

De reis naar Ithaka

*Handelingsperspectieven voor de
Nederlandse Vereniging van Banken*



Odysseus vaart langs het eiland met de Sirenen

NSOB . .

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Voorwoord

De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB), de brancheorganisatie van de Nederlandse banken, verkeert in een dynamische wereld anno 2010. De crisis heeft duidelijk gemaakt dat herstel van vertrouwen nodig is. De NVB ziet een taak voor zichzelf weggelegd en acht een specifieke strategie noodzakelijk om dit herstel als brancheorganisatie voor het collectief van haar leden te ondersteunen.

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heeft in samenspraak met de NVB een onderzoeksopdracht geformuleerd. Centraal in dit onderzoek is de rol die de NVB kan spelen bij het herstel van vertrouwen en de consequenties die dat heeft voor de strategie van de NVB. De NSOB heeft de opdracht uitgezet bij een groep fellows van haar Master of Public Administration Program.

Er zijn zeer openhartige gesprekken gevoerd met een groot aantal respondenten. Deze gesprekken zijn gevoerd met respondenten uit de sector zelf (zoals Cees Maas en Peter Blom), de overheid (zoals Hans Hoogervorst en Klaas Knot), de politiek (zoals Ewout Irrgang en Elly Blanksma) en de consumenten (zoals Nol Monster en Rob Dorscheidt). Ook verschillende 'vrijdenkers' (Harry Starren, Willem Middelkoop) stonden open om ons met hun ideeën te voeden, waar we dankbaar gebruik van hebben gemaakt.

Vanuit de NSOB werden we enthousiast begeleid door Arthur Docters van Leeuwen. Hij kent de sector goed vanuit zijn rol bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en daarvan hebben we veel profijt gehad; zowel inhoudelijk als qua contacten met relevante personen in de sector. Vanuit de NVB willen we in het bijzonder Boele Staal, Wim Mijs, Eelco Dubbeling en Nienke Leenstra danken. Hun inbreng vanuit de positie van de brancheorganisatie was essentieel om in het rapport de vertaalslag te maken die voor de opdrachtgever van belang is.

In dit eindrapport beschrijven we meerdere toekomstscenario's voor de NVB. Het is aan de NVB om te bepalen welk scenario ze als wenselijk en reëel zien en dit vervolgens om te zetten in activiteiten naar hun omgeving en de interne organisatie. Voor de snelle lezer verwijzen we naar hoofdstuk 5, waarin de conclusies, aanbevelingen en toekomstscenario's worden beschreven.

Peter Bolderheij
Frederike Everts
Marianne van Ling

Guido Derks
Bram Gille
Marian Veenvliet

Foto's respondenten:



Elly Blanksma,
CDA



Peter Blom,
Triodos Bank



Hans Borstlap,
Wetenschap



Floris Deckers,
van Lanschot



Arthur Docters
van Leeuwen



Rob Dorscheidt,
Consumentenbond



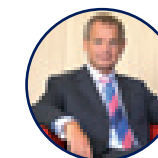
Robin Fransman,
Holland Financial Centre



Ernst ten Heuvelhof,
Wetenschap



Lex Hoogduin,
DNB



Hans Hoogervorst,
AFM



Ewout Irrgang,
SP



Jan-Kees de Jager,
Ministerie van
Financiën



Paul Kalma,
PvdA



Klaas Knot,
Min. van Financiën



Theo Kockelkoren,
AFM



Jaap Koelewijn,
Wetenschap



Cees Maas,
Adviescommissie Maas



Ferdinand Mertens,
Wetenschap



Willem Middelkoop,
Journalistiek



Wim Mijs,
Nederlandse
Vereniging van Banken



Nol Monster,
Ombudsman Financiële
Dienstverlening



Rinus van Schendelen,
Wetenschap



Jon Schaeffer,
Mediquest



Dirk Schoenmaker,
Duisenberg School of
Finance



Boele Staal,
Nederlandse
Vereniging van Banken



Harry Starren,
De Baak



Mark van Twist,
Wetenschap



Peter Paul de Vries,
Vereniging van Effecten
Bezitters (vm), Belegger



Richard Weurding,
Verbond van
Verzekeraars



Frans Weekers,
VVD

Niet op de foto:

Jan-Willem Blok, ABN-Amro; Hans Hack, Permanente vertegenwoordiging Europese Unie; Theo Pouw, ING; Dick Vis, Dutch Securities Institute; Emiel Rondhout, PriceWaterhouseCoopers; Gijs Boudewijn, NVB; Henk van den Broek, Detailhandel Nederland; Els Prinsen, MKB-Nederland

Inhoudsopgave

Voorwoord	2	5 De toekomst in (conclusies en aanbevelingen)	41
Foto's respondenten	3	5.1 Conclusies	41
1 Inleiding	7	5.1.1 Vertrouwen	41
1.1 Aanleiding	8	5.1.2 Zelfregulering en extern toezicht	42
1.2 Doel onderzoek: onderzoeksvraag en deelvragen	9	5.1.3 De rol van de brancheorganisatie	43
1.3 Onderzoeksmethode	10	5.1.4 De relatie van de NVB met haar omgeving: overheid (toezichthouders en politiek), achterban en consument	43
1.4 Leeswijzer	10	5.2 Algemene aanbevelingen	46
2 Omgevingsverkenning	13	5.3 Aanbevelingen aan de hand van drie toekomstscenario's	48
2.1 De crisis	13	5.3.1 NVB Front Office	48
2.2 Visies op de onderzoeksvraag	13	5.3.2 NVB in Charge	50
2.2.1 Visie van de NVB	14	5.3.3 NVB Liaison	52
2.2.2 Visie van de sector	15	Bijlagen	
2.2.3 Visie van de overheid	17	1. Literatuurlijst	54
2.2.4 Visie van de consument	18	2. Lijst respondenten	58
2.3 Schets van de relaties tussen de NVB en haar omgeving	21		
3 Theoretische basis	23		
3.1 De rol van vertrouwen	23		
3.1.1 Modellen voor vertrouwen en kwaliteit	23		
3.1.2 Het Pentagoon	25		
3.2 De rol van (zelf)regulering	26		
3.3 De rol van een brancheorganisatie	28		
4 Analyse	31		
4.1 Vertrouwen: de positie die de NVB inneemt	31		
4.1.1 De achterban: zelfregulering	31		
4.1.2 De achterban: dienstverlening	32		
4.1.3 De consument	33		
4.1.4 De toezichthouders	34		
4.1.5 De overheid en politiek	35		
4.1.6 De totaalschets van de huidige positie	36		
4.2 Zelfregulering en extern toezicht	37		
4.3 De rol van de NVB als brancheorganisatie	38		



Hoofdstuk 1 Inleiding

EEN DWARSE BLIK OP HISTORIE VAN GELD

“Eeuwig monsterverbond van bankiers en monarchen, bedrog geïnstitutionaliseerd”

Causaliteitsprincipe houdt in dat niets zo maar gebeurt, zonder een achterliggende oorzaak. Is het zo ook met ons geldstelsel? Eerste middel van universele waarde: goud en zilver. Beide edelmetalen voldeden aan de essentie van een ruil- en handelsmiddel. Deze edelmetalen werden overal erkend als betaal- en spaarmiddelen. Overheden, of dit nu keizers, monarchen of andere heersers waren, bemoeiden zich altijd met dit universele geldstelsel. Of dit was door de waarde van overheidswege vast te stellen, of door de munten te ‘kortwieken’ door de randen van de munten eraf te snijden, of door het verbod op een bepaald gebruik van munten. Telkens is dit ‘interventionisme’ van grote impact gebleken in de geschiedenis. In de roe eeuw na Christus bedachten de Chinezen **papiergeld**. Gevolg: prijsinflatie. De Mantsjoe’s uit Mantsjoerije die China in de 16e eeuw veroverden schaften het papiergeld geheel af. Pas onder het communistisch bewind van Mao Tse-tung werd het papiergeld weer ingevoerd. Deze geldtruc werd later overgenomen door de Bank of England in de 17e eeuw onder leiding van onze Koning Willem van Oranje in Engeland. Om zijn schulden te financieren, gebruikte hij tijdens de Glorious Revolution vanaf 1694, de centrale bank om obligaties uit te geven; waardepapier en betaalmiddel. Al deze schulden werden gedekt door de Engelse overheid, waarvoor de belastingbetalers garant stonden. Het papiergeld was het financieel systeem binnengedrongen. Vanwege het succes van deze obligaties en de papieren betaalmiddelen werden de centrale banken gedurende de daaropvolgende eeuwen over de gehele wereld ingevoerd. Als laatste grote land gebeurde dit in de Verenigde Staten van Amerika in 1913.

De Nederlandsche Bank (DNB) werd opgericht in 1814 door Koning Willem I. Koning Willem probeerde zijn commerciële bank te promoten, in concurrentie met de Amsterdamsche Wisselbank. De Amsterdamsche Wisselbank stond via haar goud- en zilvervoorraden, gelegen in Amsterdam, garant voor de waarde van de girale gulden. Echter, deze bank beging fouten op het gebied van ongeoorloofd verstrekt krediet aan de Vereenigde Oost-Indische Compagnie. Er ontstond een persoonlijke oorlog tussen Koning Willem I, een absolute vorst, en de Amsterdamse kooplieden. Deze kooplieden trokken aan het kortste eind. Willem verstevigde de grip op de economie onder meer via staatsleningen. Hij gaf bankbiljetten uit, net als zijn voorganger prins Willem III dat had gedaan in Engeland, waardoor deze biljetten gingen concurreren met de bankgulden. Dit gebeurde tegen het eind van de gouden eeuwen. De koning werd alleenheerser, staat en economie werden aan elkaar gesmeed. De macht van het Nederlandse koningshuis werd pas met de Grondwet in 1848 ingeperkt, mede op financieel-economisch terrein. De Amsterdamsche Wisselbank, was reeds in 1820 ter ziele gegaan en haar bezittingen werden overgenomen door de Nederlandsche Bank. Ook begon de Nederlandsche Bank met de uitgifte van obligaties en fungeerde ze als algemene kredietinstelling. Tot op de dag van vandaag zit een erfgenaam van de oorspronkelijke oprichter van DNB in de Raad van Commissarissen. ZKH de Prins van Oranje heeft hier evenveel inbreng als de eigenaar, het Rijk, die namens het Nederlandse volk ook

1 commissaris heeft. De overige leden zijn vaak (oud)bestuurders van de grootste ondernemingen van dit land.

Het Nederlandse fiatgeld was geboren en is tegenwoordig deel van een Europees fenomeen, onder leiding van het stelsel van centrale banken binnen de Europese Unie. Door sommigen is dit benoemd als een vorm van supercorporatisme, een gevolg van de stap die al begin 19e eeuw werd gezet. Volgens critici zouden de Europese banken functioneren als een kartel, samen met de centrale banken van de betreffende landen. De Europese Centrale Bank (ECB) heeft een dominante invloed en de economie is steeds verder gecentraliseerd. Onttrekt een kleine financiële oligarchie, genesteld in Brussel, Frankfurt en Basel, waarbij men fiatgeld – en de waarde daarvan – als wettig betaalmiddel heeft “opgelegd”, zich aan parlementaire democratie en transparantie? Een vermogensbescherming staat er niet meer tegenover. De monetaire geldvoorraad groeit 10% per jaar, met achteruitgang in koopkracht als gevolg. Alle munten zijn gefiatteerd, zonder goud- of zilverdekking. Er is vermogensafkalving van pensioenfondsen, beleggingsfondsen, depositorekeningen en andere investeringen. De VS heeft met 60 duizend miljard dollar krediet een extreem begrotingstekort. Is er sinds 2007 een einde gekomen aan deze **papieren welvaart** gefinancierd met fiatgeld en krediet van centrale banken en bankwezen, met als gevolg de economische crisis? Is er al een betekenisvolle stap in de goede richting genomen (schuldsanering), anders dan het tijdelijk opvangen van de consequenties met meer – door de overheid ingepompt – krediet?

Rothschild, 18e eeuw:

“geef mij monopolie over geldcreatie, dan maakt het niet uit wie de wetten maakt”

1.1 AANLEIDING

De financiële sector is van haar voetstuk gevallen. Waar tot voor kort de sector een grote mate van vertrouwen genoot is dit in korte tijd omgeslagen. Blootgelegde kwetsbaarheden en perverse prikkels in het systeem hebben geleid tot wantrouwen van consument en overheid/politiek in de bankensector. De banken zitten collectief in de beklagdenbank. Overheden zijn inmiddels op grote schaal bezig om door wet- en regelgeving hun grip op de sector te vergroten. De sector kan hier op dit moment moeilijk tegenspel aan bieden.

Dit is voor de NVB een reden om te zoeken naar een manier om als brancheorganisatie bij te dragen aan het herstel van vertrouwen. Niet alleen voor de individuele banken, maar ook sectorbreed. De NVB heeft hiertoe de eerste stappen gezet door instelling van de Commissie Maas. De bevindingen van de Commissie Maas (Naar herstel van vertrouwen) hebben geleid tot de invoering van de Code Banken. Onlangs is de Monitorcommissie Code Banken (Burgmans) ingesteld, die de naleving van de Code Banken bewaakt.

Begin mei kwam de Commissie de Wit (onderzoekscommissie naar de kredietcrisis, ingesteld door de Tweede Kamer) met haar bevindingen. De Commissie concludeert dat met de Code Banken een eerste stap is gezet, maar dat deze stap niet ver genoeg gaat. De Commissie vraagt zich bovendien af “of de bankensector de discipline heeft om niet alleen naar de letter, maar ook naar de geest van de Code Banken te gaan handelen”.

De NVB is voor haar eigen positionering op zoek naar haar verdere rol bij het herstellen van vertrouwen.

1.2 DOEL ONDERZOEK: ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN

De onderzoeksvraag komt vanuit de brancheorganisatie. Het collectieve vertrouwen van de samenleving in de gehele bankensector staat daarom centraal. Niet onbelangrijk daarbij is hoe de NVB zich verhoudt tot haar leden enerzijds en de maatschappij (overheid en toezichthouders, consumenten) anderzijds. In het onderzoek staat het vertrouwen in de gehele sector centraal, vanuit het concrete perspectief van de NVB. De hoofdvraag bestaat hierbij uit twee delen:

- Welke rol kan de NVB spelen bij het herstel van vertrouwen in de bankensector?
- Welke strategische consequenties heeft dit voor de NVB?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende deelvragen geformuleerd, welke via interviews en literatuur worden beantwoord. Om de vraag goed te kunnen beantwoorden wordt ook expliciet ingegaan op de kijk van partijen op het vertrouwen in de sector.

De volgende vragen staan in het onderzoek en de interviews centraal:

Vertrouwen?

- Waardoor is het vertrouwen in de bankensector aangetast?
- Hebben banken een maatschappelijke verantwoordelijkheid?

Zelfregulering en extern toezicht

- In hoeverre kan de vertrouwensbreuk door zelfregulering binnen de sector worden opgelost?
- Welke rol is hierbij weggelegd voor de NVB, DNB en AFM?

De rol van de brancheorganisatie

- Welke rol speelt de NVB als brancheorganisatie?
- Welke rol dichtten andere partijen de NVB toe?
- Kan de NVB bijdragen aan het vergroten van vertrouwen in de bankensector?

Relatie van de NVB met haar omgeving

- Hoe beschrijft men de verhouding met de NVB?
- Welke relatie met de NVB vindt men wenselijk en welke acties van de NVB zijn hiervoor noodzakelijk?

I.3 ONDERZOEKSMETHODE

Centraal in het onderzoek staat de positie van de NVB in de toekomst. Om de onderzoeksvraag gedegen te kunnen beantwoorden is een drietal fasen doorlopen:

1. Verkenning

In de eerste fase van het onderzoek zijn diverse verkennende interviews gehouden met wetenschappers, 'vrijdenkers' en de NVB zelf. Dit om een goed beeld te krijgen van de complexiteit van de huidige problematiek van de sector en de positie van de NVB. Parallel hieraan is via (aangereikte) literatuur uitgebreid verkend wat de laatste kennis van zaken is over o.a. de crisis en de verhouding sector-overheid.

2. Verdieping en analyse

Deze fase betrof het diepgaander analyseren van relevante literatuur over vertrouwen in de bankensector, toezicht en brancheorganisaties. Daarnaast zijn discussiebijeenkomsten bijgewoond en is een groot aantal verdiepende interviews gevoerd. Hiermee is een beeld gekregen van meningen in de sector, bij toezichthouders, politiek en consumenten.

3. Conclusie en rapportage

Ter afsluiting is de verzamelde informatie getoetst op volledigheid en zijn conclusies getrokken. Waar informatie ontbrak en conclusies toetsing behoeften zijn nog een aantal aanvullende gesprekken gevoerd. Hiernaast is het conceptrapport ter beoordeling bij de NVB en de NSOB voorgelegd. Na deze reacties is het rapport vervolgens afgerond.

I.4 LEESWIJZER

Om te komen tot beantwoording van de onderzoeksvraag is de informatie gebundeld in drie hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt gestart met een omgevingsanalyse naar partijen die te maken hebben met de NVB en de vertrouwenscrisis. Hoofdstuk 3 bevat vervolgens de theoretische achtergrond achter de drie kernvraagstukken: de rol van vertrouwen, de rol van toezicht en de rol van de brancheorganisatie. Deze drie onderdelen worden vervolgens toegepast en voorzien van een analyse in hoofdstuk 4. Het afsluitende hoofdstuk bevat vervolgens de conclusies ten aanzien van de hoofdvraag en een aantal algemene aanbevelingen. Ook wordt een drietal toekomstscenario's voor de NVB geschetst.



