



Reactie concept 'Toekomstgericht Bankieren' van de Nederlandse Vereniging van Banken

9 mei 2014

Namens:

Prof. dr. Harald Benink

Dr. Dirk Bezemer

Prof. ir. Klaas van Egmond

Prof. dr. Arjo Klamer

Prof. dr. Clemens Kool

Dr. Mark Sanders

Prof. dr. Hans Schenk

Prof. dr. Esther-Mirjam Sent

Prof. dr. Irene van Staveren

Drs. Rens van Tilburg

Prof. dr. Bert de Vries

Dr. Francis Weyzig

Prof. dr. Herman Wijffels

Inleiding

Begin april 2014 heeft de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) haar notitie 'Toekomstgericht bankieren' gepubliceerd, met daarin een Maatschappelijk statuut, een nieuwe Code Banken en Gedragsregels, inclusief het voornemen de naleving hiervan middels tuchtrecht te bewaken.

Graag gaan wij in op de uitnodiging van de NVB om te reageren op deze conceptteksten die laten zien dat de Nederlandse banken stappen willen zetten om het vertrouwen van de samenleving in de bancaire sector te herstellen. Wij herkennen hierin een richting zoals wij die de afgelopen jaren vanuit het Sustainable Finance Lab hebben bepleit. Tegelijkertijd hopen wij dat de definitieve teksten die de NVB deze zomer wil vaststellen op een aantal punten aangescherpt zullen zijn. Wij doen hiertoe concrete voorstellen. Uiteraard zijn wij graag bereid deze nader toe te lichten.

Visie Sustainable Finance Lab

Eind 2011 stelde het Sustainable Finance Lab een hervormingsagenda voor de financiële sector op. Daarin benoemden wij als de kern daarvan 'dat banken zich weer op de reële economie gaan oriënteren'.¹ Dat is goed voor de financiële stabiliteit van de sector, aangezien veel van de ingewikkelde financiële producten die instellingen in de problemen brachten hier niet bij passen. Een sterkere gerichtheid op de reële economie bevordert ook een sterkere erkenning door de financiële sector van het belang van de sociale en ecologische duurzaamheid waar veel bedrijven al volop mee bezig zijn.

De samenleving staat voor grote uitdagingen en de financiële sector heeft hierin een cruciale rol te spelen. In 2011 concludeerden wij: 'De afgelopen jaren zijn kapitaal, tijd en talenten verloren gegaan,

¹ Sustainable Finance Lab, Hoofdconclusies en aanbevelingen, 24 november 2011 (zie <http://sustainablefinancelab.nl/publicaties>).

een ongekende schuldenberg getuigt daarvan. In de samenleving bestaat daardoor breed wantrouwen en groeiend verzet tegen de financiële sector. De komende jaren zal de financiële capaciteit uiterst efficiënt ingezet moeten worden, gericht op het maken van de omslag naar duurzaamheid. De samenleving moet erop kunnen vertrouwen dat de financiële sector dit doet, dat deze de kansen ziet die investeren in een duurzame economie biedt. De sector moet weer ten dienste staan van een duurzame ontwikkeling van de reële economie.²

In de inbreng voor de Commissie Structuur Nederlandse Banken in februari 2013 werkten wij onze visie op specifiek de cultuur en governance van banken nader uit.³ Onderzoek dat wij samen met Motivaction deden leerde: 'Bij de bevolking bestaat het beeld van een op zich zelf gerichte financiële sector die geen lessen heeft getrokken uit de ontwikkelingen in de afgelopen jaren. In zelfregulering bestaat weinig vertrouwen. Nederlanders vinden de nutsfunctie en duurzaamheid prominente doelen voor de bankensector. Volgens de bevolking wordt het belang van duurzaamheid in de sector onderschat, is er te weinig aandacht voor ethiek en moraliteit en moeten banken ook worden afgerekend op hun bijdrage aan de samenleving (het sociale dividend).'

