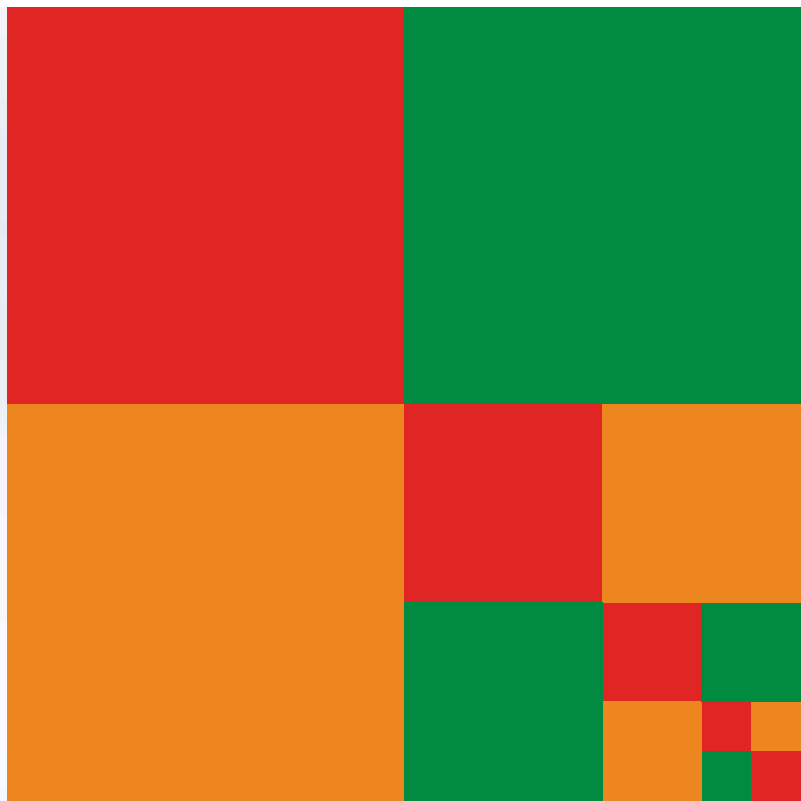


De kloof overbruggen

Monitoring Commissie Code Banken 2016



Inhoud

4 Samenvatting

8 Monitoring Commissie

- Rol en achtergrond
- Samenstelling
- Werkwijze



Onderzoeksresultaten, conclusies
en aanbevelingen

14  COMPLIANCE
Communicatie over
code moet beter

17  CULTUUR EN GEDRAG
Verandering vereist oefening

22  RELATIE MET STAKEHOLDERS
Kloof tussen burger
en bank

26  MAATSCHAPPELIJKE ROL EN
ZAKELIJKE BELANGEN
Open over afwegingen

29  IT-INFRASTRUCTUUR
Kennis is cruciaal



34

Bijlage 1
Overzicht onderzochte banken
d.m.v. desk research

35

Bijlage 2
Overzicht onderzochte banken
d.m.v. enquêtes

36

Bijlage 3
Bijeenkomst met stakeholders

Samenvatting

Banken zijn in hoge mate compliant aan de principes uit de Code Banken II. Er is echter een kloof tussen consument en bankier. Waar de top van de bank naar eigen zeggen weinig specifieke kritiek hoort vanuit de samenleving, daar kijkt de consument met argusogen naar de sector.

Banken hebben de principes uit de Code Banken II in 2015 vrijwel volledig nageleefd, blijkt uit het onderzoek dat de Monitoring Commissie Code Banken heeft laten uitvoeren. De 34 banken die de commissie onder de loep liet nemen, leven de 31 principes bijna allemaal na. Dit betreft de meetbare principes, die inmiddels veelal verankerd zijn in de interne governance en compliance regelingen van de bank, of hun basis hebben gevonden in bestaande wet- en regelgeving.

Zeven jaar na de invoering van de eerste Code Banken is dat goed nieuws. Banken nemen de code serieus en rapporteren over de naleving van de principes uit de code. Vanuit dat oogpunt is het monitoren van de naleving van de code overbodig geworden. Banken houden zich er immers aan.

In de tweede bankencode zijn echter ook minder goed meetbare principes opgenomen als goed leiderschap, integriteit en de maatschappelijke rol van banken. De uitleg die de banken geven aan het naleven van deze principes laat nog veel te wensen over.