Hoofdstuk 2 Omgevingsverkenning

2.1 DE CRISIS

Nog nooit viel een sector zo snel en zo hard van haar comfortabele troon. Grijzige gezette heren met een dikke sigaar bestuurden vanuit hun statige hoofdkantoren de financiële sector. Er ontstond een mondiaal web van financiële stromen en onderlinge verbanden zonder waarborgen voor besmettingsgevaar. Gesjeesde dertigers in strakke pakken maakten voor riant beloningen de dagelijkse miljoendeals, een leger aan tussenpersonen verkocht de consument miljoenen ondoorzichtige en, naar later bleek, brakke producten tegen bizarre provisie's. Een controlerende overheid was veel te laat aanwezig. Hetzelfde geldt voor de gelaten consument. De mondiale financiële crisis die volgde heeft in een paar maanden tijd het perspectief op de hele financiële wereld veranderd. De overheid was genoodzaakt met miljarden aan belastinggeld in te grijpen en consumenten verloren veilig geacht vermogen. Nieuwsrubrieken op televisie en in kranten beschrijven de onrust op de beurzen en de financiële markten als een "bloedbad" en een "slagveld". Wantrouwen tussen consument, overheid/politiek en financiële sector is het gevolg. De weg naar herstel van vertrouwen zal een lange adem vergen. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. De crisis biedt echter ook een goede uitgangssituatie voor een fundamentele systeemverandering: 'Never waste a good crisis'.

2.2 VISIES OP DE ONDERZOEKSVRAAG

De omgeving van de NVB bestaat uit drie voornamelijk spelers; overheid, consument en bankensector. Iedere speler vertegenwoordigt echter een veelvoud aan partijen. De toezichthouders (DNB en AFM), de politiek en het ministerie van Financiën vormen met name de overheidspartijen. Belangengroepen (Consumentenbond, Vereniging van Effectenbezitters - VEB, Vereniging Eigen Huis - VEH) en particulieren vormen (onder andere) de speler consument. De sector bestaat uit partijen als financiële adviseurs, grootbanken, banken en anderen (Holland Financial Center - HFC, Dutch Securities Institute - DSI).

Het vertrouwen tussen consument, sector en overheid zal hersteld moeten worden.

De overheid, maar ook de banken zelf, wijzen op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de bankensector en de noodzaak voor veranderingen. Welke rol pakt de sector, de overheid en de klant? Volgt er zelfregulering of hardhandig overheidsingrijpen of neemt de 'slapende reus', de consument, het heft in handen?

De navolgende paragrafen van hoofdstuk 2 bevatten opvattingen, die zijn gedestilleerd uit de afgenomen interviews. Aan het woord zijn respectievelijk:

- 2.2.1 de NVB
- 2.2.2 de sector
- 2.2.3 de overheid
- 2.2.4 de consument

2.2.1 Visie van de NVB

Algemeen

De NVB is in 1989 opgericht om de gemeenschappelijke belangen van de Nederlandse banken te behartigen. Tot die tijd onderhielden de in 1949 opgerichte Nederlandse Bankiersvereniging (NBV) en het in 1971 opgerichte College van Overleg van de gezamenlijke banken (CvO) het interbancaire overleg. Sinds de fusie in 2001 met de in 1947 opgerichte Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf (WGVB) behoort nu ook de sociaal-economische belangenbehartiging tot de taken van de NVB. Vrijwel alle in Nederland actieve banken, inclusief vestigingen van buitenlandse banken, zijn lid van de NVB.

De NVB streeft naar een sterk, gezond en internationaal concurrerend bankwezen in Nederland. Zij behartigt de gemeenschappelijke belangen van de banksector, streeft naar effectieve marktwerking en houdt rekening met de belangen van haar gesprekpartners.

Er zijn veel onderwerpen die het belang van individuele banken overstijgen. De diversiteit aan gesprekspartners, het grote Europese belang en het continu veranderende landschap waarin het bankwezen opereert, vragen om bundeling van krachten. Daarom voert de NVB namens haar leden overleg met toezichthouders, de Nederlandse overheid en vele maatschappelijke- en belangenorganisaties. Ook arbeidsvoorwaardenoverleg voor de banksector behoort tot de taken van de NVB. Voor de belangenbehartiging op Europees niveau is de NVB lid van de European Banking Federation.

Het bureau van de NVB is verantwoordelijk voor de dagelijkse activiteiten. De werkzaamheden zijn verdeeld over verschillende afdelingen die ieder gespecialiseerde (beleids)commissies en werkgroepen ondersteunen. Hierin hebben deskundigen van de banken zitting, zodat de inbreng vanuit de praktijk gewaarborgd is. Bij het bureau van de NVB werken 61 mensen (56,3 fte). Daarvan zijn er 10 (9,2 fte) werkzaam voor financiële organisaties waarvan de NVB het secretariaat voert.

Uitspraken over de financiële crisis:

- *De economische crisis waarin we thans verkeren is een gevolg van de kredietcrisis;*
- *Uiteraard is het onzin dat de banken alleen de oorzaak zijn van alle crisis ellende;*
- *Toezichthouders en politiek hebben net zo goed zitten slapen en geen acht geslagen op het massaal leven op de pof. Alle drie partijen hebben de crisis niet zien aankomen.*

Waarom is het vertrouwen in de sector geschaad?

Banken hebben zich in het verleden niet beziggehouden met de vraagkant. Lang geleden werden banken nog als klantgericht ervaren. De laatste decennia werken de banken voornamelijk aanbodgericht en is de zorgplicht naar de achtergrond geraakt. De crisis heeft gemaakt dat de klant het vertrouwen in het bankwezen heeft verloren. De banken zullen nu de klant weer meer centraal moeten gaan stellen. De banken zijn de afgelopen jaren van hun kerntaken afgedreven. Ze hebben veel oog gehad voor de aandeelhouders en weinig voor hun klant. Dit blijkt ook uit het onderzoek van Commissie Maas. Hierdoor heeft het vertrouwen in de bankensector een dramatisch dieptepunt bereikt.

Hebben banken een maatschappelijke verantwoordelijkheid?

Banken hebben een publieke functie en hebben deze herontdekt. Ze zorgen voor een goed betalingssysteem, zij bieden krediet aan en zorgen dat de klant zijn spaargeld veilig bij de bank kan zetten. De klant staat volgens de NVB nu weer centraal.

In hoeverre kan de vertrouwensbreuk door zelfregulering worden opgelost?

Banken trekken lessen uit de financiële crisis en zijn druk doende met de uitvoering van de afspraken in de Code Banken. De Code Banken maakt de risico's die banken nemen beter beheersbaar en zorgt voor een verantwoord beloningsbeleid. Naast deze zelfregulering willen de banken meedenken over de toekomstige vormgeving van het toezicht op de financiële sector. Belangrijke uitgangspunten voor de toekomst zijn het handhaven van diversiteit in het bankwezen en het in het oog houden van de concurrentiekracht van de Nederlandse banken.

Er is door de NVB en het ministerie van Financiën gezamenlijk een Monitoringscommissie ingesteld die de naleving van de Code nauwlettend gaat volgen.

Welke rol kan de NVB binnen de sector, en bij het herstel van vertrouwen, spelen?

Boele Staal, de voorzitter van de NVB, vindt dat de NVB goed werkt aan herstel van het vertrouwen door het voortouw te nemen met de instelling van de Commissie Maas, de daaruit voortkomende Code Banken, maar ook door de Code Hypotheekverstrekking en alle andere codes. De codes zijn op hun site te vinden en worden door de banken nageleefd.

De NVB is nu bezig om gedragscodes aan te passen. Met deze aanpassing heeft de NVB indirect invloed op het product- en dienstenniveau van de banken.

De NVB ontvangt weleens klachten over lokale banken. Een officiële klachtenregeling heeft de NVB niet, daarvoor is Kifid in het leven geroepen. Kifid is een wettelijk ingericht klachteninstituut voor de financiële dienstverlening.

Alle banken zijn er inmiddels wel van doordrongen dat ze alleen als sector sterk naar buiten zijn. Actieve collectieve belangenbehartiging namens de sector is waar Wim Mijs en Boele Staal de afgelopen jaren op hebben ingezet en de crisis heeft dit versneld. Daar waar de NVB tot 2007 een reactieve rol als branchevereniging had, is sinds 2007 koers gezet naar een actievere rol als belangenbehartiger.

De komende jaren wil de NVB deze professionalisering voortzetten, hun governance aanpassen, de ledenservice verbeteren en de NVB herpositioneren en 'rebranden'. Binnen deze doelstellingen past het nemen van het initiatief in het herstel van het vertrouwen in de bankensector.

2.2.2 Visie van de sector

Uitspraken over de financiële crisis :

- *De bankencrisis is vooral ontstaan doordat men te sterk intern bezig was. Eigen gewin, mede gedreven door aandeelhouders en weinig oog voor externe zaken;*
- *Ik geloof dat er door de banken fouten zijn gemaakt. Banken waren niet altijd even helder en duidelijk tegen de klanten. Bovendien hadden ze zelf ook geen goed beeld van hun producten en diensten;*

- *Ik vind wel dat ook de consument een verantwoordelijkheid heeft. Die moet kritisch blijven. Sommige aanbiedingen waren echt te mooi om waar te zijn;*
- *Stellen dat het een professionals crisis is, is te kort door de bocht. Meer instanties dan alleen de banken hebben de situatie onderschat;*
- *Nederland is meegegaan in de wereldwijde financiële malle molen omdat ook de politiek/overheid Nederland als financieel centrum wilde ontwikkelen;*
- *Ik mag alles wat de wet niet verbiedt.*

Waarvoor is het vertrouwen in sector geschaad?

Klanten van de banken hebben wel degelijk nog vertrouwen in hun eigen bank(en). Er was onrust bij de klanten, maar de rust is inmiddels weer enigszins teruggekeerd.

Klanten sluiten nog steeds hypotheek af en wisselen nauwelijks van bank. Er is wel vertrouwen in de eigen bank maar niet in de sector als geheel.

Al geeft de klant zijn eigen bank een goed cijfer, het bankwezen krijgt een zware onvoldoende. Het goede cijfer dat de klant geeft aan zijn eigen bank is te danken aan het betalingssysteem dat goed scoort, betrouwbaar is en weinig kost.

Het vertrouwen is deels verminderd, omdat de focus van de banken meer gericht werd op het belang van de aandeelhouder en minder op hun klanten en samenleving als geheel. De belangen van de op de korte termijn gerichte aandeelhouder kwamen niet meer overeen met de op lange termijn gerichte bedrijfsstrategie van de banken. Met de aanpassing aan de belangen van de aandeelhouder kwamen de belangen van de klant - en daarmee ook die van de maatschappij als geheel - op de achtergrond.

Banken hebben aan gezag ingeboet en de autoriteit is aangetast.

Dit is echter niet alleen het geval in de bankensector. De laatste 10 jaar hebben veel autoriteiten hun gezag verloren. De opkomst van internet heeft transparantie gebracht. De burger is er op alle vlakken achtergekomen, dus ook op de financiële, dat de keizer geen kleren aan heeft. Burgers die in het verleden geen krant lazen krijgen nu het nieuws wel mee via internet. De afname van het gezag van partijen leidt tot verminderd vertrouwen.

Hebben banken een maatschappelijke verantwoordelijkheid?

De maatschappelijke verantwoordelijkheid die de banken hebben betreft het betalingssysteem en krediettoegang. Als de banken omvallen, ligt Nederland plat. Daarnaast hebben ze als werkgever een verantwoordelijkheid richting hun medewerkers. De klant verwacht dat het betalingsverkeer goed en betrouwbaar is en dat hij zijn spaargeld veilig bij een bank kan neerzetten.

In hoeverre kan de vertrouwensbreuk door zelfregulering worden opgelost?

Zelfregulering kan positief bijdragen om de vertrouwensbreuk te herstellen maar is niet afdoende. Excessen blijven ook dan altijd mogelijk, mensen en/of organisaties zoeken van nature grenzen op. Daarom moet er naast zelfregulering overheidscontrole zijn. De AFM speelt een rol als waakhond die onafhankelijk ten opzichte van de banken staat. De DNB speelt niet altijd een transparante rol.

Welke rol kan de NVB binnen de sector, en bij het herstel van vertrouwen, spelen?

Nederland komt uit het tijdperk van de verzorgingsstaat, die werd te duur en is misbruikt. De overheid is vervolgens begonnen met controleren en nu rijzen de controle instellingen en toezichthouders de pan uit. De NVB moet ervoor blijven waken dat het toezicht op de banken niet allesomvattend en verstikkend wordt.

De Code Banken is absoluut een hele goede zet van de NVB. Ze hebben hiermee de rol van de wetgever beperkt en het heft in eigen handen genomen door zelfregulering vanuit de branche. De NVB is in staat geweest de Code door te drukken terwijl er absoluut weerstand was bij enkele grote banken.

De sector ziet bij het oplossen van de vertrouwenskwesitie geen grote rol weggelegd voor de NVB.

2.2.3 Visie van de overheid

Uitspraken over de financiële crisis :

- *Volkswaarde moet worden gekanaliseerd, zodat er steun blijft voor de hulpoperaties aan banken;*
- *Maatregelen zijn nu juist nodig. Banken mogen niet meer terug naar de “business as usual”;*
- *Ik geloof niet in de maakbaarheid van de samenleving door de overheid. Echter voor sommige zaken is wetgeving nodig, vooral bij staatsteun;*
- *Toezicht heeft in de financiële wereld wel gefaald;*
- *Vertrouwen in de financiële wereld herstellen kan de toezichthouder niet alleen;*
- *De financiële markt heeft te weinig zelfcorrigerend vermogen, daarom is toezicht nodig;*
- *De klant centraal stellen zit nog niet in de genen van de sector;*
- *Rendement van de aandeelhouder is overheersend geweest;*
- *Als ons iets is opgevallen dan is het wel het gebrek aan kritische zelfreflectie binnen de sector.*

Waarvoor is het vertrouwen in sector geschaad?

De overheid heeft het vertrouwen in de banken verloren omdat banken onvoldoende zicht hadden op hun risico's. Risicomanagement was absoluut onvoldoende.

De consument heeft ook het vertrouwen in de werking van het toezicht verloren. Juist omdat er toezicht is denkt de “burger” dat niets meer mis kan gaan. De DNB is in deze meer geschaad dan de AFM.

Hebben banken een maatschappelijke verantwoordelijkheid?

De financiële sector heeft een grotere verantwoordelijkheid ten opzichte van andere sectoren door hun cruciale rol in het betalingsverkeer en het financiële systeem. Als een klant een ondeugdelijk brood koopt bij de bakker, hoort de bakker direct wat de klant hiervan vindt. Bij een bank is dat niet zo. Klanten lopen niet weg, ze zijn vaak niet in staat tot een kwaliteitstoets. De klant kent slechts een prijsprikkel en geen kwaliteitsprikkel.

In hoeverre kan vertrouwensbreuk door zelfregulering worden opgelost?

In de Tweede Kamer doet men lacherig over zelfregulering en roept men hard om toezicht. Het beeld is dat er juist te veel is gedereguleerd en dat men nu moet gaan regu-

leren. Dus zal zelfregulering alleen werken als het heel geloofwaardig, met mandaat en tanden, wordt opgepakt. Er zal binnen de bankensector echt nog meer aan disciplineren moeten worden gedaan. De Code Banken is een goede start, daar is met het ministerie van Financiën redelijk hard over onderhandeld.

De zelfregulering via de Code richt zich op de ethische kant. De monitoring van de Code wordt cruciaal. Zelfregulering binnen de bankensector zou zich, naast de ethische kant, ook moeten richten op financiële producten.

De Commissie de Wit concludeert dat met de Code Banken een eerste stap is gezet, maar dat deze stap niet ver genoeg gaat. De Commissie vraagt zich bovendien af “of de bankensector de discipline heeft om niet alleen naar de letter, maar ook naar de geest van de Code Banken te gaan handelen”.

Zelfregulering heeft zijn ongemakkelijke kanten in verband met gebrek aan transparantie. Denk aan de slager die zijn eigen vlees keurt. Het alternatief -meer regels - is echter ook onaantrekkelijk. Dit stimuleert een calculerend gedrag en het ontstaan van een afvinkcultuur.

Welke rol kan de NVB binnen de sector, en bij het herstel van vertrouwen, spelen?

Er zijn vraagtekens bij de positie en het mandaat van de NVB. De NVB wordt nu nog wel eens teruggefloten door de achterban. Ook is de NVB nog te veel “een lobbyclubje”. De NVB streeft naar lidmaatschap voor alle banken, zonder binding aan strakke verenigingsregels. Dit verhoudt zich slecht tot stevige zelfregulering.

De overheid ziet graag een zo sterk mogelijk NVB, omdat ze graag één gesprekspartner heeft binnen de branche. De voorzitter van de NVB moet de individuele leden tot de orde kunnen roepen.

De NVB zou bijvoorbeeld door een onafhankelijk instituut financiële producten uit de banken sector moeten laten autoriseren. Als je deze rol bij de AFM belegt, rem je innovatie af.