Nader onderzoek leerde dat het beeld dat de samenleving heeft van bankiers niet zonder grond is. 'Onderzoek van Motivaction naar de mentaliteit ('mentality') van de Nederlandse financiële professionals bevestigt deels het beeld dat de bevolking heeft van bankiers. De financiële professionals zijn meer dan gemiddeld zelfgericht, extravert, gehaast, en risico- en consumptiegericht. Ze zijn wel betrokken, geëngageerd en geëmancipeerd, maar minder dan gemiddeld in de samenleving. Datzelfde geldt op het terrein van milieu, natuur en hergebruik.'⁴

We constateerden dat Nederlandse banken voor een majeure opgave staan om na jaren van personeelsbeleid gericht op het bevorderen van concurrentie en een financiële focus de cultuur en het gedrag van de bankiers te veranderen. Een opgave die ze gezien de opbouw van het personeelsbestand niet als vanzelf zullen gaan leveren. 'Externe impulsen zijn onontbeerlijk en gelukkig ook aanwezig. DNB kijkt tegenwoordig naar de cultuur en het gedrag binnen banken. Ook de AFM zet banken aan om het klantbelang meer centraal te stellen en waakt over de zorgplicht.'⁵

Deze externe impulsen, van de uiterst kritische samenleving en de toezichhouders waren, en zijn, onontbeerlijk om het veranderingsproces bij banken op gang te krijgen. Tegelijkertijd kunnen deze juist de veranderingsgezinde bankiers ook hinderen in het op maat bedienen van hun klanten en andere belanghebbenden bij de bank. De door DNB en AFM gekozen aanpak legt sterk de nadruk op het strikt naleven van regels en het volgen van voorgeschreven procedures. Dit is begrijpelijk vanuit de uitgangssituatie van een sector die veel krediet heeft verspeeld en zich een Angelsaksische cultuur heeft eigen gemaakt waarin expliciete regels leidend zijn.

Deze aanpak biedt echter geen goede oplossing om het vertrouwen van consumenten terug te winnen en verantwoordelijk gedrag te bevorderen. Er is een verschuiving nodig, weg van de Angelsaksische oriëntatie op het nastreven van het korte termijn eigenbelang zonder oog voor de geest

² Idem.

³ Inbreng SFL-leden voor Commissie Structuur Nederlands Banken en bijbehorende achtergrondnotitie (zie <http://sustainablefinancelab.nl/publicaties>).

⁴ Idem.

⁵ Idem.

van de wet. We moeten terug naar een visie op de onderneming zoals in de gangbare stakeholderbenadering. De onderneming is er voor alle betrokkenen en hun belangen moeten evenwichtig worden bediend. Een eenzijdige focus op de aandeelhouder, maar ook een eenzijdige focus op de klant, is daarom niet gewenst.

Dit vereist een verschuiving van een op eigen belang gerichte regelethiek naar een benadering gebaseerd op zorgethiek, waarin bankieren weer een gewaardeerd ambacht wordt. Als de bankiers laten zien dat deze benadering leidend is in hun handelen, kan de toezichthouder ook op een bijpassende manier toezicht houden en ontstaat pas echt ruimte om een goede afweging te maken tussen de belangen van alle betrokkenen.

Om dit vertrouwen te herstellen moet de samenleving weer het idee krijgen dat de banken zich bewust zijn van hun publieke functie, dat ze het verbeteren van economie en samenleving voorop stellen en niet de eigen beloning of de winst van de onderneming. Dit vereist dat banken zich duidelijk uitspreken over hun rol, een duidelijke en aansprekende missie formuleren, personeel inzetten dat deze missie van harte onderschrijft, en helder en volledig communiceren over de manier waarop zij hier uitvoering aan geven. Dit legt de basis voor een nieuw sociaal contract tussen de samenleving en 'haar bankiers'. Elementen hiervan die wij benoemen zijn:

- Bied meer transparantie over het gevoerde maatschappelijk beleid en de uitvoering hiervan;
- Meet de maatschappelijke impact van de bank en maak die inzichtelijk;
- Bevorder een gematigder beloningsbeleid, waar mogelijk zonder bonus;
- Stel het klantbelang overal voorop, maak financiële producten niet ingewikkelder dan nodig en maak de standaard optie van financiële diensten ook de optie die voor de meeste klanten het beste is;
- Geef de klant en samenleving een plek in de governance;
- Zorg voor een pluriforme samenstelling van de Raad van Commissarissen door er meer deskundige buitenstaanders in op te nemen, en in de regel geen oud-medewerkers van de bank.