Bestuurders en commissarissen zijn in hoge mate wel tevreden over hun eigen prestaties en die van hun bank, ook op de minder meetbare principes. Ze geven zichzelf ruime voldoendes voor uiteenlopende thema's uit de code, zoals 'gedrag en cultuur', 'maatschappelijke rol en zakelijke belangen', 'relatie met stakeholders' en IT-infrastructuur', zo komt naar voren uit de enquêtes die de commissie voor het eerst liet uitvoeren.

De commissie ziet dat banken werken aan het herstel van vertrouwen. Uit de enquête blijkt dat banken daarvoor uiteenlopende initiatieven ontplooiën. De commissie vindt dat een goede zaak en erkent dat het terugwinnen van vertrouwen tijd en moeite kost. Daarom zijn in dit rapport een aantal good practices opgenomen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

De commissie wil banken ook een spiegel voorhouden. Er is een kloof tussen burger en bankier. Bestuurders en commissarissen vinden dat ze een goede relatie hebben met hun klanten. Ze horen naar eigen zeggen weinig specifieke kritiek op hun bank vanuit de samenleving, zo blijkt uit de enquêtes. Voor zover de top wel kritiek ervaart, is dat algemene kritiek op de sector.

Toch is het vertrouwen van consumenten in de bankensector onverminderd laag, blijkt uit de meest recente Vertrouwensmonitor Banken. Op een schaal van 1 tot en met 5 is het vertrouwen in de bankensector een 2,8. Het wantrouwen jegens de sector blijkt ook uit gesprekken die de commissie voerde met stakeholders. Het vertrouwen van consumenten in hun eigen bank ligt met een 3,2 wel hoger.

Individuele inspanningen van de banken blijven nodig om het vertrouwen van klanten in hun eigen bank te vergroten. Het is zaak dat banken onderkennen dat de samenleving nog niet positief tegenover de sector staat. Veel inspanningen van de afgelopen jaren zijn naast investeringen in product vernieuwing intern gericht geweest. Sterk gericht op het stroomlijnen en aanpassen van interne processen aan de talrijke nieuwe regels.

Is de bank er in de toekomst ook voor de klant op cruciale momenten in zijn leven? De roep om maatwerk uit de maatschappij staat haaks op de beweging van omvangrijke saneringen die plaatsvinden. Terwijl klanten steeds hogere eisen stellen aan de kwaliteit van dienstverlening, krijgen banken ook concurrentie van technologiebedrijven. Banken kunnen zelf beperkt inspelen op klantwensen, de IT-infrastructuur van veel banken is verouderd en de nieuwe regelgeving legt een fors beslag op de beschikbare IT-capaciteit. De commissie waarschuwt daarom voor problemen bij het waarborgen van een robuuste IT-infrastructuur. Het niveau van IT-kennis zal op alle niveaus versterkt moeten worden. De volgende nodige slag is de externe vertaling van de bank als betrouwbare partner. Willen banken de kloof overbruggen en ook aan de reputatie van de sector als geheel werken, dan moeten zij bovendien aan het collectief denken en de handschoen gezamenlijk oppakken.

Monitoring Commissie

Rol en achtergrond

De onafhankelijke Monitoring Commissie Code Banken is op 14 oktober 2014 ingesteld door het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De commissie monitort of banken de principes uit de Code Banken II naleven en hoe zij hierover communiceren met de buitenwereld.

Aanbevelingen voor de toekomst

De Code Banken II trad op 1 januari 2015 in werking. Het is een vervolg op de eerste Code Banken die op 1 januari 2010 van kracht werd en toen tijdelijk wettelijk is verankerd. De code is opgesteld door de banken om bij te dragen aan het herstel van vertrouwen in de bankensector. De code vormt samen met het Maatschappelijk Statuut, de bankierseed en het tuchtrecht het pakket 'Toekomstgericht bankieren'.

Monitoring 2010 tot en met 2015

De commissie heeft in 2015 onder andere laten onderzoeken hoe banken rapporteerden over de naleving van de code van 2010 tot en met 2014. Daarnaast heeft de commissie laten onderzoeken hoe banken zich in 2014 voorbereidden op het voldoen aan de nieuwe code. Daaruit bleek dat banken in jaarverslagen en op websites het thema 'Klantbelang Centraal' veruit het meest noemden in het kader van cultuurverandering. Externe activiteiten, gericht op de dialoog met de samenleving of de maatschappelijke rol die de bank vervult, werden veel minder genoemd. In 2016 is daarom juist op die thema's aanvullend onderzoek verricht.

Samenstelling

Met vermelding hoofdfunctie en relevante nevenfuncties.