De NVB heeft niet de macht om echt een rol te spelen bij het herstel van vertrouwen in de sector. Hiervoor zijn zij een te kleine speler binnen het enorme krachtenveld en is het mandaat onvoldoende geregeld.

2.2.4 Visie van de consument

Uitspraken over de financiële crisis:

- *Een rijbewijs volstond om financieel complexe producten te kunnen verkopen;*
- *De targets voor de individuele bankmedewerker zijn te hoog. Hierdoor ontstaan perverse prikkels. De klant moet centraal staan;*
- *Met de introductie van het woord ‘product’ in de financiële markt is het zaad voor de huidige crisis gezaaid;*
- *Niet alleen het vertrouwen in de banken is weg. De vertrouwenscrisis speelt op allerlei vlakken in de maatschappij. Ook het vertrouwen in de politiek, in het bestuur en de rechtspraak is kwijnende.*

Waarvoor is het vertrouwen in sector geschaad?

De consument wil aan het betalingsverkeer deelnemen om te kunnen handelen, wil kredietfaciliteiten om te kunnen wonen of autorijden, wil een spaarpot en een pensioen opbouwen. Een consument associeert een verzekering met zekerheid, een bank met veiligheid, een spaarrekening met een appeltje voor de dorst, een hypotheek met eigen woningbezit en een pensioen met een voorziening voor later.

Sinds het begin van de jaren negentig wordt de consument geconfronteerd met glanzende financiële producten, waarvan de inhoud en de werking voor hem onbegrijpelijk zijn. Deze producten zijn ontworpen om op genoemde wensen van de consument in te spelen en om in zijn beeld en beleving te passen, maar vaak is de samenstelling en de werking ervan daaraan contrair.

De markt werd overspoeld met ‘unit linked’ verzekeringen met de benaming ‘sparen’, lijfrentepolissen met een stellige prognose, complexe hypotheek onder de fraaiste comfort biedende benamingen en beschikbare-premiepensioenen op beleggingsbasis met ogenschijnlijke zekerheid voor later.

Ondertussen werden in het verborgene veel kosten aan het rendement voor de klant onttrokken, lag het risico van de beurs geheel bij de klant, werd bij beleggingsverzekeringen slechts weinig verzekerd, bleken gunstige tarieven van het krediet zeer tijdelijk en waren daaraan verbonden bijproducten zeer ongunstig in prijs en voorwaarden. De samenstelling van deze producten werd allengs zo ingewikkeld, dat niet alleen de consument, maar ook de adviserende en verkopende intermediair de samenstelling en werking niet meer begreep.

Hebben banken een maatschappelijke verantwoordelijkheid?

Volgens de consument heeft de bankensector een maatschappelijke verantwoordelijkheid als het gaat om het wereldwijde betalingssysteem, het veiligstellen van spaartegoeden en het leveren van kwalitatief juiste producten.

In hoeverre kan vertrouwensbreuk door zelfregulering worden opgelost?

De sector moet zelf zijn morele dilemma’s aan de orde stellen: dat is professionaliteit. Deskundigheidsvraagstukken koppelen aan moreel besef.

Zelfregulering is op de langere termijn nooit voldoende dekkend. Op lange termijn moeten problemen systematisch worden opgelost en verbeterd om het ‘oude gedrag’ niet terug te laten keren.

Welke rol kan de NVB spelen binnen de sector bij het herstel van vertrouwen?

Banken moeten individueel het vertrouwen herstellen in een branche die om vertrouwen draait. Dat gaat zeker 15 jaar duren. Willen banken het vertrouwen herstellen dan zullen ze eerst eens transparant moeten worden en vertellen wat ze met de verkoop van een product verdienen. In eerste instantie zal het vertrouwen dan waarschijnlijk nog een duw naar beneden krijgen want de gemiddelde consument zal zich doodschrikken als ze de verdienmodellen van banken zien.

Verder zouden de banken bij ieder advies dat ze geven moeten beginnen met de risico's. Een schriftelijk advies is nodig. Banken maken nu veel afspraken mondeling maar leggen vaak niets vast.

Als cliënt heb je later dus nooit iets om mee naar een rechter te stappen.

Ook gebeurt het nog veel te vaak dat als er dan iets op papier staat er onderhands wat anders wordt afgesproken zodat de bank gedekt is, maar de cliënt later niet kan reclameren.

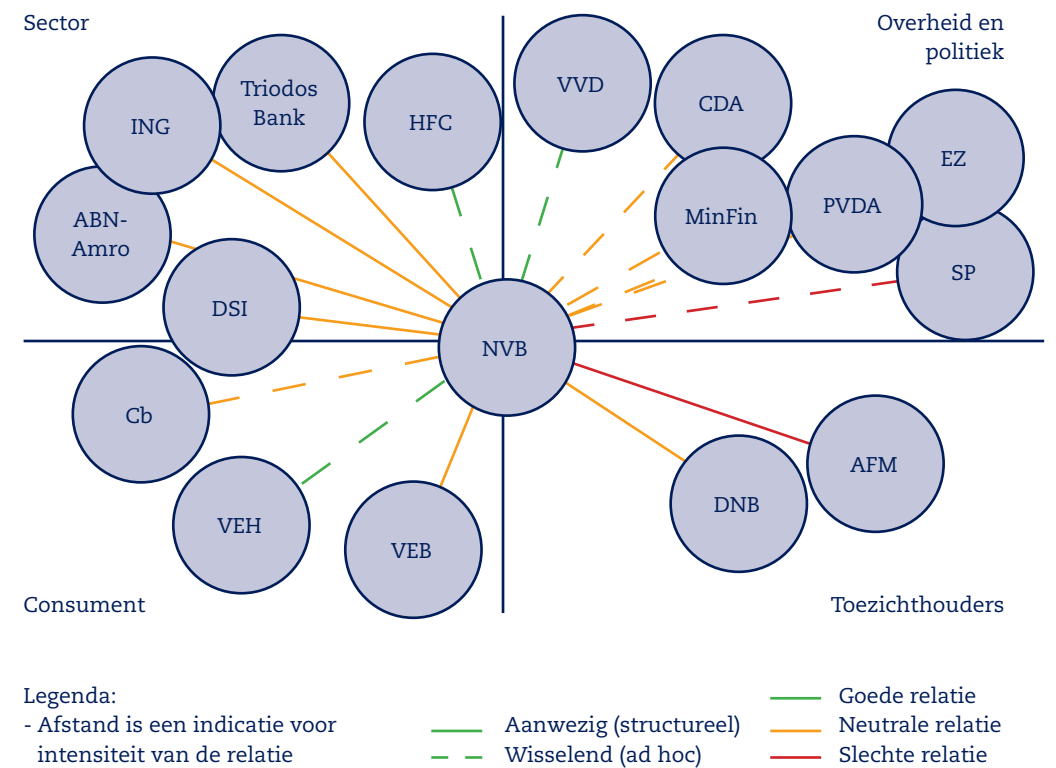
De NVB stelt allemaal codes vast; denk aan de code voor hypotheekverstrekking en nu de Code Banken. De naleving is echter nog ver te zoeken. Banken voldoen soms aan de minimale (wettelijke) vereisten maar stellen zichzelf niet de vraag "zou ik dit product aan mijn moeder verkopen?". De NVB heeft de totstandkoming van de codes georganiseerd, maar de codes komen absoluut niet van binnenuit! De codes zijn daarom vooral cosmetisch. Het moet van de individuele banken zelf komen.

Als de NVB voor zelfregulering kiest, dan moeten ze de samenleving links passeren; harder zijn dan de samenleving en de bittere pil ten volle nemen. Leden moeten dat ook begrijpen.

Het lastige is dat "de butler de baas op zijn kop geeft". Voor het slagen van de "butlerrol" is het van belang dat 80% van je achterban je daarin steunt en de voordelen er van ziet. Dit moet worden afgedekt in het mandaat van een voorzitter en hij moet bijvoorbeeld (financieel) onafhankelijk zijn. De NVB moet iemand van het lidmaatschap kunnen uitsluiten en daarmee een signaal geven, royement moet denkbaar zijn.

2.3 SCHETS VAN DE RELATIES TUSSEN DE NVB EN HAAR OMGEVING

De gehouden interviews geven ook een beeld van de verhouding die de omgeving heeft met de NVB. Dit is weergegeven in figuur 2.2. Op sommige vlakken is dit opvallend. Zowel de achterban als andere partijen geven een divers en soms ambivalent beeld van de verhouding tussen deze organisaties en de NVB. Met name met de AFM is sprake van een bijzonder negatieve relatie. Daarbuiten zijn er vooral neutrale relaties te zien. Het valt op dat partijen ten opzichte van de NVB een redelijke afstand bewaren. Men is wel betrokken, bijvoorbeeld als bestuurslid of werkt samen in projecten, maar voelt zich niet werkelijk nauw verbonden met de brancheorganisatie. In deze figuur zijn ook de toezichthouders afzonderlijk van andere relaties uit de overheid en politiek weergegeven, gezien hun bijzondere rol. Dit gebeurt ook in het verdere rapport.



Figuur 2.1 Actoren in de omgeving van de NVB en hun relatie (interpretatie vanuit interviews)



Hoofdstuk 3 Theoretische basis

Uit de omgevingsverkenning (hoofdstuk 2) komen verschillende onderwerpen naar voren die van belang zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Drie onderwerpen springen eruit: de rol van vertrouwen, de rol van (zelf)regulering en de rol van een brancheorganisatie. In dit hoofdstuk lichten we de theoretische kant hiervan toe. In hoofdstuk 4 wordt deze theorie toegepast op de vraagstelling.

3.1 DE ROL VAN VERTROUWEN

“Het is een algemeen voorkomende menselijke zwakheid, te veel vertrouwen te stellen in onzekere en onbekende dingen, of zich daardoor angst te laten aanjagen”

Julius Ceasar (101-44 BC)



Vertrouwen is cruciaal in de bankensector vanwege het systeemrisico. Vallen banken om, dan heeft dit gevolgen voor het hele financiële stelsel. De crisis heeft dit besef in ernstige mate herbevestigd. Maar wat betekent vertrouwen? En hoe moet je ernaar kijken vanuit de problematiek waar we ons nu in bevinden?

Er is zeer veel literatuur beschikbaar over vertrouwen, ook in relatie tot de bankensector. Voor onze vraagstelling benoemen we drie modellen, welke we kort toe zullen lichten. We komen op basis van deze drie modellen vervolgens tot een geïntegreerd model dat toepasbaar is op de gegeven vraagstelling.

3.1.1 Modellen voor vertrouwen en kwaliteit

De Swaan – High trust, low trust

De vertrouwenscrisis die is ontstaan in de bankensector heeft meerdere lagen. De Swaan onderscheidt er drie:

- a. *Het verlies van vertrouwen in algemene zin als gevolg van het gezagsverlies van maatschappelijke instituties;* Het vertrouwen in onder andere de overheid, de rechtspraak, de politie en de politici is al een aantal decennia onderhevig aan afbrokkeling. Dit wordt ook wel de elitecrisis genoemd.
- b. *Het vertrouwenstekort als gevolg van het gebrek aan evenwicht tussen banken en consumenten;*
 - Het aanbiederdictaat. De banken bieden bepaalde financiële producten aan zonder dat er een vraag van de consument aan ten grondslag richt. Er is geen gezonde marktwerking met vraag en aanbod;
 - De consument is er de afgelopen jaren nogal onrechtvaardig van afgekomen. Denk hierbij aan koppelverkopen (DSB) en woekerpolissen;
 - Exorbitante provisies, korte termijn denken door de banken, de kleine lettertjes

cultuur en het feit dat het effect van een product op de aanbieder belangrijker is dan het effect van het product op de klant.

- c. De actuele laag van vertrouwen; De financiële- en vervolgens de economische crisis maakt dat alles voor de bankensector op dit moment verkeerd uitpakt.

Ofman – Kwaliteitstheorie

Vertrouwen kent een directe koppeling met de omgang met kwaliteit. Ofman gaat in zijn boek “Bezieling en kwaliteit in organisaties” in op de creërende organisatie. Bewustwording en verbinding zijn kernwoorden. Groei is mogelijk, niet door ‘aan het gras te trekken’, maar door te zorgen voor voldoende lucht en licht. Naast korte termijn winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde zou veel aandacht uit moeten gaan naar spirituele en menselijke waarden.

Kwaliteit van dienstverlening is hierbij een centraal begrip, welke hij onderscheidt in drie dimensies:

1. *Kwaliteit die moet (= het systeem)*; Dit is de minimaal geleverde kwaliteit. Een lager niveau zou op korte termijn de voortgang van de organisatie bedreigen. Deze kwaliteit is vaak vastgelegd in regels en procedures.
2. *Kwaliteit die hoort (= de groeps cultuur)*; Dit is de kwaliteit die de klant verwacht. Om op langere termijn te blijven bestaan zal aan dit niveau tegemoet moeten worden gekomen. Dit is wat als “normaal” wordt beschouwd en sterk verankerd is in de organisatiecultuur.
3. *Kwaliteit die kan (= de individuele kwaliteiten)*; Dit is de kwaliteit die de klant niet verwacht, maar wel sterk waardeert. Het is extra toegevoegde waarde. De klant is niet alleen geholpen, maar voelt zich als persoon herkend en bevestigd. Dit zorgt voor een werkelijk onderscheid tussen organisaties. Hierin liggen de “grenzen” van een organisatie naar de verwachtingen van de klant.

Kwaliteit is dus het voldoen aan de verwachtingen van de klant, binnen de door de organisatie gestelde grenzen. De klant heeft verwachtingen en wil iets. Dat betekent echter niet dat medewerkers ten prooi vallen aan de „grillen” van klanten. Het gaat om een interactief proces tussen verschillende partijen, waar alles in één keer goed wordt gedaan.

De kwaliteitsbeleving van een dienst of product wordt voor een groot deel bepaald door de “kwaliteit” van het interactieproces tussen de klant en de medewerker. Niet alleen de kwaliteit van het product is van belang. De manier waarop iemand een dienst of product levert, is van nog grotere waarde. Deze vorm van kwaliteit heeft alles te maken met „kwaliteit die kan”.

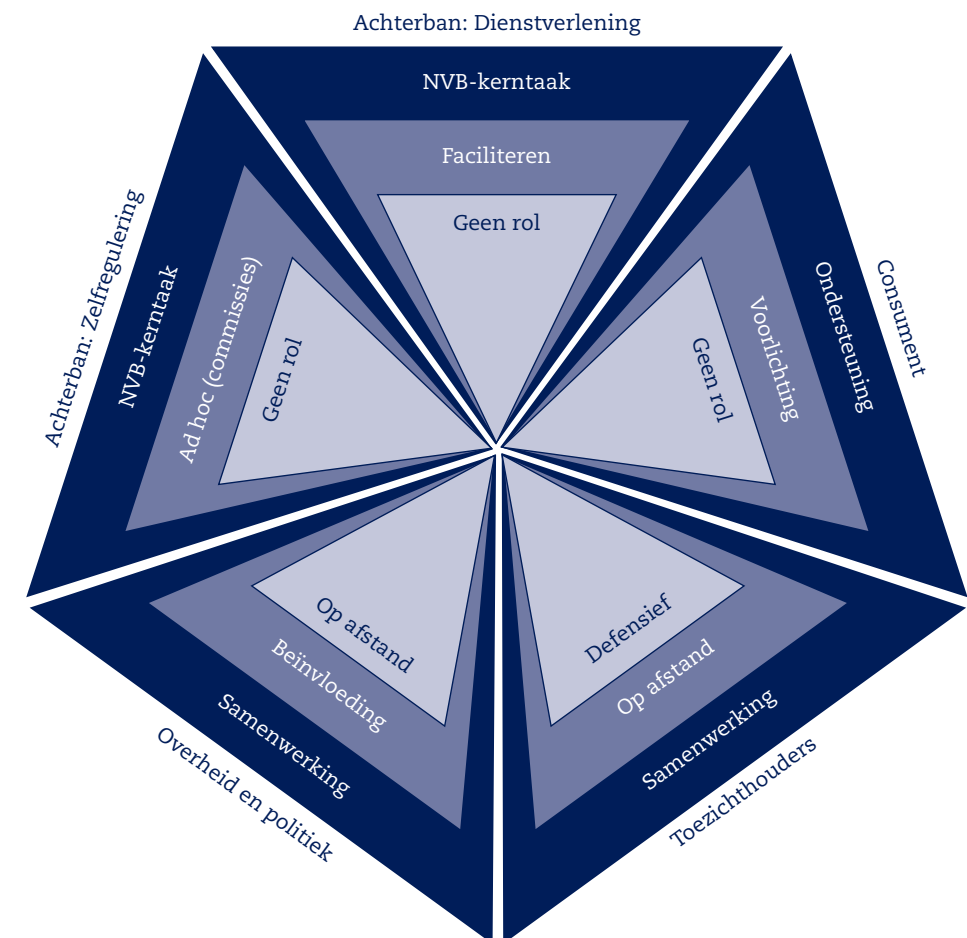
Dit betekent dat iedereen voortdurend bezig zou moeten zijn om te streven naar verbetering, totdat alles “direct goed” gaat. Kwaliteit zit als gevolg daarvan in het bewustzijn van mensen en het heeft alles te maken met de manier van kijken en denken. Als dit niet het geval is, is het begrip kwaliteit inhoudsloos en resulteert het slechts in „kwaliteit die moet”.