Reactie op 'Toekomstgericht bankieren'

De Commissie Structuur Nederlandse Banken beval aan dat de banken zelf het initiatief zouden nemen tot een maatschappelijk statuut om zo het vertrouwen te herstellen, in aanvulling op de Code Banken en de eed die de banken zelf al eerder hebben ingesteld. Het Maatschappelijk statuut en de nieuwe Code Banken en Gedragsregels vormen een zeer welkom pakket. Wij juichen het ook toe dat de sector deze niet als voldongen feiten presenteert maar ter consultatie voorlegt aan de samenleving.

Maatschappelijk statuut

Wat de inhoud betreft zijn wij vooral verheugd over de duidelijke verbinding die het Maatschappelijk statuut laat zien tussen de sector en de samenleving die zij zegt te willen dienen: 'Vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen banken bij aan een duurzame economie'. Wel wordt dat vervolgens nogal zuinig ingevuld: 'Banken kunnen immers een belangrijke rol vervullen in het anticiperen op ontwikkelingen zoals de verduurzaming van de energievoorziening en de lange termijn houdbaarheid en kwaliteit van de gezondheidszorg.'

Wij zouden graag heldere taal zien. Stel onomwonden dat de banken hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen, voor zover de financiële randvoorwaarden dat toelaten. Denk hierbij aan de genoemde overgang naar een duurzame energievoorziening, infrastructuur, onderwijs en een goede gezondheidszorg, maar ook aan een circulaire economie, een majeure transitie die nu nog schittert door afwezigheid.

Het gaat natuurlijk vooral om de uitvoering van deze belofte. Deze zouden de banken ieder voor zich nu voortvarend ter hand moeten nemen. Hoe gaan de banken bijdragen aan het oplossen van de problemen op deze terreinen? En wat hebben zij daarvoor van andere betrokken partijen nodig?

Betrek bij deze nadere uitwerking vooral ook de samenleving actief. Dat leidt tot beter begrip over elkaars positie over-en-weer. Maar het leidt ook tot beter beleid. Wat maatschappelijk wenselijk is en wat duurzaam is, moet blijken in een dialoog met de samenleving. Dat gesprek moeten banken organiseren rondom hun eigen activiteiten. Alleen dan, in een actieve dialoog, kan de gewenste rol van banken gevonden worden en zal het vertrouwen groeien. Zoals op menig SFL-bijeenkomst viel te horen: 'Bankieren is te belangrijk om aan bankiers over te laten'.

Deze maatschappelijke discussie moeten de banken actief entameren rond de ingewikkelde afwegingen waar zij voor staan. Zoals die tussen de financiële randvoorwaarden en de wens het klantbelang te dienen. Hoe gaan banken om in een concurrerende omgeving met producten die weliswaar zeer winstgevend zijn voor de bank, maar niet in het belang van de klant? Hoe borgen banken dat deze producten toch niet verkocht worden? Welke rol spelen bijvoorbeeld omzet- en winstdoelen in het personeelsbeleid? Hoe meten banken de eigen maatschappelijke impact en hoe ontwikkelt deze zich?

Wij delen ook zeer het uitgangspunt van een pluriforme bankensector. In hoeverre is daar nu naar de mening van de banken sprake van? En wat is eventueel nodig om daar te komen? Hierover heeft het SFL eerder gesteld dat de Nederlandse bankensector nu onvoldoende divers is. Daarom zou het speelveld tussen grote en kleine banken gelijkler moeten worden, o.a. door een gedifferentieerd toezichtregime en een belangrijker rol voor de simpele *leverage ratio*. Ook zouden alternatieven als kredietunies en *crowdfinance* de ruimte moeten krijgen, net als buitenlandse banken.

Hierbij zijn de banken ieder voor zich aan zet. Echter, via de NVB hebben de banken gemeenschappelijke beloften geformuleerd. Het is nu een gedeeld belang dat hier op een goede manier uitvoering aan wordt gegeven. Schiet één bank tekort dan straalt dat af op alle banken. Het is daarom aan de NVB de voortgang te monitoren, aan de buitenwereld te laten zien en waar nodig haar leden aan te moedigen tot een extra inspanning.

