmarkt. Deze dienst nam al snel een hoge vlucht.'

ABN AMRO merkte dat Berger samen met zijn collega's securisation goed op de Europese kaart wist te zetten. En omdat er in Azië op dat gebied nog een wereld te winnen viel, vroeg de bank of Berger op het regionale hoofdkantoor in Singapore aan de slag wilde. Dit paste perfect in zijn internationale ambities. Berger werkte eerst anderhalf jaar in Singapore en toen het Aziatische hoofdkantoor verhuisde naar Hong Kong, werd hij hoofd asset securisation voor heel Azië.

Hij bezag de voortekenen van de mondiale crisis vanuit het Aziatische perspectief. 'Welbeschouwd zagen we al in augustus 2007 de eerste signalen, toen stabiele markten voorzichtig begonnen af te brokkelen. Voor het grote publiek begon de crisis ruim een jaar later, met het omvallen van Lehman Brothers. Asset securisation, mijn werkveld, kwam toen ook in opspraak. De minder hoogwaardige varianten van deze in de internationale geld- en kapitaalmarkt gefinancierde diensten werden gezien als medeveroorzaker van de crisis. En dat raakt je.'

Graaiende bankiers

Hoewel de voortekenen van de crisis al ruim een jaar eerder zichtbaar waren, werd Berger toch overvallen door de ernst en enorme omvang ervan. 'Het automatische vertrouwen was er ingeslopen. Er werken zoveel slimme en talentrijke mensen binnen de financiële sector. Toch heeft de crisis ons allen kunnen verrassen. Het beeld dat ontstond, van graaiende bankiers, herkende ik ook niet. Maar als je enkel de kranten leest, dan mis je de nuance. Daarom had ik behoefte aan zelfreflectie, ik kon én wilde de kritiek niet naast me neerleggen.'

Met die insteek ging Berger rondkijken. Al snel kwam hij bij Comenius terecht. 'Ik had al vaker naar de leergangen van Comenius gekeken. De opzet spreekt me enorm aan en de faculteitsoverstijgende view past goed bij mijn brede oriëntatie.'

Toen Comenius startte met de themaleergang Financiële Ethiek, was de keuze snel gemaakt. 'Onze groep was erg gemêleerd, met deelnemers uit accountancy, pensioenfondsen, toezichhouders en banken. Maar het was wel goed, dat ze allemaal uit de financiële sector kwamen. Anders worden de discussies te algemeen, nu creëerden we echt diepgang in onze beschouwingen. De presentaties vanuit verschillende disciplines over de morele en ethische aspecten waren erg waardevol en daagden uit tot verder denken en zelfreflectie.'

Later vervulde Berger ook andere functies, waardoor hij de bank goed kent. Zo was hij bijvoorbeeld twee jaar recruiter. Hij toog langs alle Nederlandse universiteiten om talent te enthousiasmeren voor de bank.

Regeldruk

Sinds Berger terug is in Nederland is hij van functie veranderd. De financieel specialist werkt nu op de afdeling Asset & Liability Management, waar het gaat om balansbeheer en het monitoren en managen van de kapitaalpositie van de bank. Ook schrijft Berger een herstelplan, in het kader van de crisis. 'Wereldwijd vinden toezichhouders dat banken met betere plannen moeten komen om zichzelf overeind te kunnen houden in tijden van crisis. Eigenlijk is het een soort levend testament.'

Berger heeft een dubbel gevoel bij de toenemende regeldruk. 'Er ligt nu te veel de nadruk op regels en controlemechanismen. Het is eigenlijk belangrijker dat je de juiste dingen doet. Wanneer we ons blind gaan staren op regels dan verliezen we de context uit het oog. En ook dat kan gevaarlijk zijn.'

Anderzijds begrijpt Berger, mede ingegeven door de themaleergang Financiële Ethiek, ook wel dat het vertrouwen in de bancaire sector een flinke knauw heeft opgelopen. 'Als we ethiek meer actief zouden uitdragen, dan wordt het ook vanzelf onderdeel van onze bedrijfscultuur. En dat begint bij de top van elk bedrijf: daar moet het goede voorbeeld worden gegeven en uitgedragen.'

Berger denkt dat ook deze groep veel kan hebben aan de themaleergang Financiële Ethiek. 'Ik geloof dat de leerengang een aanrader is voor velen uit de financiële sector. Het is erg waardevol om vakoverstijgende inzichten op te doen. Ik geloof sterk in permanente educatie; vandaar dat ik deze leergang zelf bekostigd heb. Voor mijn gevoel zit ik nu halverwege mijn carrière, dus in de twintig jaar die ik nog moet werken heb ik nog veel te leren. Persoonlijke ontwikkeling is belangrijk, voor jezelf, maar óók voor de organisatie.'

TEKST >

TOM RUSTEBIEL

FOTO >

BERT JANSSEN



STARTDATA

13 oktober 2011
Chinese Comenius Course

6 november 2011
American Comenius Course

17 november 2011
Nationale Comenius
Leergang

23 november 2011
Europese Comenius
Leergang

1 december 2011
Themaleergang Financiële
Ethiek

KIJK VOOR MEER
INFORMATIE OP:
> www.comeniusleergang.nl