3.1.2 Het Pentagoon

De drie beschreven modellen hebben allemaal een relevant aspect met betrekking tot vertrouwen danwel kwaliteit. Door verschillende aspecten uit deze modellen te combineren kan een model ontstaan waarmee het vraagstuk kan worden gekoppeld aan de vraagstelling: de rol die de NVB als brancheorganisatie kan spelen bij herstel van vertrouwen.

De Swaan maakt duidelijk dat vertrouwen in grote mate te maken heeft met de relatie waarin partijen zich tot elkaar verhouden. Niet alleen op productniveau maar ook op hogere lagen van vertrouwen. Ofman maakt duidelijk dat kwaliteit hier sterk mee is verbonden. Zonder een voldoende professionele cultuur ontstaat een natuurlijke neiging om terug te vallen tot slechts de noodzakelijke kwaliteitsaspecten op korte termijn. Dit sluit niet aan op het collectief en individueel klantgericht gaan werken als sector. De Commissie Maas legt nu juist de nadruk op het daadwerkelijk centraal stellen van de klant. Daarnaast wordt de taakopvatting van de individuele bank en die van de sector als geheel aan het model toegevoegd.

In onderstaand model zijn deze verschillende componenten uit de drie modellen samengevoegd. Het model wordt aansluitend toegelicht.



Figuur 3.2 Het Pentagoon

Basis van het model is de positie die de NVB inneemt ten opzichte van partijen in haar omgeving: haar achterban, de consument, toezichthouders en overheid en politiek. De achterban is ten behoeve van de analyse uitgesplitst in twee dimensies, namelijk zelfregulering en dienstverlening. Het model geeft inhoudelijk weer hoe de relaties en taken kunnen worden vormgegeven. Per onderdeel is dit in drie mogelijkheden weergegeven. Stapsgewijs betreft het de volgende mogelijkheden:

Achterban: Zelfregulering

Dit betreft de wijze waarop de NVB een rol speelt in de zelfregulering. Dit zou een kerntaak van een brancheorganisatie kunnen zijn, ad hoc kunnen worden georganiseerd (op basis van een urgent en belangrijk vraagstuk) of bewust niet worden ingevuld.

Achterban: Dienstverlening

Een andere rol van de brancheorganisatie is de dienstverlening naar haar achterban. De wijze waarop ze haar achterban ondersteunt via informatieve producten en bijeenkomsten. Ook hier geldt dat dit als kerntaak kan worden ingevuld, waarbij de NVB het centrale aanspreekpunt is voor haar leden over inhoudelijke vraagstukken. Iets subtieler opgezet vult ze haar rol faciliterend in. Tot slot kan deze taak ook nadrukkelijk bij de banken zelf worden gelaten.

Consument

Banken moeten het uiteindelijk hebben van de klant. Primaire communicatie met de consument vindt plaats vanuit de banken zelf. Voor sectorbrede onderdelen geldt echter dat er ook collectief actie vanuit de NVB mogelijk is. Dit kan puur als voorlichting worden ingevuld. Wat nadrukkelijker ingevuld kan de organisatie ook consumenten actief ondersteunen.

Toezichthouders

In de relatie met toezichthouders zijn uitersten mogelijk. De NVB kan zich defensief opstellen of juist op samenwerking richten. Een intermediaire houding is het functioneren op afstand van de toezichthouders.

Overheid en politiek

De invulling van de relatie met overheid en politiek kan variëren van niet tot zeer intensief (samenwerking). De tussenpositie is hier lobby, gericht op beïnvloeding.

Het model kan dienen om de huidige positie en de mogelijke toekomstige scenario's in beeld te brengen. In paragraaf 4.1 wordt hier een analyse van gemaakt. In hoofdstuk 5 worden hieruit conclusies en aanbevelingen getrokken. Hierbij zullen we het Pentagon gebruiken om verschillende toekomstscenario's te schetsen voor de NVB.

3.2 DE ROL VAN (ZELF)REGULERING

Het afgelopen decennium heeft een gestage groei laten zien van het aantal toezichthouders. In het bijzonder het model van de onafhankelijke autoriteit geniet populariteit bij de wetgever. Toezichthouders zijn niet meer weg te denken uit onze maatschappij en vormen in veel gevallen een belangrijke schakel tussen markt en overheid.

De vraag waarom er door publieke autoriteiten toezicht moet worden gehouden, hangt volgens Faure (2007) samen met de vraag waarom bepaalde maatschappelijke proble-

men het voorwerp zouden moeten zijn van publieke regulering. Faure kijkt hierbij niet vanuit een klassiek juridisch -bestuurskundige benadering, maar vanuit de rechtseconomie. Vanuit de econoom gezien zou regulering pas nodig zijn bij marktfalen, wanneer de markt het betreffende probleem dus niet oplost. Het voorschrijven van regels voor de handel en het toezien op de naleving daarvan zijn twee reeds lang bestaande functies van de overheid.

In ongeveer 350 voor Christus beschreef de filosoof Aristoteles een reeks van toezichthouders in het oude Athene:

“Vroeger waren er tien Graan Commissarissen, gekozen door loting, vijf voor Piraeus en vijf voor de stad, maar nu zijn er twintig voor de stad en vijftien voor Piraeus. Hun taak is om toe te zien dat graan op de markt te koop wordt aangeboden tegen redelijke prijzen en dat de bakkers hun broden verkopen tegen een prijs die evenredig is met die van tarwe en dat de broden van het juiste gewicht zijn”.

Naast de Graan Commissarissen waren er Markt Commissarissen en Commissarissen voor Maten en Gewicht die respectievelijk toezicht hielden op de naleving van het verkopen van onvervalste artikelen en het (juiste) gebruik van juiste maten en gewichten. In die tijd vond de overheid het noodzakelijk om ‘zelf’ toezicht te houden en dit niet over te laten aan de markt.¹

De complexiteit van toezicht ligt voor een belangrijk deel verscholen in het feit dat de toezichthouder afhankelijk is van de informatievoorziening vanuit de markt. En dit in een situatie waarin marktpartijen deze informatie niet zonder meer met de toezichthouder willen delen. De informatie kan door de toezichthouder immers gebruikt worden om een voor de marktpartij negatieve beslissing te nemen. Een toezichthouder weet dus dat marktpartijen strategisch met informatieverzoeken om zullen gaan maar zal desondanks toch een oordeel moeten uitspreken over het functioneren van zijn onder toezicht gestelde. Hij ziet zichzelf geplaatst voor het probleem van een kennis- en informatieachterstand.

Toezicht werkt dus niet van één kant. In een toezichtrelatie is eigenlijk altijd sprake van wederzijdse afhankelijkheid. In een situatie die wordt gekenmerkt door wederzijdse afhankelijkheden tussen de toezichthouder en onder toezicht gestelde, draait het om overtuigen, onderhandelen, stimuleren, motiveren, scheppen van onderling vertrouwen en samen beslissingen nemen. Er bestaat geen instructieboekje met aanwijzingen ten aanzien van de manier van waarop de toezichthouder zijn gereedschap moet gebruiken. Een combinatie van expliciete kennis en meer impliciete vormen van kennis, kunde en ervaring lijkt nodig. Hierbij valt te denken aan een goed gevoel hebben voor zwakke plekken in het nalevinggedrag van de onder toezicht gestelde, een bepaalde attitude die enerzijds vertrouwen wekt en anderzijds ook voldoende afstand genereert en een zeker inlevings- en inschattingsvermogen. Toezicht houden is het steeds zoeken van evenwicht tussen kritische distantie, toegankelijkheid en transparantie².

¹ Vertaald van F.G. Kenyon's vertaling "The Constitution of the Athenians", oorspronkelijk een werk van Aristoteles

² Toezicht, een kwestie van vertrouwen, R.J. in 't Veld, M.J.W. van Twist, M. Boogmans

Van Montfort geeft in het tijdschrift voor toezicht (2010/1) aan dat het begrip “vertrouwen” in de afgelopen jaren een belangrijke rol heeft gespeeld in relatie met toezicht. Streng en zakelijk toezicht werd gezien als teken van wantrouwen. Investeren in relaties en in onderling vertrouwen werd steeds belangrijker. Echter vertrouwen is het politiek correcte woord voor “risicoanalyse”, want met vertrouwen wordt in feite “kleine kans op ontsporing” bedoeld.

De samenleving vraagt nu eerder om strengere toezicht dan om toezicht op basis van vertrouwen. Gebrekkig toezicht wordt gezien als medeveroorzaker van de crisis en is daardoor zelf ook in crisisstemming geraakt, stelt Leeuw.

Eind 2009 verscheen een Rekenkamerrapport met de welluidende titel “het systeem van toezicht op de stabiliteit van financiële markten”. De Rekenkamer inventariseerde elf spanningsvelden en ze verbond er de conclusie aan dat het stelsel van toezicht slecht in staat is gebleken om risico's die het financieel systeem als geheel loopt, het hoofd te bieden.

De laatste jaren is er ook toenemende aandacht te constateren voor publieke verantwoording door bedrijven als onderdeel van een systeem van corporate governance. In de financiële sector zijn diverse codes voor goed bestuur ontwikkeld als aanvulling op de reeds bestaande checks and balances. Deze codes zijn als een vorm van zelfregulering te beschouwen.

3.3 DE ROL VAN EEN BRANCHEORGANISATIE

Volgens het positioneringmodel van Schmidt kunnen brancheorganisaties 5 functies voor hun leden vervullen:

- 1 lobby;
- 2 het maken van extern bindende afspraken;
- 3 het maken van intern bindende afspraken;
- 4 dienstverlening;
- 5 zingeving.

1 Lobby

Het verrichten van lobby behelst activiteiten die bedoeld zijn om de politieke besluitvorming te beïnvloeden. De centrale gedachte achter lobby is dat de brancheorganisatie meer kan bereiken dan de individuele leden.

2 Het maken van extern bindende afspraken

De brancheorganisatie maakt namens en voor haar achterban zo gunstig mogelijke afspraken. De brancheorganisatie is in staat om namens het collectief afspraken te maken die gunstiger zijn dan wanneer afzonderlijke leden dat zouden proberen. Bijvoorbeeld CAO afspraken.

3 Het maken van intern bindende afspraken

Intern bindende afspraken hebben betrekking om het versterken en profileren van de

identiteit van de leden. Ze scheiden de betere bedrijven in de branche van de mindere. Het lidmaatschap wordt niet zonder meer verkregen. Men moet bewijzen dat men het lidmaatschap waard is. Een voorbeeld is een keurmerk.

4 Dienstverlening

Veel brancheorganisaties leveren diensten. Vaak gaat het om adviesdiensten, inkoopdiensten en informatievoorziening. Bij diensten hebben de leden, in tegenstelling tot de eerdere functies, de keuze of ze er gebruik van maken of niet.

5 Zingeving

Brancheorganisaties brengen mensen bijeen die in dezelfde branche werkzaam zijn en een overeenkomstig referentiekader (gedeelde waarden) hebben. Het is een taak van de brancheorganisatie om ontmoetingsmogelijkheden te scheppen, zodat leden met elkaar van gedachten kunnen wisselen (netwerken), tot meningsvorming kunnen komen en om kanalen te creëren om deze mening te uiten.

Brancheorganisaties hebben een rijke historie. De vroegere gildes zijn vergelijkbaar met de brancheorganisaties van nu. Een Gilde was er op gericht de leden sterker te maken en te laten profiteren van regie op gedrag, kwaliteit en imago. Het lidmaatschap van een Gilde werd dan ook niet zomaar verkregen. Kenmerkend voor het Gilde is verbetering van zowel kwaliteit als rendement. Aan de kwaliteitskant hanteert het Gilde instrumenten als gedragscode, certificering, algemene voorwaarden en een klachtenregeling.

De laatste jaren is de rendementskant van de intern bindende afspraken op de achtergrond geraakt: Europees mededingingsbeleid en de Nederlandse Mededingingsautoriteit bestrijden immers prijsafspraken binnen een branche. Sommige brancheorganisaties maken zich sterk voor de professionalisering van hun leden. Zij hebben het lidmaatschap tot een keurmerk ontwikkeld. Een ontwikkeling in die richting zien we bijvoorbeeld bij de beroepsorganisaties van interim-managers (registermanagers) en in de verzekeringsbranche (Het Verbond). Deze kennen een gedragscode en toetsing. Sommige branches organiseren ook deskundigheidsbevordering en verlangen van hun leden scholingsactiviteiten ter bevordering van hun professionaliteit.

De behoefte aan een positief imago van de branche zien de auteurs van *Ondernemende brancheorganisaties* als de belangrijkste uitdaging waarvoor brancheorganisaties momenteel staan. Creëren van een herkenbaar merk dat geassocieerd wordt met noties als: betrokken, kwaliteit, verantwoord of sociaal. De auteurs constateren echter dat slechts een deel van de brancheorganisaties deze behoefte aan een positief imago vertaalt naar een activiteitenpakket voor hun leden en toegevoegde waarde bij verdere professionalisering. Opwaardering van het kwaliteitsniveau van beroepsgroepen kan gezien worden als de kernopgave van brancheorganisaties voor de komende jaren. Imagoverbetering kan immers alleen beklijven als die gebaseerd is op betere kwaliteit. Dat vraagt niet alleen om regelmatige toetsing van het individuele kwaliteitsniveau, maar ook om goed georganiseerde professionaliseringsactiviteiten van een inhoudelijk hoog niveau.



Hoofdstuk 4 Analyse

In paragraaf 3.1 is het analysemodel (Pentagoon) uitgelegd. Met dit model worden in hoofdstuk 5 toekomstscenario's geschetst.

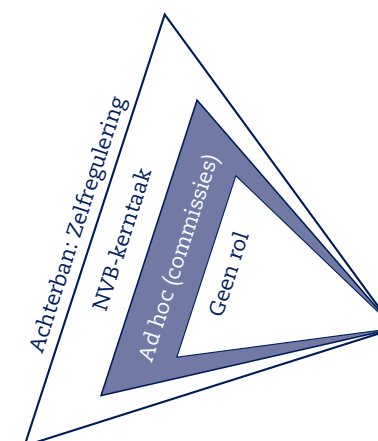
In dit hoofdstuk wordt de huidige positie van de NVB geanalyseerd op basis van de afgenomen interviews en literatuur. Hierbij zal de indeling van hoofdstuk 3 worden gehandhaafd en stapsgewijs de huidige positie worden weergegeven.

4.1 VERTROUWEN: DE POSITIES DIE DE NVB INNEEMT

Het Pentagoon kent vijf posities die de NVB ten opzichte van haar omgeving inneemt. Deze worden weergegeven en toegelicht, waarna een totaaloverzicht van de huidige positie wordt weergegeven.

4.1.1 De achterban: zelfregulering

- *Zelfregulering is als Odysseus bij de Sirenen, het wapen van de machteloze. Dit kan alleen tijdelijk en onder zeer doordachte omstandigheden. Morele issues moet je a-moreel analyseren.*



Er zijn een aantal grote banken, die zeer bepalend zijn binnen de bancaire sector. Daarnaast zijn er een aantal kleinere banken met een grote diversiteit aan belangen. De NVB heeft geen formeel mandaat van haar achterban en de achterban heeft ook geen wens dat alsnog te realiseren.

De NVB heeft een aantal initiatieven genomen die als zelfregulering te typeren zijn. Zo hebben ze de Commissie Maas in het leven geroepen. Deze commissie heeft een aantal aanbevelingen gedaan, waaruit de Code Banken is voortgekomen. Deze Code is door alle banken onderschreven en wordt op dit moment geïmplementeerd. In het voorjaar

van 2010 is een Monitoringscommissie ingesteld, die de naleving van de Code Banken bewaakt. De CEO's van de banken hadden zitting in het bestuur van de NVB tijdens de voorbereiding en implementatie van de Code Banken. Nadat dit traject is afgerond zijn de CEO's uit het bestuur van de NVB gegaan en zijn ze vervangen door de managementlaag daaronder. De bancaire sector heeft de wens om 'open normen' op te nemen in wet- en regelgeving. Bij zelfregulering worden de open normen door de sector zelf ingevuld. De sector ziet hierin geen grote rol voor de NVB.

Deze opvatting wordt gedeeld door een aantal respondenten buiten de bancaire sector. Zelfregulering door een representatieve organisatie leidt tot het kleinste gemene deler. De banken moeten van hun eigen kracht uitgaan.

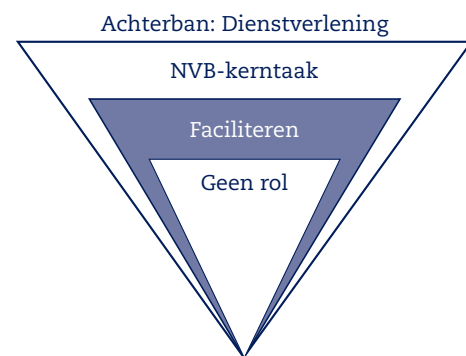
Voor een aantal respondenten van buiten de bancaire sector is zelfregulering juist pas succesvol als de NVB een formeel mandaat heeft. Tevens zien een aantal respondenten, met name uit de politiek, de Code Banken als een handreiking; een eerste stap. De NVB dient meer stappen te zetten op het gebied van cultuur, invoering tuchtrecht, bevorderen vakmanschap en het tonen van leiderschap.