Code banken

Het is een goede zaak dat de NVB de eigen Code Banken na vier jaar actualiseert en daarmee levend houdt. Zoals de NVB al aangeeft, zijn de Code Banken en het maatschappelijk statuut complementair. Het maatschappelijk statuut beschrijft uitgangspunten voor de positie van de bancaire sector in de samenleving, de Code Banken bevat beheersmatige principes voor onder meer zorgvuldige belangenafwegingen, governance en verantwoording. Wij vinden het dan ook bijzonder positief dat de NVB een nieuw onderdeel 'Beheerste en integere bedrijfsvoering' aan de Code Banken heeft toegevoegd en daarin de relatie legt tussen de positionering van een bank en de maatschappelijke rol

die zij vervult. De oriëntatie op de lange termijn en aandacht voor een gezonde cultuur die in dit onderdeel worden genoemd zijn zeer welkom.

Wij moedigen de NVB aan om de beheersmatige principes nog verder in lijn te brengen met het maatschappelijk statuut en de verschillende uitgangspunten die daarin worden benoemd. De Code stelt bijvoorbeeld dat de raden van bestuur en commissarissen verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen, uitdragen en handhaven van standaarden in de bank met betrekking tot 'integriteit, moraliteit en leiderschap'. Het zou helpen om dit aan te vullen met 'duurzaamheid', één van de uitgangspunten uit het maatschappelijk statuut. De Code Banken stelt verder dat de uitgangspunten in de organisatie van de bank moeten worden geborgd.

Daar zou aan toegevoegd kunnen worden dat de bank een dialoog onderhoudt met alle belanghebbenden over de manier waarop zij dit doet. Het ligt voor de hand dat de Code Banken ook voorschrijft dat banken hier jaarlijks over rapporteren. Dat zou het herstel van vertrouwen in de bancaire sector zeker ten goede komen. Bovendien zou dit de code meer in balans brengen. De Audit-paragraaf bevat bijvoorbeeld wel principes met betrekking tot informatie-uitwisseling en extern overleg over risicobeheersing. Wij hopen dat de NVB ook wil oproepen tot het meten en inzichtelijk maken van de maatschappelijke impact van een bank.

Over de raad van commissarissen en de raad van bestuur vermeldt de code dat ieder lid zich bewust moet zijn van de maatschappelijke rol van een bank en van de belangen van de verschillende stakeholders. Ook dit zou aangevuld kunnen worden met een expliciete verwijzing naar de bijdrage van banken aan een duurzame economie. De belangen van sommige klanten kunnen op gespannen voet staan met verduurzaming van de economie, denk bijvoorbeeld aan bedrijven die veel ecologische schade veroorzaken en niet bereid zijn om daar serieus verandering in te brengen. Leden van de raden van commissarissen en bestuur moeten dan ook in hun afwegingen zowel de belangen van verschillende belanghebbenden als de bijdrage van de bank aan een duurzame economie betrekken.

Dit punt kan nog kracht bijgezet worden met een aanvullend principe over de samenstelling van de raad van commissarissen en de raad van bestuur, om te verzekeren dat in beide organen voldoende kennis en ervaring aanwezig is over sociale en ecologische vraagstukken. Beide organen zouden ook voldoende divers moeten zijn, op het gebied van leeftijd, achtergrond en *gender*.⁶ Daarbij kan de code banken tevens oproepen om in de raad van commissarissen meer deskundige buitenstaanders te benoemen en in de regel geen oud-medewerkers van de bank.

Tot slot verdient de rol van de werknemers, in het bijzonder via de Ondernemingsraad (OR), nadere beschouwing. Tot 2003 had de OR bij ING en ABN AMRO invloed op de benoeming van leden van de board.⁷ Nu de banken de rol van de aandeelhouders minder centraal willen stellen ligt het voor de hand de invloed van ook de werknemers in de governance van de bank te herstellen.

⁶ Zie I. van Staveren, *The Lehman Sister Hypothesis*, Cambridge Journal of Economics, 2013, <http://cje.oxfordjournals.org/content/early/2014/03/20/cje.beu010.short?rss=1>

⁷ Zie F.J. de Graaf en J.W. Stoelhorst, *The role of governance in corporate social responsibility: lessons from Dutch Finance*, Business Society, 27 mei 2009.

Gedragcode

Gedragcode en eed leggen waardevolle richtingen vast voor het handelen van bankiers. Het tuchtrecht is een belangrijke stok achter de deur. Terecht stelt de NVB dat er nog veel te doen is om 'ervoor te zorgen dat de gewenste cultuur van dienstbaar en duurzaam bankieren wordt geïnternaliseerd'.