Inge Brakman, voorzitter

- Voorzitter Landelijk Bestuur Rode Kruis
 - Bestuurder bij Stichting Administratiekantoor Continuïteit ABN AMRO Group
- Verder adviseur bij mediainstellingen en commissaris bij diverse bedrijven.

Cateautje Hijmans van den Bergh

- Programmadirecteur APG deelnemingen
 - Voorzitter Raad van Commissarissen ASN Beleggingsfondsen N.V. en voorzitter Raad van Toezicht ASN Groenprojectenfonds
- Verder lid Raad van Toezicht Consumentenbond en lid Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen.

Geert Raaijmakers

- Partner NautaDutilh
- Hoogleraar ondernemings- en effectenrecht VU

Verder lid Regeringscommissie Vennootschapsrecht en lid Gecombineerde Commissie Vennootschapsrecht van de Nederlandse Orde van Advocaten en de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie.

Ruben van Zwieten

- Predikant en oprichter De Nieuwe Poort
- Verder adviseur van het bestuur Goldschmeding Foundation en filosofisch commentator.

Jan van Rutte, adviseur

- Voorzitter Raad van Commissarissen SNS Bank N.V.

Verder onder meer commissaris bij BNG Bank, de NLI en lid Bestuur Stichting Administratiekantoor Aandelen Kas Bank.

Willem de Vocht, secretaris

Secretariaat Monitoring Commissie Code Banken
Postbus 7400, 1007 JK Amsterdam
info@commissiecodebanken.nl
www.commissiecodebanken.nl

Werkwijze

De commissie heeft zich bij de monitoring over 2015 vooral gericht op de relatie die banken hebben met de samenleving. De Commissie vindt het belangrijk dat banken principes uit de code niet alleen naleven, maar ook dat zij zichtbaar handelen in de geest van de code. Daarom is naast het monitoren van alle onderdelen van de code door middel van desk research, ook een enquête uitgezet over de omgang met de principes uit de code.

Begrip van publiek belang

Het gaat de commissie er bij haar monitoring over 2015 vooral om dat individuele banken beter laten zien dat zij begrip hebben van het publieke belang dat zij dienen. Dat is een belangrijk overkoepelend thema binnen de code. Bovendien vroeg de commissie zich af of banken meer aandacht besteden aan de dialoog met de samenleving en of de gedrag- en cultuurverandering zijn ingebed in interne opleidingen van de banken.

Eigen onderzoek, extern onderzoek en dialoogbijeenkomsten

De sector heeft de commissie opgeroepen herhaling van lopend onderzoek door toezichthouders of banken zoveel mogelijk te vermijden. De commissie heeft die oproep ter harte genomen en heeft drie middelen ingezet om de naleving van de code in 2015 te monitoren: eigen onderzoek, relevante externe onderzoeken

en dialoogbijeenkomsten met stakeholders en banken.

Eigen onderzoek

Desk research van jaarverslagen en websites

De Commissie heeft een inventariserend onderzoek (*desk research*) laten uitvoeren door de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze heeft op basis van openbare informatie in de jaarverslagen en op de websites van banken de toepassing van de Code Banken over 2015 in kaart gebracht. Dat is onder meer gedaan door te analyseren of banken verantwoording afleggen in hun jaarverslagen en op hun website over de naleving van de code volgens het 'pas toe of leg uit'-beginsel. Daarbij hebben de onderzoekers ook andere relevante informatie uit jaarverslagen en van websites betrokken. De informatie op websites kan bestaan uit informatie die direct is geplaatst (bijvoorbeeld in een aparte corporate governance sectie) en documenten die kunnen worden geopend en gedownload.

De onderzoekspopulatie van het inventariserend onderzoek bestaat uit alle banken die van 1 januari tot en met 31 december 2015 een bankvergunning hadden volgens de Wet op het financieel toezicht (Wft) en die uiterlijk op 15 juni 2016 hun jaarverslag over 2015 hebben gepubliceerd. Van de oorspronkelijke 41 banken zijn 34 banken onderzocht: 6 grote en 28 overige banken. Zeven overige banken zijn niet onder-

zocht, omdat hun jaarverslag op 15 juni 2015 nog niet was gepubliceerd.

Enquêtes

De code bestaat uit meetbare en moeilijk meetbare principes. In het inventariserend onderzoek zijn de meetbare principes onderzocht, hier was dus sprake van een hoog nalevingspercentage. De zaken die minder gemakkelijk meetbaar zijn heeft de commissie onderzocht door middel van enquêtes, waarin de Commissie de visie van de banken op- en de ervaringen met de naleving van de Code Banken heeft laten onderzoeken. De enquêtes geven de commissie inzicht in de visie van bestuurders en commissarissen op de code.