Conclusie

Op het gebied van zelfregulering zijn een aantal stappen gezet door de NVB. Met name de vaststelling en implementatie van de Code Banken is als een goede stap op het gebied van zelfregulering te typeren. Echter de sector ziet geen verder gaande rol weggelegd voor de NVB op dit vlak. De relatie NVB op het gebied van zelfregulering is als ad hoc te kenschetsen.

4.1.2 De achterban: dienstverlening

- *Het spel is momenteel keihard en de NVB moet oppassen dat ze niet geheel weggevaagd worden, want ze worden door hun leden voornamelijk als een kostenpost gezien.*



De NVB verricht voor haar leden lobbywerk in Den Haag en Brussel. Zij heeft hiertoe een aantal lobbyisten in dienst en heeft recent een pand in Den Haag betrokken. De NVB heeft met de benoeming van Boele Staal en Wim Mijs enige tijd geleden een koerswijziging ingezet naar een meer actieve belangenbehartiging. De grote banken hebben nog eigen lobbyisten in dienst.

De NVB verricht een ondersteunende rol in dienstverlening, vooral voor kleine banken. Ook is er een uitgebreid netwerk van commissies en werkgroepen, waarin medewerkers van banken zijn vertegenwoordigd. De NVB heeft een aantal voorlichtingscampagnes gevoerd op het gebied van het betalingsverkeer, zoals “drie keer kloppen” (internet bankieren) en “skimmen”.

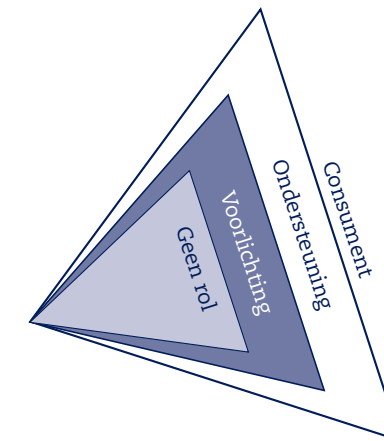
Binnen de sector zijn de belangen zeer divers en soms zelfs tegenstrijdig. Door de crisis is ook de concurrentie tussen banken vergroot, wat dit nog versterkt. Voor de NVB is het op diverse onderwerpen dan ook moeilijk om een positie in te nemen.

Conclusie

Op het gebied van dienstverlening zien we vooral een ondersteunende rol voor de NVB richting de achterban. Met name de kleine banken maken gebruik van de faciliteiten van de NVB. Binnen de achterban is er weinig draagvlak voor een intensievere rol op dit vlak.

4.1.3 De consument

- *“De financiële consument is sterk onderontwikkeld. Dat is een ongewenste situatie, waarvoor diezelfde consument voor een deel zelf verantwoordelijk is. Van deze onwetendheid werd misbruik gemaakt”.*



De NVB houdt zich nu op een aantal vlakken bezig met de consument. Vooral op voorlichtingsgebied vinden activiteiten plaats om de consument te voorzien van informatie. De recente campagne “drie keer kloppen” en het project Centiq zijn twee bekende voorbeelden. De eerste gaat in op de veiligheid van betalingen via internet, de tweede gaat in op de kennis die consumenten (zouden moeten) hebben over hun financiële positie. Ondanks het gestegen opleidingsniveau van de consument blijkt de kennis over financiën nog steeds beperkt. Het aantal leermomenten voor consumenten is ook gering, aangezien complexe producten meestal slechts eenmalig worden gekocht.

De NVB heeft geen structureel overleg met de Consumentenbond, de Vereniging Eigen Huis (VEH) de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) of andere belangenorganisaties van consumenten. Wel is er constructief overleg op dossierniveau. Ook is er geen structureel overleg met de Financiële Ombudsman. Wel is er een halfjaarlijks overleg over het betalingsverkeer (Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer – MOB) onder leiding van DNB. Hier neemt een groot aantal maatschappelijke organisaties aan deel.

Vanuit de sector heeft men het idee behoorlijk veel te doen voor consumenten als het om regulier betalingsverkeer gaat. Naast de genoemde projecten besteedt men veel aandacht aan de toegankelijkheid van gebouwen en pinautomaten, het accepteren van iedereen voor een bankrekening en het snel compenseren van geldverlies bij fraude. Feitelijk gezien heeft men op het gebied van het betalingsverkeer ook een goed track record qua functionaliteit (pinautomaten en elektronisch bankieren werken nagenoeg altijd).

Bij fraude kiest men er tegenwoordig bewust voor om gegevens op dit vlak openbaar te maken, wat het vertrouwen ten goede komt.

Vanuit andere partijen wordt het goed werkende, en goedkope, betalingsverkeer onderkend. Dit is iets dat men ook niet als vanzelfsprekend ervaart. Tegelijkertijd benoemt men wel een scheve relatie tussen de banken en consumenten als het om producten gaat. Klanten kennen slechts een prijsprikkel, ze hebben geen inzicht in de kwaliteit. Consumentenorganisaties onderschrijven dat consumenten een eigen verantwoordelijkheid hebben, maar vinden dat zij deze gezien de complexiteit en ondoorzichtigheid van producten niet waar kunnen maken. Bovendien kent de sector perverse prikkels, waarmee de consument jarenlang aan producten is geholpen waar

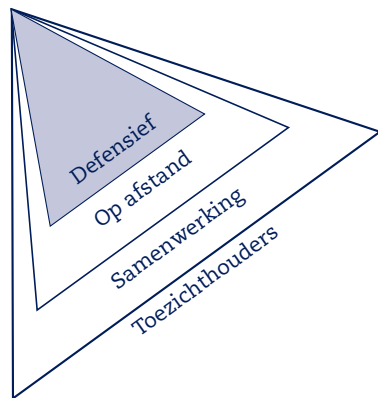
hij niet op zat te wachten. Dat geldt niet alleen voor tussenpersonen, maar ook voor banken zelf. Consumenten ervaren dat de menselijke maat verdwenen is, ze spreken niet met degene die werkelijk beslissingen neemt en begrijpen de producten onvoldoende. Om vertrouwen te herstellen is bij banken echt een heroriëntatie nodig, in aanvulling op strengere regels. Vertrouwen kan mede worden hersteld door het verschil in kennisniveau bij consumenten op te heffen door producten eenvoudiger te maken en de consument weerbaarder. Men ziet op beide punten nu nog onvoldoende initiatieven vanuit de sector komen.

Conclusie

Concluderend blijkt dat er een grote wens aanwezig is tot meer informatie voor consumenten en een grote behoefte aan eenvoudige producten. Deze wens wordt op dit moment nog nauwelijks ingevuld. Informatievoorziening vindt nog passief plaats en richt zich vooral op betalingsverkeer, wat consumenten als minimumkwaliteit percipiëren. Het project Centiq springt hier goed op in en kan als voorbeeld dienen hoe de sector de consument intensiever zou kunnen ondersteunen. De huidige werkwijze betreft een bescheiden wijze van voorlichting (bijvoorbeeld de overstapservice). Informatie verstrekken over producten wordt geheel aan banken zelf gelaten.

4.1.4 De toezichthouders

- De AFM maakt volgens voorzitter Boele Staal van de NVB gebruik van de maatschappelijke boosheid over de financiële sector om zich ten koste van die sector te profileren en te positioneren.
- AFM voorzitter Hans Hoogervorst heeft onlangs publiekelijk verklaard nog nooit zoveel 'wrakhout' te hebben gezien als recent in de financiële sector, en verder opperde hij een 'kerfstok' bij te houden van bankbestuurders.



Bovenstaande uitspraken geven duidelijk weer hoe de relatie tussen de NVB en de toezichthouders momenteel is.

Uit de interviews blijkt dat de relatie met DNB duidelijk warmer is, onder andere via het MOB, dan die met de AFM. Echter in tijden van crisis doet de DNB direct zaken met enkele grootbanken.

Beide relaties behoeven een heroriëntatie. In de huidige financiële crisis zouden de NVB, DNB en de AFM juist gezamenlijk moeten optrekken. Dat is volstrekt onmogelijk gezien de onderlinge verhoudingen.

Op verschillende niveaus is er wel overleg tussen medewerkers NVB en de toezichthouders, maar die zijn in het huidige tijdsbeeld weinig constructief.

De politiek en de overheid verwacht dat deze drie partijen een gezamenlijk plan van aanpak maken dat snel in werking gezet moet kunnen worden om bankruns, besmet-

ting en domino-effecten te voorkomen en tegelijkertijd aandeelhouders en andere belangrijke eisers te dwingen de verliezen -die door henzelf veroorzaakt zijn - zelf te dragen.

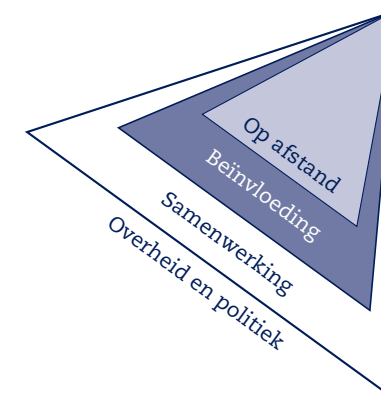
Zo'n corrigerend actieplan moet het toezichthouders mogelijk maken bij dreigende crisis in te grijpen voordat het kapitaal van de noodlijdende bank volledig uitgeput is en niets anders rest dan belastinggelden in de noodlijdende bank te pompen.

Conclusie

De relatie van de NVB met de DNB is momenteel reactief en met de AFM vijandig.

4.1.5 De overheid en politiek

- De NVB en de banken vergeten dat de Tweede Kamer nog bezig is met de schuldvraag en het is inmiddels wel duidelijk dat 'de man op de straat' de komende tien jaar moet bloeden voor wat de banken hem hebben aangedaan.
- Vertrouwen in de bankensector kan alleen hersteld worden door wet- en regelgeving van de kant van de overheid in combinatie met zelfregulering door de sector.
- In Brussel wordt de Code Banken en de wijze van navolging toegejuicht. In Nederland is de politiek zeer kritisch.



De NVB ziet voor zichzelf op dit moment overduidelijk een lobbytaak weggelegd.

De NVB heeft in dat kader in zowel Den Haag als Brussel lobbyisten aan het werk ten behoeve van de bancaire sector.

Opvallend is dat de communicatielijnen vooral van de NVB naar de politiek lopen en niet andersom.

Uit de interviews blijkt dat de overheid en de politiek afstand ervaren.

De politiek heeft het idee dat de banken en de NVB denken dat ze er met de Code Banken en de Commissie Burgmans wel zijn en dat daarmee de crisis voorbij.

Voor de politiek moet het 'Zwarte Pieten' echter nog gaan beginnen.

Nagenoeg alle Tweede Kamer fracties zeggen over de crisis; "eens maar nooit weer" en willen daarom verregaande wettelijke maatregelen.

De bankensector lijkt te vergeten dat het antwoord van de politiek op het eigen verlies van vertrouwen in de afgelopen decennia ook ligt in het opschroeven van het toezicht. De overheid kan weinig anders doen dan toezicht regelen en wetgeving opleggen.

Het huidige tijdsgewricht is ook sterk bepalend voor het ongeduld van de politiek om verbeteringen te zien bij de banken.

Veel politici geven aan dat de NVB namens de bankensector een keurmerk voor hun producten zou moeten initiëren. Dan herstellen ze een deel van het vertrouwen.

Tevens zou de NVB haar leden een moreel besef moeten bijbrengen. De Code wordt door overheid en politiek gezien als een eerste stap hiertoe, nu moeten ze als branchevereniging leiderschap tonen anders komt de politiek met wetgeving en bankbelasting.

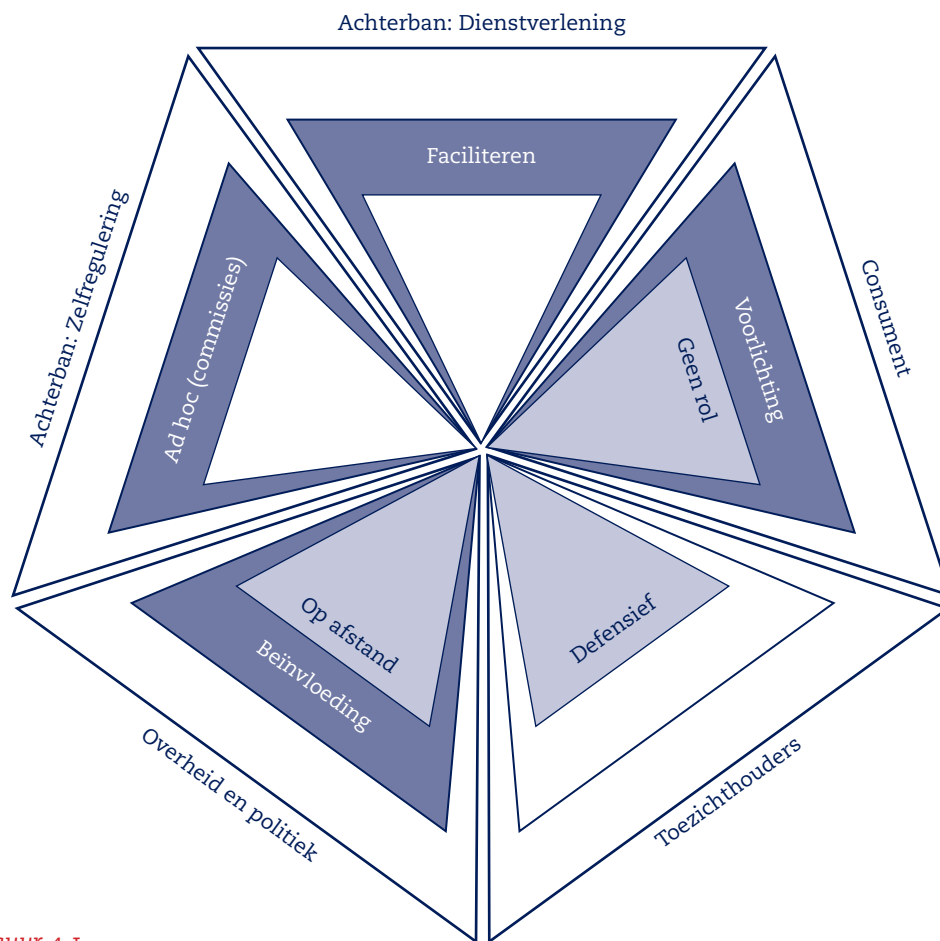
De politiek en de ministeries zouden graag zien dat de NVB de eenduidige spreekbuis namens de sector is, maar zij ervaren dit in de praktijk niet zo.

Conclusie

De NVB doet in haar relatie met de overheid en politiek duidelijk aan beïnvloeding, maar moet zich realiseren dat vooral de politiek een grote afstand ervaart tot de banken die haar achterban vormen. De denkwerelden van de banken en de politiek sluiten momenteel niet op elkaar aan.

4.1.6 Totaalschets van de huidige positie

Figuur 4.1 geeft het totaaloverzicht van de huidige positie die de NVB inneemt ten opzichte van haar omgeving. Dit is een weergave op basis van de voorafgaande subparagrafen.



Figuur 4.1
Huidige positie NVB in het Pentagoon

4.2 Zelfregulering en extern toezicht

In paragraaf 3.2 is een beschrijving gegeven van nut en noodzaak van toezicht en de manier waarop dit plaats kan vinden: intern toezicht en governance, toezicht op brancheniveau en extern toezicht. In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste componenten hiervan in de bankensector.

Intern toezicht en governance

Banken kennen een besturingsmodel met een Raad van Commissarissen die toezicht uitoefent op de strategische beleidsvoering van de Raad van Bestuur. Opzet is dat dit op deskundige en onafhankelijke wijze kan plaatsvinden. Daarnaast dienen banken intern de vertaalslag te maken van wet- en regelgeving die op hen van toepassing is. Men spreekt hierbij over de compliance functie, welke de belangrijke taak heeft om het management en de Raad van Bestuur bij te staan in het formuleren van redelijke en voor de instelling passende maatregelen. Daadwerkelijke compliance is uiteindelijk afhankelijk van het gedrag van alle medewerkers van een bank en is in belangrijke mate afhankelijk van de verankering in de organisatiecultuur.

In de praktijk blijkt er veel variëteit te zijn bij de invulling van zowel de rol van Raad van Commissarissen als bij de omgang met compliance.

Toezicht op brancheniveau

De Commissie Maas heeft in haar rapport voorstellen gedaan om branchebreed de governance te versterken. Deze aanbevelingen zijn opgenomen in de Code Banken. Hiermee heeft de sector een sprong voorwaarts gemaakt in het helder neerleggen van haar eigen grenzen. Zowel de positie van de Raad van Commissarissen als de omgang met compliance komt hierin terug. De Code Banken spreekt ook nadrukkelijk over de omgang met de intenties van de Code, in plaats van sec de letter te volgen (afvinkgedrag). Recent onderzoek van de AFM heeft laten zien dat er nog wel een forse slag geslagen moet worden ten opzichte van de huidige praktijk. Op veel onderdelen wordt de Code nog niet door de sector in praktijk gebracht. De sector heeft zelf de Commissie Burgmans ingesteld om continu te onderzoeken hoe het met de naleving van de Code gesteld is. In de jaarverslagen van 2009 moeten de banken rapporteren over de voortgang van de implementatie van de Code. De Commissie Burgmans zal vanaf 2010 jaarlijks openbaar rapporteren over de naleving van de Code. Hierbij geldt het principe 'comply or explain'. De Code kan op basis hiervan in de toekomst worden aangepast, het dient een dynamische Code te blijven.