Juist op dit punt echter wordt geen aanzet gegeven tot een uitwerking. Dit zou een integraal onderdeel van de aanpak moeten zijn. Het wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van dergelijke gedragcodes tempert namelijk de verwachtingen die we hiervan mogen hebben. Zo bracht de hoogleraar psychologie Dan Ariely eerstejaars studenten van de Princeton universiteit in de verleiding om bij een toets fraude te plegen. Deze studenten hadden net de uit 1893 stammende Honor Code Constitution van de universiteit thuis ontvangen en een brief moeten ondertekenen dat ze zich hieraan zouden houden. Ze hadden een bijeenkomst over de code bijgewoond en gezamenlijk de 'Honor Code Song' ten gehore gebracht. Elk half jaar ontvangen de studenten van deze elite universiteit een mail die ze aan de code herinnert en bij elk werkstuk en tentamen moet opnieuw getekend worden voor het naleven van de code. Desondanks bleken de studenten van Princeton net zo veel te frauderen als die van MIT en Yale.

Tot zover het ontmoedigende nieuws. Het bemoedigende nieuws is dat het frauderen bij studenten van alle drie de universiteiten ophield zodra ze, kort voor de toets, werden herinnerd aan de erecode van hun universiteit. Dit ondanks het feit dat MIT en Yale helemaal geen code hebben. Net zo blijkt een herinnering aan de Tien Geboden, direct voorafgaand aan de toets, fraude te voorkomen. Dit werkt bij gelovigen net zo goed als bij atheïsten.

De les is dat een eed of code al snel niet meer is dan een dode letter. Het gaat erom dat de eed, of eigenlijk het innerlijk ethisch kompas, wordt 'geactiveerd' kort voordat een ethisch dilemma zich aandient. De kunst is dus om de eed te laten leven onder de bankiers.

Banken dienen hiertoe deze momenten te identificeren en manieren te bedenken om de eed dan te activeren. Het tuchtrecht, dat in beeld komt als er een klacht wordt ingediend is een belangrijke stok achter de deur. Het is echter de kunst om het niet zover te laten komen. Hiertoe zien wij twee belangrijke wegen die de NVB vorm zou moeten geven.

In de eerste plaats het gesprek over de Gedragsregels tussen de bankiers. Zij zijn het in de eerste plaats zelf die het beste zien wat de collega's doen en waar de bank hen toe beweegt. De Gedragsregels benoemen echter niet het elkaar aanspreken op dilemma's en (vermeende) misstanden. Dit zou een waardevolle aanvulling zijn: 'U spreekt uw collega's aan op naleving van deze Gedragsregels en meldt misstanden als deze zich blijven voordoen'.

Dit gesprek moet ook niet enkel tussen bankiers plaatsvinden. De uitdaging is hierover een goed geïnformeerd en constructief gesprek te voeren met de samenleving. Openheid over de zaken die worden aangebracht bij het tuchtrecht en de genomen besluiten zouden hiervan onderdeel moeten zijn.

Tot slot

Wij zijn verheugd dat de Nederlandse banken internationaal vooroplopen met hun aandacht voor de maatschappelijke rol van banken. Tot op heden is het gesprek met de samenleving te weinig gevoerd. Door de reacties op de conceptnotitie serieus te nemen laten de banken zien daadwerkelijk geïnteresseerd te zijn in deze dialoog.

Daar mag het echter niet bij blijven. Maak er een structureel gesprek van. Waarbij de inzet niet is het uitleggen van de eigen zorgvuldig afgewogen positie, maar het betrekken van de samenleving bij de positiebepaling. Wat duurzaam en maatschappelijk wenselijk is, moet in dialoog ontdekt en gevormd worden. Aan deze dialoog zouden alle bankiers in één of andere vorm moeten deelnemen.

Deze nieuwe cultuur biedt ook de ruimte voor een andere benadering door toezichthouders opdat ruimte ontstaat voor werkelijk dienend bankieren. Tegelijkertijd vereist deze nieuwe cultuur ook verdere structurele ingrepen. Alleen dan, als de (impliciete) overheidsgaranties zijn verdwenen en de markt werkelijk divers en concurrerend is, zal naar onze overtuiging de zorgcultuur binnen banken kunnen floreren.