Dit kwalitatieve onderzoek, dat is uitgevoerd in de vorm van een enquête, zoomt in op vier specifieke thema's uit de code:

- 1 Gedrag en cultuur
- 2 Relatie met stakeholders
- 3 Maatschappelijke rol en zakelijke belangen
- 4 IT-infrastructuur

Voor de enquête zijn twee versies verstuurd: één naar de Raden van Bestuur en één naar de Raden van Commissarissen. De RvB-enquête bestond uit 42 vragen; de RvC-enquête uit dertien vragen. De enquêtes zijn in overleg met de commissie opgesteld en zijn getest met een directie-

secretaris van een grote bank. De uitkomsten van de enquêtes heeft de commissies geconfronteerd met andere onderzoeken en ervaringen van stakeholders.

De onderzoekspopulatie voor de enquête bestaat uit 41 banken. Uiteindelijk hebben 27 bestuurders (69%) en 23 commissarissen (55%) volledig deelgenomen aan de enquêtes. De banken zijn onderverdeeld in 'grote banken' en 'overige banken'. Van de 'overige banken' heeft 63% meegewerkt. De resultaten van de grote banken en de overige banken zijn, indien relevant, ook in de resultaten tegen elkaar afgezet. Tenzij anders vermeld zijn alle quotes in dit rapport afkomstig uit de resultaten van de enquêtes. Dit betekent dat de quotes directe verwijzingen zijn naar uitspraken van de bestuurders en commissarissen die hun medewerking aan de enquêtes verleenden¹⁾.

De Commissie spreekt haar dank uit aan de onderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam voor hun rapportages. Het betreft de volgende personen: mr. dr. J.G.C.M. Galle, prof. dr. A. de Bos RA, mr. M.E.P.A.R. Jans CCP en m.m.v. F.M.E. Vogels.

.....
1 Deze quotes zijn geanonimiseerd en kunnen daardoor qua bewoording enigszins aangepast zijn.

Extern onderzoek

De commissie heeft voor haar rapport diverse externe onderzoeken geraadpleegd. In dit rapport wordt gerefereerd aan de volgende onderzoeken:

- Vertrouwensmonitor Banken 2016 (Nederlandse Vereniging van Banken)
- Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector (De Nederlandsche Bank)
- Veranderen in het belang van de klant (Autoriteit Financiële Markten)
- Banking Systems Survey 2015/2016 (KPMG)

Dialogbijeenkomsten

Stakeholders

In de huidige Code Banken staat onder meer dat de zakelijke belangen van de banken in het verlengde van de maatschappelijke belangen moeten liggen. De Commissie heeft in april 2016 een bijeenkomst georganiseerd met stakeholders om een beeld te krijgen van de relatie die banken met hun klanten hebben en de manier waarop zij het maatschappelijk belang dienen. De volgende partijen waren daarbij aanwezig: ANBO, Consumentenbond, Erasmus Universiteit Rotterdam, Nibud, Stichting Hearts & Minds, Sustainable Finance Lab en Vereniging Eigen Huis

Tijdens de bijeenkomst is uitgebreid gesproken over de wijze waarop banken het publieke belang beter zouden kunnen dienen.

Afgelopen jaren diverse keren met de sector gesproken

In de afgelopen jaren heeft de commissie diverse gesprekken gevoerd met commissarissen, bestuurders, bestuurssecretarissen en toezicht-houders van banken. Tijdens een bijeenkomst in november 2016 heeft de commissie een toelichting gegeven op de uitkomsten van de enquêtes en hadden banken de gelegenheid om hun antwoorden toe te lichten en meer te vertellen over hun bezigheden, bijvoorbeeld op het gebied van cultuur- en gedragsverandering. Daarnaast is de commissie door enkele banken uitgenodigd om interne bijeenkomsten bij te wonen, zoals een sessie over het thema 'Klantbelang Centraal' met de Raad van Commissarissen in het kader van permanente educatie.

Onderzoeksresultaten,
conclusies en
aanbevelingen



Open over afwegingen

De helft van de banken ervaart spanningen als het gaat om het afwegen van hun maatschappelijke rol en zakelijke belangen. De commissie adviseert banken op dit punt transparanter te zijn en actief in te spelen op uitdagingen als nieuwe wet- en regelgeving.