Waar de sector - ook internationaal - vindt dat ze een forse stap heeft gezet, kijken andere partijen hier genuanceerder naar. De Code wordt gezien als een eerste stapje, maar te soft en met onderdelen die als "normaal zakendoen" worden betiteld. Extern is ook weinig aandacht voor die onderdelen van de Code die wel echt majeure veranderingen behelzen.

Zelfregulering kan helpen om het vertrouwen in de sector toe te laten nemen, aldus andere partijen. Dan dient het echter wel stevig te gebeuren. Herstel van vertrouwen kan dan door een combinatie van zelfregulering en wet- en regelgeving worden bewerkstelligd.

Op korte termijn zal zelfregulering nog beperkte invloed hebben op de groeiende behoefte aan het vergroten van wet- en regelgeving, maar ook hier geldt dat op termijn de teugels wellicht weer wat losser kunnen als de sector zelf haar verantwoordelijkheid goed invult.

Extern toezicht

De overheid kent twee toezichthouders – het ‘Twin Peaksmodel’ - voor de sector: De Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten. De DNB is een toezichthouder die zich richt op het systeem van de sector. Haar toezichtwijze wordt daarmee ook wel “prudentieel toezicht” genoemd en richt zich met name op de vertrouwelijkheid. De AFM zit juist aan de andere zijde van het spectrum. Als gedrag- en markttoezichthouder richt ze zich op wat er feitelijk plaatsvindt en treedt zonodig stevig op. Daarbij zoekt de AFM ook de grenzen op van haar mogelijkheden – en probeert die waar nodig te verruimen - en schrikt er niet voor terug om in de media en zonodig in de rechtszaal tegenover een bank te komen staan.

Door de crisis is een cyclus ontstaan die effect heeft op de rol van de overheid en het externe toezicht. Blijkbaar was er onterecht een hoge mate van vertrouwen in de sector, dus is meer regulering en toezicht noodzakelijk. Het korte termijn effect hiervan is dat er meer misstanden zichtbaar worden, waarmee het vertrouwen nog verder daalt alvorens het weer kan stijgen.

Het laten toenemen van de regulering m.b.t. risico's, veiligheid en stabiliteit van de sector kan op een groot maatschappelijk draagvlak rekenen. De sector staat hier nu defensief tegenover en heeft vooral behoefte aan rust en tijd om haar Code goed geïmplementeerd te krijgen. Sommige banken kiezen een wat andere koers: meedenken met de overheid over welk (verkleind) speelveld noodzakelijk is: maar dan wel maximale vrijheid van handelen als sector.

4.3 De rol van de NVB als brancheorganisatie

In paragraaf 3.3 zijn de 5 rollen van de brancheorganisatie beschreven. Dit zijn: lobby, het maken van extern bindende afspraken, het maken van intern bindende afspraken, dienstverlening en zingeving.

In de analyse kijken we hoe de NVB op dit moment deze rollen invult. In hoofdstuk 5 betrekken wij dit bij de mogelijke toekomstscenario's voor de NVB.

Lobby en dienstverlening

Bijna alle banken in Nederland zijn lid van de NVB (93). In de huidige situatie zijn de hoofdtaken:

- Lobby: collectieve belangen behartiging leden
- Dienstverlening: leden service (informatie en advies)

Voor de kleine banken ligt het accent op dienstverlening, voor de grote banken op lobby werk. Tegelijkertijd hebben de grootste banken eigen mensen in Brussel en Den Haag omdat zij soms individueel andere belangen hebben. De NVB gaat voor het col-

lectieve belang, dit wordt bepaald door het mandaat wat de leden geven. De rol van de media is sterk en deze beïnvloedt de politieke agenda. De NVB heeft een professionele woordvoerder en een goed netwerk van journalisten. Een klachtenregeling heeft de NVB niet, hiervoor is Kifid.

Het maken van afspraken

De NVB richt zich in mindere mate op het maken van intern en extern bindende afspraken. Ze speelt een rol in het maken van CAO afspraken, maar is niet de unieke onderhandelingspartner voor de overheid. Ook intern zijn de afspraken relatief beperkt. Men hanteert wel codes (bijvoorbeeld over hypotheek), maar er gelden geen harde regels voor de implementatie. Leden hoeven niet te bewijzen dat men lidmaatschap waard is door te toetsen of codes ook daadwerkelijk worden nageleefd.

De Code Banken kan gezien worden als een voorzichtige start van interne en externe afspraken. Het primaire doel is herstel van vertrouwen in de sector. Het instellen van de Commissie Maas past niet bij één van de twee rollen die de NVB nu heeft. Na het rapport Maas wordt echter wel verwacht dat men toezicht gaat houden op de Code. De NVB was initiërend, maar niet sturend en/of normerend. Bij de totstandkoming is nadrukkelijk samengewerkt met de overheid, met name het Ministerie van Financiën. Het rapport “ Naar herstel van Vertrouwen”, geeft aanbevelingen die deels dwingend zijn van aard. Van daadwerkelijke bindende afspraken is echter nog geen sprake.

Zingeving

Mensen met overeenkomstig referentiekader (gedeelde waarden) uit de branche bijeen brengen (netwerken) zodat ze tot meningsvorming kunnen komen en kanalen creëren om deze mening te uiten. De NVB organiseert ontmoetingsmogelijkheden voor haar leden en entameert het gesprek over ethische en morele vraagstukken. Deze rol is nog bescheiden vormgegeven.

De huidige organisatie heeft zich sinds 2007 ontwikkeld van rigide naar planmatig. Een zorgpunt is dat de inkomsten bij ongewijzigd beleid dalen door de crisis. De contributie is afhankelijk van het aantal medewerkers per bank en dat loopt nu sterk terug.



Hoofstuk 5 De toekomst in (conclusies en aanbevelingen)

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord en toekomstscenario's voor de NVB geschetst.

De onderzoeksvraag is tweeledig:

- a. Welke rol kan de NVB spelen bij het herstel van vertrouwen in de bankensector?
- b. Welke strategische consequenties heeft dit voor de NVB?

De beantwoording van deze vraag is gerubriceerd naar:

- Vertrouwen;
- Zelfregulering en extern toezicht;
- De rol van de brancheorganisatie;
- Relatie NVB met haar omgeving: overheid (toezichthouders en politiek), achterban en consument.

5.1 CONCLUSIES

5.1.1 Vertrouwen

Beperkte invloed van de NVB op herstel van vertrouwen

Krediet komt van het Latijnse woord 'credo' wat vertrouwen betekent. Het is dus niet vreemd dat de kredietcrisis een vertrouwenscrisis met zich mee heeft gebracht. Voor publieke sectoren is het een verwarrende tijd. Zorg, onderwijs en financiële wereld, allen zijn ze in rep en roer. Autoriteiten hebben hun gezag verloren en gezag is het resultaat van vertrouwen. De overheid kan niet alles oplossen. Vraag is hoe de sectoren hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Naast verlies van vertrouwen in de bankensector is er tevens sprake van erosie van institutioneel vertrouwen. Er is sprake van de opkomst van de irrationele burger die niets meer pikt; de politiek reageert door het opschroeven van regels en toezicht. Maar "de klant centraal" is niet in toezicht te vatten. Meer regels leiden tot meer toezicht en dat leidt niet vanzelfsprekend tot meer vertrouwen. De sector heeft meer nodig. Banken zelf moeten transparant zijn over hun kostenstructuur en helder over hun producten. Zo krijgen zij op langere termijn vertrouwen terug. Zij moeten van "license to steal" naar "license to operate".

Vertrouwen is dus een complex, omvattend en veelzijdig begrip. De brancheorganisatie kan slechts een bescheiden rol spelen bij het herstel van vertrouwen. De NVB heeft als Leitmotiv 'herstel van vertrouwen in de bankensector' geformuleerd. Dit vraagt om precisering: welk vertrouwen en voor wie precies?

In paragraaf 3.1.1. zijn de drie lagen van vertrouwen beschreven. Kijkend naar deze

lagen is vast te stellen dat de NVB vooral op één laag opereert en wel op het vertrouwensstekort als gevolg van het gebrek aan evenwicht tussen banken en consumenten.

Naast de NVB werken binnen dit speelveld partijen als DNB, AFM, Consumentenbond en de financiële ombudsman.

De NVB vervult richting haar achterban vooral een kaderstellende rol. Het is aan de banken zelf om tot daadwerkelijke implementatie te komen en tot het aanbieden van transparante en gewenste producten en gedrag.

Is het kwartje gevallen?

Tijdens het onderzoek zijn veel partijen geïnterviewd: banken, toezichthouders, politiek, consumenten, geïnformeerde ‘buitenstaanders’, wetenschappers, de NVB en andere brancheorganisaties. Dit heeft een breed scala aan inzichten opgeleverd: van binnen naar buiten en van buiten naar binnen.

Er is nog een groot wantrouwen ten opzichte van de sector. Dit geldt voor alle partijen, en voor het gehele politieke spectrum. De vraag is of er in de sector zelf een diepgeworteld probleembesef is. De respondenten binnen de sector geven nog al eens aan dat de banken feitelijk weinig fouten hebben gemaakt en een kleine rol hebben in het veroorzaken van de crisis. Dit beeld wordt niet gedeeld door de omgeving, waar met een redelijk unanieme vinger in de richting van de sector wordt gewezen. De boosheid en het wantrouwen van de omgeving (overheid, politiek, consument) moet niet onderschat worden.

De afgelopen 20 jaar is binnen de sector een nieuw normbesef ontstaan, een cultuuromslag zal opnieuw veel tijd vergen. De kern van de transitieopgave voor de sector is, van “voldoe ik aan de regels?” naar “zou ik het aan mijn moeder verkopen?”.

Het rapport van de Commissie Maas schrijft dat in de afweging tussen aandeelhouder, bank en klant de “klant centraal moet staan”. Deze opvatting is niet overgenomen in de Code Banken, en zit ook (nog) niet in de genen van de banken. De Code Banken is uit noodzaak geboren, de vraag is of deze het daadwerkelijke probleembesef van de sector weerspiegelt.

Er bestaat wantrouwen dat de sector voor de vorm een aantal maatregelen neemt (salarissen bijvoorbeeld) en dat het voorts ‘business as usual’ is.

5.1.2 Zelfregulering en extern toezicht

Zelfregulering zonder mandaat: een slechte cocktail

De NVB gaat door op de ingeslagen weg ten aanzien van mandaat en de positie ten opzichte van haar achterban. Dit wil zeggen: een informeel lidmaatschap, weinig formeel mandaat en geen sancties. Tegelijkertijd is er wel de ambitie zelfregulering in te voeren voor de sector. Wij constateren dat zelfregulering alleen werkt bij stevige condities en bij voorkeur in samenhang met door de overheid ingerichte marktordening. Dit verhoudt zich slecht tot een informele structuur. Een eerste vereiste voor succesvolle zelfregulering is een formeel mandaat van de leden aan de NVB.

Meer toezicht is een antwoord op de wedstrijd van gisteren

Het alternatief van zelfregulering, meer regels en meer toezicht, is weinig aantrekkelijk. Het gevaar van overpromise (geluk op korte termijn) en underdeliver (desillusie) dreigt. Regels worden gemaakt om de problemen van het verleden te voorkomen (reactief). Terwijl de nieuwe missers alweer in de maak zijn. Bovendien ontstaat het risico op calculerend gedrag en het ontstaan van een afvinkcultuur. Meer toezicht verkleint de kans op zelfdiscipline.

De rol van de overheid zou moeten zijn om toegankelijkheid, kwaliteit en marktordening (mededinging) te bewaken. Er is een intelligenter systeem nodig, om daadwerkelijk gewenst gedrag te laten ontstaan.

5.1.3 De rol van de brancheorganisatie

Profiel van de brancheorganisatie: Hom noch kuit

Er zijn verschillende typen brancheorganisaties met verschillende rolopvatting. De NVB is in meer of mindere mate actief op alle rollen die voor brancheorganisaties worden onderscheiden. Tegelijkertijd is de capaciteit van de NVB beperkt – afgezet tegen de doelstellingen. De NVB heeft nog geen uitgesproken keuze gemaakt voor een scherp profiel.

5.1.4 De relatie van de NVB met haar omgeving : overheid (toezichthouders en politiek), achterban en consument

Relatie met de overheid/politiek: gebrek aan goed ontwikkeld politiek besef bij de sector: werk aan de winkel voor de NVB

Wij constateren een gebrek aan goed ontwikkeld politiek besef binnen de bankensector. De reguliere overlegstructuren met de minister van Financiën zijn verwaterd en de relatie van de sector met de Tweede Kamer wordt verwaarloosd. Een nonchalante houding richting politiek roept politiek activisme op, het zwaard van Damocles van de toekomst. Dit is van invloed op het draagvlak voor de rol die de NVB wil en kan vervullen. De sector zelf hecht veel waarde aan de Code Banken en ziet dit als een grote stap in de goede richting. De omgeving denkt hier anders over: het spectrum is van ‘ een doekje voor het bloeden’ tot een goede eerste stap.

De Tweede Kamer doet lacherig over zelfregulering en roept om hard toezicht. Huidige politieke mores is “dit nooit meer met belastinggeld”. Het beeld is juist dat er te veel is gedereguleerd en dat nu juist regulering nodig is. Er zijn binnen de politiek zelfs geluiden om een nationale bank op te richten, ten behoeve van het veiligstellen van de nutsfunctie (model Singapore).

De sector staat hier voor een keuze. Offensief de politiek de wind uit de zeilen halen, een stap voorblijven, door daadwerkelijke pijnlijke ingrepen in de eigen sector of afwachten tot politiek en toezichthouder hen in een keurslijf aan regelgeving en toezicht dwingen. Dit laatste is al verder dan de sector denkt. De dialoog tussen sector

en politiek zal weer op gang moeten komen. De NVB kan hier een proactieve rol in spelen.

Relatie met de toezichthouders: Ontluisterend en onconstructief

De AFM bestaat sinds 1 maart 2002. De AFM houdt gedragstoezicht, ze controleert of consumenten duidelijke en eerlijke informatie krijgen. De AFM is een zelfstandig bestuursorgaan, maar de Minister van Financiën bepaalt wat de AFM wel en niet mag doen en is politiek verantwoordelijk.

Een sector die belang heeft bij herstel van vertrouwen heeft belang bij een sterke toezichthouder, dus ligt samenwerking voor de hand. De huidige situatie is ontluisterend waar het gaat om de relatie toezichthouder - branche. De relatie is onconstructief. Men benadrukt vooral de verschillen in opvattingen, zelfs via de media. Vooral de publieke uitingen over het ongenoegen van de samenwerking draagt niet bij aan het herstel van vertrouwen in de sector. Van samenwerking is geen sprake. De AFM kiest zelf bewust voor confrontatie. Dit is soms goed, maar soms ook niet. "De klant centraal" is niet af te dwingen, ook de AFM is gebaat bij samenwerking. Opmerkelijk is dat de rol van de AFM door een aantal individuele banken zeker gewaardeerd wordt. De communicatiestijl kan constructiever, maar een volwassen en kritische relatie tussen toezichthouder en sector wordt toegejuicht.

DNB houdt toezicht op de financiële markten, het zogenaamde prudentiële toezicht. De DNB controleert of financiële ondernemingen hun verplichtingen nakomen. De beeldvorming rondom de DNB is dat deze van oudsher erg gelieerd is met de sector. Er is weinig openheid als het gaat om het naar buiten brengen van informatie over de ontwikkeling van de banken.

De relatie van de sector met de toezichthouders is van groot belang om vertrouwen met de consument en de politiek te herstellen. Zolang de toezichthouder openlijk ontevreden blijft zal de consument en de politiek weinig vertrouwen krijgen in de sector. Opvallend is dat de NVB de relatie met de toezichthouders positiever omschrijft dan omgekeerd. Hierdoor ontstaat het gevaar dat er onvoldoende aandacht is voor het ontwikkelen van een constructieve relatie die nodig is voor het herstel van vertrouwen in haar achterban.

Relatie met de achterban: deze butler kan de baas niet op z'n kop geven

De banken vormen een gedifferentieerde achterban met sterk uiteenlopende ambities voor gezamenlijke aanpak: kikkers in de kruiwagen. Dit is een lastige conditie voor een stevige brancheorganisatie. De vraag zou beantwoord moeten worden: wat wil men samen en wat niet. Dit lijkt in de huidige situatie onuitgesproken (impliciet). De cultuur van de sector is van oorsprong niet gericht op samenwerking, dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de verzekeringssector waar men meer van elkaar afhankelijk is. Draagvlak voor een gezamenlijke boodschap en ingrijpende maatregelen is dan ook een tour de force. Een duidelijke afspraak met een diepgaand en langjarig commitment over het te kiezen profiel lijkt nodig.

Gebrek aan mandaat en het regelmatig teruggefloten worden door de achterban tast de geloofwaardigheid en slagkracht aan. De CEO's van grote banken perken de speelruimte van de NVB in. Er is geen countervailing power vanuit de brancheorganisatie. Daarbij kan het een legitieme keuze zijn om zelfregulering als individuele taakopvatting van de bank te zien. Dit is een opvatting die in ieder geval een aantal leden (impliciet) heeft. In dat geval moeten er ook geen gezamenlijke ambities in die richting geformuleerd worden.

De NVB wordt selectief in stelling gebracht als het gaat om communicatie. Bij het mislukken van de hypotheekafspraken werd de NVB als woordvoerder naar voren geschoven. Op andere momenten kiezen de leden voor individuele communicatie. Een duidelijke afspraak over het communicatiemandaat is wenselijk.

Tijdens de implementatie van de Code Banken zaten er allemaal CEO's in het bestuur van de NVB. Nu de Code klaar is en de Commissie Burgmans is geïnstalleerd zijn al deze CEO's uit het bestuur van de NVB verdwenen en zit de managementlaag onder deze CEO's in het bestuur. Dit lijkt alsof wordt gedacht dat de strijd gestreden is met het opstellen van de Code en de installatie van de Commissie Burgmans en dat men nu weer kan overgaan op 'business as usual'. De slagkracht van het bestuur is zonder de aanwezigheid van de CEO's duidelijk lager.

Relatie met de consument: de slapende reus ontwaakt?

De consument heeft weinig kennis en interesse in financiën en financiële producten. De consument is financieel ongeïnteresseerd en onontwikkeld. De consument is daarmee geen countervailing power voor de banken en heeft een ontwikkelopgave. De verleiding om ethische normen te overschrijden is daarmee groot, dit betekent een grote verantwoordelijkheid ten aanzien van zelfkritisch vermogen binnen de sector. Banken zullen een eigen 'soul search' moeten doen en werken aan goede transparante producten en dienstverlening. Overigens lijkt de consument door de crisis te ontwaken. De NVB vervult geen rol in de financiële opvoeding van de consument. Wel geeft ze voorlichting over o.a. veilig betalingsverkeer en de overstapservice.

5.2 ALGEMENE AANBEVELINGEN

Kies een eenduidig profiel voor de brancheorganisatie

De visie en missie van de NVB doet een aantal uitspraken over de gewenste ontwikkelingsrichting. De speerpunten van de strategie 2012 zijn: professionalisering van belangenbehartiging, aanpassen van de governance, verbeteren van de ledenservice en herpositioneren en verbranding van de eigen organisatie.

Het gewenste eindprofiel (wensbeeld) is echter niet herleidbaar. De aanbeveling is een scherp profiel te kiezen – stip op de horizon – van wat de NVB als brancheorganisatie wil zijn. De speerpunten voor de korte termijn kunnen dan worden afgeleid van het gewenste eindbeeld. In de volgende paragraaf worden daartoe 3 mogelijke scenario's gepresenteerd.

Maak de impliciete behoefte van de achterban expliciet

Expliciteer de behoeften en wensen van de achterban ten aanzien van de rol van de NVB. Gezien de gedifferentieerdheid van de leden zijn er verschillende behoeften en wensen. De NVB heeft geen formeel mandaat, maar ook het draagvlak is zeer divers en kwetsbaar. Er zijn leden die weinig tot geen verwachtingen ten aanzien van de branchevereniging hebben en een grote autonomie voor zichzelf zien weggelegd. Kleine leden hebben inmiddels een eigen initiatief genomen tot meer onderlinge samenwerking. Eén en ander resulteert in een vertroebeld beeld van de taakopvatting. Maak heldere keuzes in welke taken voor wie worden verricht.

In het verlengde hiervan kan de NVB het profijtbeginsel invoeren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen contributie en betalen voor dienstverlening. Hiermee wordt beter ingespeeld op de diversiteit van leden.

Zorg voor een constructieve relatie met de toezichthouders

Een belangrijke basis voor het herstel van vertrouwen in de bankensector is de relatie tussen de toezichthouders en de sector. Zolang beiden negatieve uitingen over en weer doen in de media zal bij de consument en de politiek wantrouwen gevoed worden. Door fors te investeren in de relatie met de toezichthouder kan de NVB haar achterban beter bedienen en daarmee bijdragen aan het herstel van vertrouwen. Op deze wijze stelt de NVB haar klant centraal en leeft ze de door haar voorgestane regels zelf ook na.

Organiseer focus en diepgang

Een brancheorganisatie is beperkt in haar mogelijkheden. Representatieve vertegenwoordiging heeft voordelen - eenduidige gesprekspartner voor de buitenwacht - maar zeker ook nadelen. Het resultaat wordt de kleinste gemene deler. Het huidige takenpakket van de NVB is breed en divers. De attentiewaarde kan worden vergroot door selectiever te zijn in welke dossiers worden behartigd. Daarbij kunnen speerpunten voor specifieke doelgroepen worden gekozen, in overleg met de achterban. Beter zes onderwerpen aanpakken dan 60 aanraken. Dit zal gevolgen hebben voor de huidige organisatiestructuur.

Maak eenduidige afspraken over gemandateerde belangenbehartiging

Afspraken over gezamenlijke communicatie via de NVB worden op ad hoc basis gemaakt. In de huidige situatie is soms de NVB woordvoerder namens de sector en soms pakken de individuele banken het voortouw. Nu is alleen bij grote onderwerpen (bijvoorbeeld de algemene bankvoorwaarden) een heldere taakverdeling waar de NVB woordvoerder voor is. Het risico voor de NVB is dat vooral impopulaire boodschappen door haar gebracht mogen worden. De aanbeveling is dat er een duidelijk taakafbakening komt ten aanzien van de onderwerpen waar de NVB – namens de branche – woordvoerder voor is. Dit impliceert tevens een zekere handelingsvrijheid binnen het af te spreken mandaat.

Maak een krachtig en ondernemend bestuur

Het bestuur van de NVB zou gevormd moeten worden door de CEO's van de banken en een voorzitter die inhoudelijk sterk naar buiten kan treden. Daarnaast zullen ook de individuele CEO's veel nadrukkelijker namens de sector de relatie met de politiek moeten onderhouden.

Zoek strategische allianties binnen de sector (HFC, DSI, KIFID, Verbond)

Intensiveer samenwerking met spelers in en om de branche. Zo zijn er de brancheorganisaties in aanpalende sectoren als het Verbond van Verzekeraars en de NVA. Daarnaast verdient ook de rolverdeling met het Holland Financial Center (HFC), het Duisenberg Instituut en de Dutch Security Institute (DSI) bijzondere aandacht.

De opzet van het HFC, waar ministeries deel van uit maken, heeft tot gevolg dat er veel invloed is in de maatschappij en politiek. Het wordt ervaren als innovatief en maatschappelijk betrokken. Dit geeft directe concurrentie met de NVB. Er is zodanige overlap van taken dat serieus nagedacht zou moeten worden over verregaande samenwerking met een heldere onderlinge verdeling van taken c.q. samenvoeging van beide organisaties.

Om tot intensieve samenwerking te komen zal de NVB haar toegevoegde waarde voor de andere partij moeten bewijzen.

5.3 AANBEVELINGEN AAN DE HAND VAN DRIE TOEKOMSTSCENARIO'S

In hoofdstuk 3 is het Pentagoon uitgelegd en in hoofdstuk 4 toegepast op de huidige positie van de NVB. In dit hoofdstuk wordt het Pentagoon gehanteerd om drie toekomstscenario's te schetsen voor de NVB. Dit in aanvulling op de hiervoor beschreven algemene aanbevelingen. Een belangrijke aanbeveling hierin is het kiezen van een eenduidig profiel. Deze paragraaf geeft hiervoor drie basis richtingen aan, waarin de NVB een rol zou kunnen spelen om het herstel van vertrouwen te ondersteunen. De keuze bepaalt ook de invulling van de andere gegeven aanbevelingen. De varianten zijn een aantal globale denklijnen, waarlangs de NVB haar organisatie kan herpositioneren en, zonedig, herinrichten. Hiertoe wordt naast het model, een kernbeschrijving en het zwaartepunt (positioneringmodel Schmidt uit par. 3.3) ook een aantal mogelijke consequenties voor de NVB beschreven. Tot slot zijn referenties opgenomen van organisaties die zich in het scenario begeven.

5.3.1 NVB als Front Office

De kern van dit scenario is dat de NVB het aanspreekpunt is voor vragen met betrekking tot bankproducten. De NVB faciliteert haar leden door het instellen van een front office. In dit frontoffice kunnen ook alle consumenten terecht voor vragen en informatie. Betreft het vragen over individuele banken, dan verwijst men door. De NVB kan in dit scenario bijdragen aan het herstel van vertrouwen door de consument hoogwaardige en toegankelijke informatie te verschaffen.

Zwaartepunt functies:

- Dienstverlening;
- Lobby.

Consequenties voor de NVB t.a.v. analyse:

Achterban, zelfregulering:

- Geen rol;
- Ambities ten aanzien van zelfregulering laten varen: banken zijn zelf aan zet.

Achterban, dienstverlening:

- NVB Kerntaak;
- Intensiveren en differentiëren van service- en dienstverleningsmodel voor de leden. De NVB is hierbij het eerste aanspreekpunt voor haar achterban en kan een deel van de informatievoorziening aan klanten overnemen. De informatie wordt toegespitst op de behoeften van een individueel lid.

Consument:

- Intensiveren relatie door communicatie, voorlichting en ondersteuning;
- Helpdesk voor consumenten als sectorbreed frontoffice;
- Geef service van een hoog- technisch niveau die de verwachting van de consument overtreft (zie Ofman uit paragraaf 3.1.1);

- Activiteiten als Centiq en overstapservice verder uitbouwen;
- Imago- en voorlichtingscampagnes.

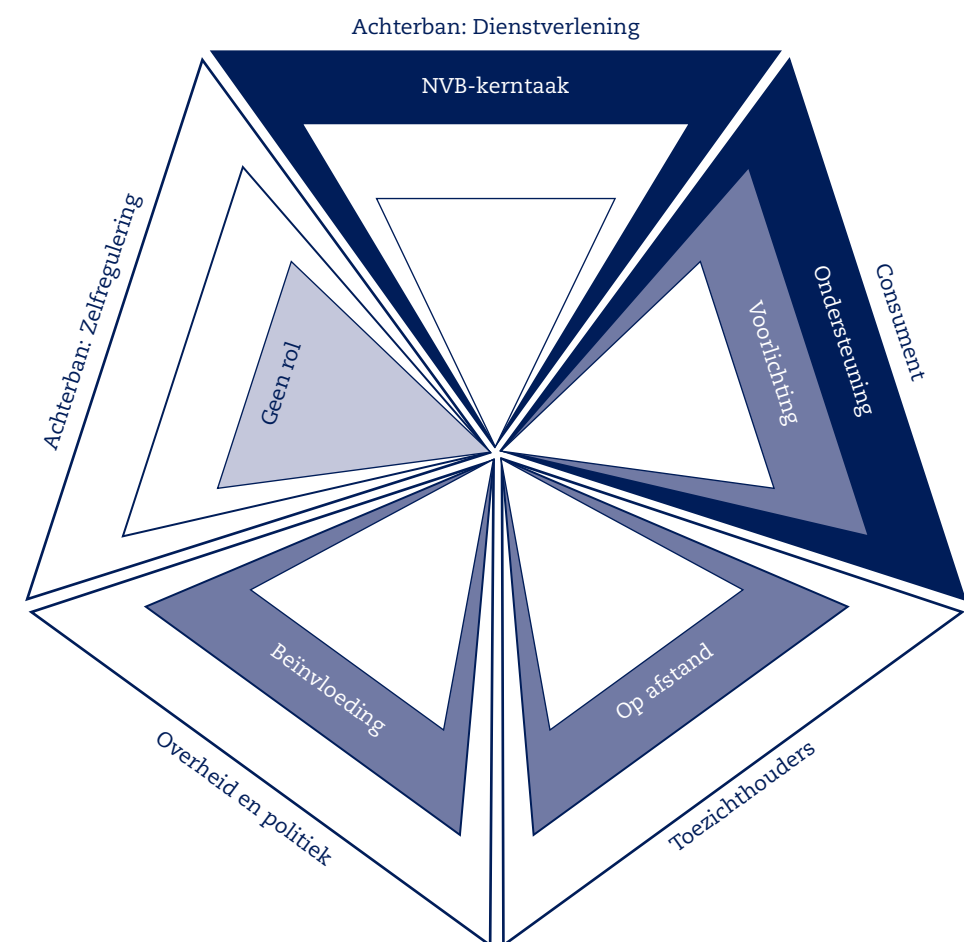
Toezichthouder:

- Op afstand, geen intensivering van de relatie nodig.

Politiek:

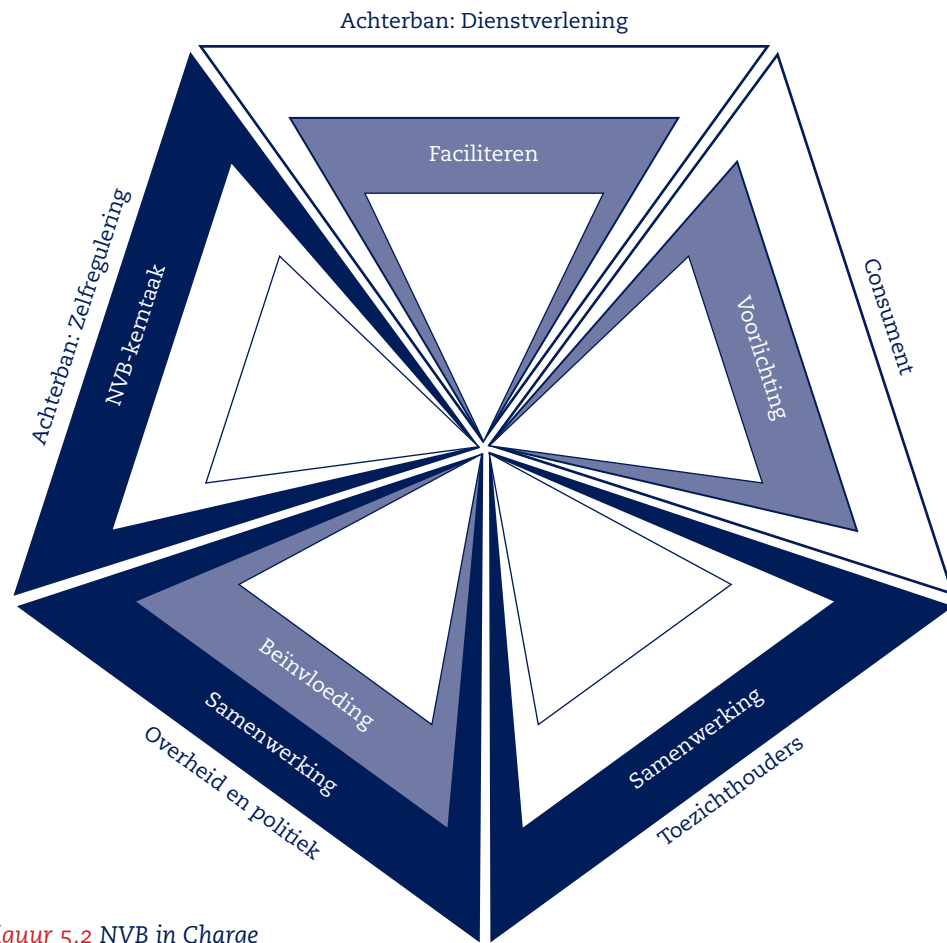
- Lobbyfunctie uitbouwen;
- Gericht op beïnvloeding / overtuigen van de sectorstandpunten.

Referentie: De belastingtelefoon (zowel voor consument als professionals), de Duitse brancheorganisatie van de (commerciële) banken. De laatste heeft een bewuste keuze gemaakt en richt zich slechts op een deel van de sector. Daarnaast is ze bewust gericht op de consument via imago- en voorlichtingscampagnes.



Figuur 5.1 NVB Front Office

5.3.2 NVB in Charge



Figuur 5.2 NVB in Charge

De kern van dit scenario is dat de NVB leidend is in het maken van afspraken ten aanzien van zelfregulering. De sector beschouwt de ethisch en transparante professionaliteit volledig als haar eigen verantwoordelijkheid en geeft de uitvoering hiervan met volledig mandaat in handen van haar branchevereniging. Binnen dit scenario kan de NVB potentieel meer invloed hebben op het herstel van vertrouwen omdat in dit scenario intensief wordt samengewerkt met de toezichthouders, overheid en politiek.

Zwaartepunt functies:

- Intern bindende afspraken;
- Extern bindende afspraken.

Consequenties voor de NVB t.a.v. analyse:

Achterban, zelfregulering:

- NVB Kerntaak;
- Formeel mandaat organiseren (inhoud en middelen).
- Stevige governance interventie: statuten, spelregels;
- Code Banken slechts eerste stapje naar zelfreguleringsysteem;
- Monitoringscommissie met bevoegdheden optuigen;
- Monitoringscommissie onafhankelijke positie waarborgen;

- Voorbeeld borgen onafhankelijkheid: NVB initiërende rol (programmeren, definiëren), de banken implementeren en na tot totstandkoming van een resultaat de uitvoerende taak (toetsing en sanctioneren) op afstand te zetten in een uitvoeringsorgaan (onder eindverantwoordelijkheid van de NVB te organiseren);
- Uitbouwen eigen organisatie voor wat betreft omvang en expertise;
- Voorbeeld van verdere ontwikkeling: productentoets, keurmerk voor financiële producten, ordening op kwaliteit;
- Gezag uitbouwen, verbreden beeld van de organisatie naar buiten;
- Kwaliteitseisen aan lidmaatschap;
- CEO's in bestuur;
- Borgen van expertise in bestuur en woordvoering.