Inleiding

Het wegnemen van spanningen tussen de maatschappelijke rol en zakelijke belangen van de bank is één van de hoofdthema's in de Code Banken. In de code staat dat banken zich zodanig positioneren dat hun zakelijke belangen en maatschappelijke rol in elkaars verlengde liggen. Bankers zien het aantrekken en vervolgens uitzetten van spaargeld in de vorm van beleggingen en leningen voor consumenten en bedrijven als hun maatschappelijke kernfunctie. In de code wordt dan ook gesteld dat bestuursleden en commissarissen zich bewust moeten zijn van hun maatschappelijke rol en de belangen van stakeholders.

Resultaten desk research en enquête

Maatschappelijke rol en zakelijke belangen minst genoemd in jaarverslagen

De commissie heeft onderzocht op welke thema's banken zich concentreren als ze spreken over cultuur en cultuurverandering in het jaarverslag. Bankers noemen 'maatschappelijke en zakelijke belangen' het minst in de jaarverslagen over 2015. Slechts vijf onderzochte banken (15%) vermelden dit thema, waarvan drie grootbanken en twee overige banken. Het thema lijkt daarmee aan belang te hebben ingeboet, terwijl dit een van de hoofdthema's uit de code is. In haar vorige rapport constateerde de commissie dat twaalf banken (43%) dit thema noemden.

Eenvoudig met elkaar in lijn te brengen

De RvB's die hebben deelgenomen aan de enquête geven zichzelf gemiddeld een 7,8 voor de mate waarin de maatschappelijke rol en zakelijke belangen in elkaars verlengde liggen bij de positionering van de bank. De deelnemende RvC's scoren ook een ruime voldoende: zij geven zichzelf een 8 voor hun toezichthoudende

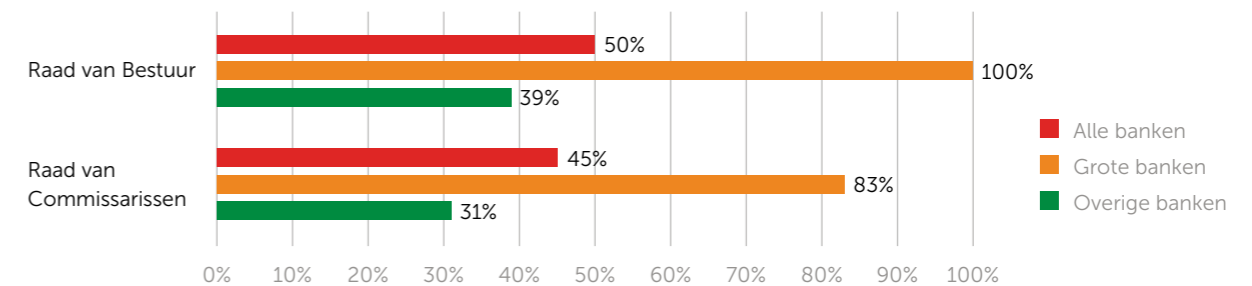
rol op dit thema. Het doorvoeren van eventuele wijzigingen om de maatschappelijke rol en zakelijke belangen meer in elkaars verlengde te brengen wordt door bijna driekwart (72%) van de ondervraagde RvB's als eenvoudig of zeer eenvoudig ervaren.

Helpt ervaart spanningen

Hoewel het volgens een ruime meerderheid van de bestuursleden eenvoudig is om aanpassingen door te voeren om de maatschappelijke rol en zakelijke belangen meer met elkaar in lijn te krijgen, ervaart de helft (50%) spanningen tussen de maatschappelijke rol en zakelijke belangen (zie figuur 6). Alle RvB's van de vijf deelnemende grootbanken ervaren spanningen; ook de RvB's van negen overige banken (39%) ervaren spanningen. Bestuurders van banken die naar eigen zeggen geen maatschappelijke rol spelen, zoals *private banks* en kleine banken, ervaren vaker geen spanningen.

“Het blijft altijd balanceren bij het afwegen van maatschappelijke en zakelijke belangen. Uitgangspunt is echter dat de klant centraal staat. In sommige situaties levert dat desondanks een spanningsveld.”

Uitdagingen bij het wegnemen van spanningen
Ook zien bijna zeven op de tien (68%) deelnemende bestuurders uitdagingen bij het wegnemen van spanningen tussen hun maatschappelijke rol en zakelijke belangen. Zij noemen onder meer de druk op het bedrijfsmodel (9x), druk door toenemende wet- en regelgeving (4x) en druk om het belang van de klant centraal te stellen (4x).



Figuur 6 Spanningen ervaren door Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen tussen de maatschappelijke rol en zakelijke belangen. Uit 'Erasmus Universiteit Rotterdam, Onderzoek Monitoring Commissie Code Banken, rapportage oktober 2016'.