Achterban, dienstverlening:

- Bescheiden rol, huidige rol van NVB t.a.v. dienstverlening blijft gelijk (geen intensivering).

Consument:

- Bescheiden rol, gericht op voorlichting over zelfregulering en transparantie over producten.

Toezichthouder:

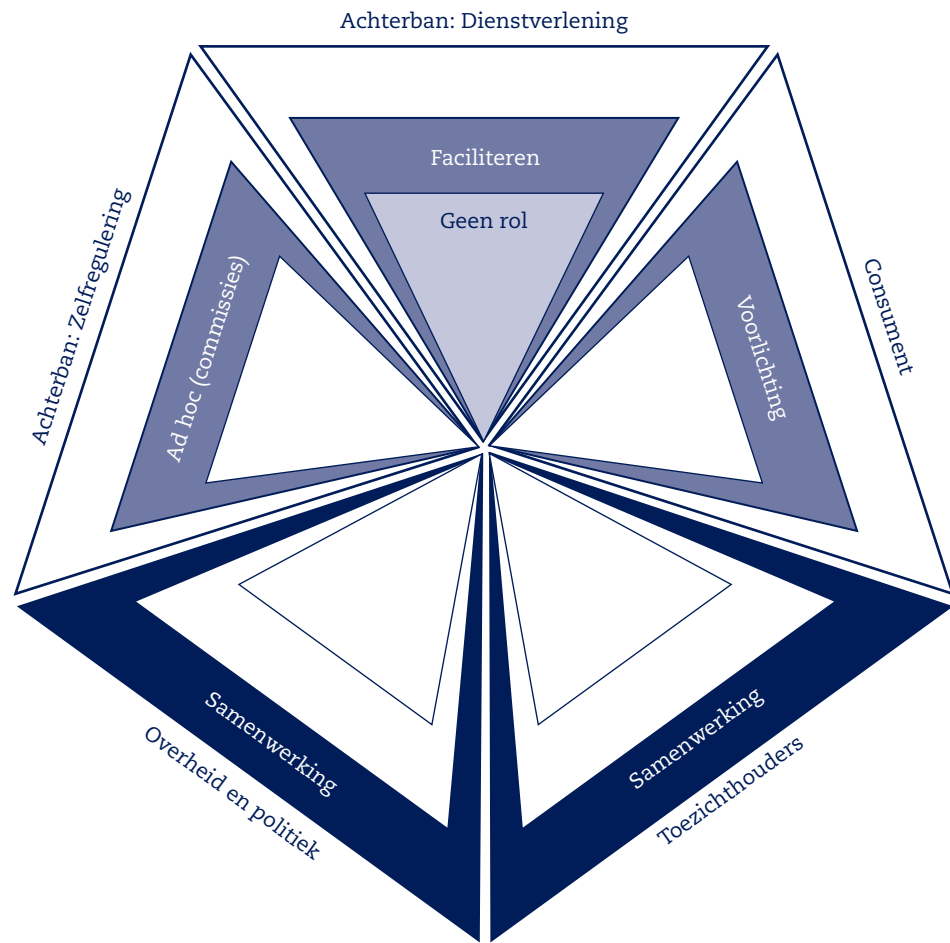
- Samenwerking met de toezichthouders is essentieel voor vertrouwen en werkende zelfregulering. Maak gezamenlijke afspraken over zelfregulering;
- Veel investeren in relatie met AFM, bijvoorbeeld door raadplegen van de toezichthouder voordat naar buiten wordt getreden met voorstellen;
- DNB: De relatie met de DNB is voldoende, echter de DNB vult haar toezichthoudende rol weinig zichtbaar kritisch in (TK Commissie de Wit). De NVB zou de DNB kunnen aanspreken op een intensievere invulling van haar rol, wat de sector ten goede zou kunnen komen. Dit zou een logisch gevolg zijn van de uitkomsten van de Commissie de Wit;
- Neem op korte termijn één pilot dossier waar in samenwerking met overheid en toezichthouders bindend resultaat wordt bereikt dat voor iedereen zichtbaar is.

Politiek:

- Samenwerking overheid en politiek intensiveren bijvoorbeeld door een goede vraagbaak voor de politiek te zijn. Dit stelt hoge eisen aan de communicatieve vaardigheden, daarnaast moet de objectiviteit gewaarborgd blijven;
- Zelfregulering is lastig met (een aantal) sterke leden. Zelfregulering binnen de kaders van het Ministerie kan een goede optie zijn. Dit vraagt naast samenwerking met de politiek ook intensieve samenwerking met de Ministeries van Financiën en EZ. De overheid als ordenaar van de markt en de branchevereniging die binnen deze kaders namens de sector disciplinerende maatregelen organiseert. Spin off hiervan is tevens dat partijen elkaar gaan versterken doordat vanuit verschillende belangen naar één oplossing wordt gewerkt. Effect is tevens dat de NVB haar leden meer bewust kan maken van de politieke realiteit en het zwaard van Damocles.

Referentie: Nederlandse Orde van Advocaten, Orde van Medisch Specialist.

5.3.3 NVB als Liaison



Figuur 5.3 NVB als liaison

Uit de omgevingsanalyse blijkt een grote behoefte aan een hernieuwde investering in het intensiveren van samenwerkingsgeest (poldermodel). De NVB zou in dit scenario als intermediaire organisatie de verbindingen in relaties sturend vormgeven. Dit veronderstelt een spilfunctie aan de onderhandelingstafel met de verschillende partijen. Deze rol wordt vervuld t.b.v. de achterban met de toezichthouders, de consumenten en de politiek. De NVB kan in dit scenario, samen met haar achterban, een positieve invloed uitoefenen op het herstel van vertrouwen.

Zwaartepunt functies:

- Dialoog, dit kan uitmonden in extern bindende afspraken;
- Zingeving.

Consequenties voor de NVB t.a.v. analyse:

Achterban, zelfregulering:

- Ad hoc;
- Voorbeeld Commissie Maas, maar dan met alle betrokkenen in de sector (denk aan VEB, consumentenorganisaties);

- Programmeren en definiëren gezamenlijk op basis van voelsprietten binnen alle hoeken van het discours;
- (Toekomstige) hoofdpijndossiers pro-actief agenderen;
- Implementeren doen de banken zelf;
- Geen monitoring, dit doen partijen zelf. Toetsing en sanctioneren doen individuele partijen;
- Alle partijen op het hoogste niveau aan tafel;
- Optie: initiërende rol ten aanzien van ethische kwesties. Een goed voorbeeld is de rol die de NVB nu neemt ten aanzien van het verder stimuleren en uitbouwen van het initiatief FIER, een discussieplatform van jonge bankiers die de cultuur willen veranderen.

Achterban, dienstverlening:

- Kern is faciliteren van overlegtafels;
- De NVB zou verder een rol kunnen spelen bij het verkleinen van de kloof tussen overheid/politiek/maatschappij en sector. Bijvoorbeeld door het initiëren van structurele uitwisselingsprogramma's tussen Ministerie, banken en toezichthouders. Nu wordt er vooral informatie uitgewisseld tijdens crisissituaties.

Consument:

- Voorlichting;
- Verbindingsofficier consumenten (via consumentenorganisaties) en sector.

Toezichthouder:

- Samenwerking intensiveren door overlegtafels te organiseren tussen de achterban en de toezichthouders;
- Contact DNB en AFM intensiveren en verbinden met consument.

Politiek:

- Samenwerking overheid en politiek intensiveren bijvoorbeeld door een goede vraagbaak voor de politiek te zijn. Dit stelt hoge eisen aan de communicatieve vaardigheden, daarnaast moet de objectiviteit gewaarborgd blijven;
- Heruitvinden intensieve relatie minister en Tweede Kamer (vb. Bankiersdiner) met de sector;
- CEO's als uitdragers van sectorpositie.

Referentie: NVB als maatschappelijk smeermiddel, vergelijk: de Sociaal Economische Raad (alle betrokken partijen aan tafel brengen)

Bijlage 1: Literatuurlijst

Internetsites

www.accountant.nl
www.bnr.nl
www.dnb.nl
www.dsi.nl
www.fid.nl
www.kifid.nl
www.nvb.nl
www.vrijspreker.nl

Interne beleidsdocumenten NVB

- NVB, strategisch communicatieplan 2010 – 2012, december 2009.
- Verslagen Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer 27 mei 2009 en 11 november 2009.
- Agenda's bestuursvergaderingen 2006-2010.

Openbare documenten NVB

- Naar herstel van vertrouwen, Adviescommissie Toekomst Banken, cie. Maas, april 2009.
- NVB, reactie op rapport Adviescommissie Toekomst Banken, april 2009.
- NVB/TNS NIPO, Consumenten en MKB zijn positiever over eigen bank, dan over bancaire sector, augustus 2009.
- Speech Boele Staal, nieuwjaarsreceptie NVB, 13 januari 2010.
- Gedragscode voor consumptief krediet,
- Gedragscode hypothecaire financieringen.

Verhoren Commissie De Wit

- Blocks, Hein, Directeur Klachten Instituut Financiële Dienstverlening (Kifid).
- Docters van Leeuwen, Arthur vml. Bestuursvoorzitter AFM, commissaris AEGON namens overheid.

- Staal, Boele, Voorzitter Nederlandse Vereniging van Banken.
- Vries, Peter Paul de vml. Dir. Vereniging van Effectenbezitters (VEB), CEO Value8 NV.
- Wabeke, Jan Wolter, Ombudsman financiële dienstverlening.
- Zalm, Gerrit vml. Minister van Financiën, vml. CFO DSB bank, CEO Fortis-ABNAMRO.

Geraadpleegde literatuur

- Covey, Steven M.R., Merrill, Rebecca R., *The Speed of Trust, The one Thing that Changes Everything*, Free Press, import Van Ditmar, New York 2009, ISBN978 1416549000.
- Jurgens, M., Stijnen R., *Compliance in het financieel toezicht*, Deventer 2008, ISBN978 9013059564.
- Kindleberger, Charles P., *Manias, Panics and Crashes: A History of Financial Crises*, Wiley Investment Classics, New York 2005, ISBN 978 0471467144.
- Ofman, Daniel, *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, 2006, ISBN978 9021583464.
- Perkins, John, *Confessions of an Economic Hit Man*, 2004, ISBN 0452287081.
- Schmidt, Dedan, Jan Peter van den Toren, Marieke de Wal, *Ondernemende Brancheorganisaties*, Van Gorcum, 2003, ISBN978 9023238911.
- Schmidt, Dedan, Meeren, Lieke van der, Beemer, Frank, *Maatschappelijke brancheorganisaties, Ondernemen in waarden*, 2008, VM Uitgevers ISBN978 9080894372 .
- Smit, Jeroen, *De Prooi, Blinde trots breekt ABNAMRO*, Amsterdam 2009, Prometheus, ISBN978 90446137004.
- Sparrow, Malcolm, *The Character of Harms: Operational Challenges in Control; The Regulatory Craft: Controlling Risks, Solving Problems, and Managing Compliance*. Washington DC: Brookings Institution Press, 2000, ISBN 0521872103.
- Swaan, Abram de, *Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd*, Bakker, Amsterdam, 2004
- Tuma, Elias H. *European Economic History*, 1971, Harper & Row, New York NY, USA, ISBN978 0870152320

Geraadpleegde artikelen en andere bronnen

- Accountant.nl, 06 september 2009, *Financiële decadentie, toezicht en compliance*, Bob Hoogenboom en Marcel Pheijffer.
- Bakker, G., Hoogenboom, B., Pheijffer, M., *Toezichtyoga, 'food for thought' voor toezicht-houders en handhavers*, Breukelen, 2006, NIVRA-Nyenrode press.
- Blom, Peter, Reijngoud, Tobias, *Het nieuwe bankieren, de duurzame oplossingen van bankiers Peter Blom en Tobias Reijngoud*.
- Boderheij, P., Deventer, P., Ebbelaar, B., Lepage, J., Ling, M.J. van, Niesink, M., *Europa op de kaart of van de kaart?*, NSOB juni 2009.
- BNR.nl, 24 maart 2010, *Toezicht banken van start*.
- Buitter, Willem H., *Lessons from the global credit crisis for social democrats*, Dr. J.M. Den Uyllezing 2008.
- Commissie de Wit, Parlementair onderzoek financieel stelsel, *Verloren Krediet*, Tweede Kamer, 2009-2010, 31 980
- Derks, Guido, *Kennis en Innovatie in Singapore*, NSOB, oktober 2009. ,
- DNB Magazine, februari 2009, Amsterdam
- Durden, Tyler, *It's too late to prevent the collapse of the G-7*, Tyler Durden, Information Clearing House (ICH)
- Financieel Dagblad, 22 februari 2010, *Het nieuwe bankieren*, speciale bijlage.
- Financieel Dagblad Outlook maart 2010, *Meningen van jonge bankiers over het herstel van vertrouwen*,
- Financieel Dagblad, 2 april 2010, *Ruzie tussen verzekeraars over provisies*.
- Financieel Dagblad, 3 april 2010, *Outsider eist plek in machtig bastion*.
- Financial Services Authority, maart 2009, *The Turner Review: A regulatory Response to the Global Banking Crisis*
- Groot, I.M. de, Antonides, G., Read, D., & Raaij, W.F. van, *The effects of direct experience on consumer product evaluation*, Journal of Socio Economics, 38(3), 509-518, 2009.
- Keynon F.G, *The Constitution of the Athenians* (naar Aristoteles)
- NRC Next, *Een goede bankier is een halve ambtenaar*, Smit, Jeroen
- PriceWaterhouseCoopers, Centre for the Study of Financial Innovation, *Banking Banana Skins 2010*.
- PriceWaterhouseCoopers, Centre for the Study of Financial Innovation, *Insurance Banana Skins 2009*.
- PriceWaterhouseCoopers, Centre for the Study of Financial Innovation, *Banking Banana Skins 2008*.
- Raaij, W.F. van, *Financieel toezicht en de consument*, Economisch Statistische Berichten 2008, 93(4543s), 29-33.
- Ramsden, Dave, *A Very Short History of Chinese Paper Money*, , 17 June 2004, Financial Sense, San Diego, CA, USA
- Ravage, *Het trauma van de Brent Spar*, 16 oktober 1998.
- Renselaar, Corry va., *1609-1820: De historie van de Amsterdamse Wisselbank*.
- RePublic.nl, 1 april 2010, *nieuwe overheidstaal moet vertrouwen herstellen*,
- SDU, *Wet Financieel Toezicht* .
- Sparrow, Malcolm K. *Lessons from the Financial 'Accident': Promoting Sensible and Stable Attitudes Towards Regulation is Part of Risk Management*, Aerosafety World, May 2009, 24-25.
- In 't Veld R.J., van Twist, Boogmans, *Toezicht, een kwestie van vertrouwen*, Den Haag, 1998
- Verbond van Verzekeraars, *Terug naar Vertrouwen, Inzet van het Verbond voor de kabinetsperiode 2010-2014*.
- Volkskrant, 17 november 2005, *'grensoverschrijdende fusies'*, Oratie prof.dr. D. Schoemaker VU Amsterdam.
- Volkskrant, 6 februari 2010, "Val aan Overheid, Val aan", Interview John Stiglitz, Hoofd Federal Reserve.
- Vries, Peter Paul, Hettinga, Gerben, *40 vragen voor de Cie. De Wit*, januari 2010

Bijlage 2: Overzicht respondenten (via interviews, mailwisseling en bijgewoonde lezingen)

- Elly Blanksma, CDA
- Jan-Willem Blok, ABN AMRO
- Peter Blom, Triodos Bank
- Hans Borstlap, Raad van State
- Gijs Boudewijn, Nederlandse Vereniging van Banken
- Floris Deckers, van Lanschot Bankiers
- Rob Dorscheidt, Consumentenbond
- Robin Fransman, Holland Financial Centre
- Hans Hack, Permanente vertegenwoordiging Europese Unie
- Ernst ten Heuvelhof, TU Delft
- Hans Hoogervorst, Autoriteit Financiële Markten
- Ewout Irrgang, SP
- Paul Kalma, PvdA
- Jasper Kat, Nederlandse Vereniging van Banken
- Klaas Knot, Ministerie van Financiën
- Theo Kockelkoren, Autoriteit Financiële Markten
- Cees Maas, Adviescommissie Maas
- Ferdinand Mertens, TU Delft
- Willem Middelkoop, Journalistiek
- Wim Mijs, Nederlandse Vereniging van Banken
- Nol Monster, Ombudsman Financiële Dienstverlening
- Theo Pouw, ING
- Rinus van Schendelen, Erasmus Universiteit
- Jon Schaeffer, Mediquest
- Dirk Schoenmaker, Duisenberg School of Finance
- Boele Staal, Nederlandse Vereniging van Banken
- Harry Starren, De Baak
- Thomas Steiner, Triodos Bank
- Mark van Twist, NSOB
- Dick Vis, Dutch Securities Institute
- Carel van Vredenburg, Consumentenbond
- Peter Paul de Vries, Vereniging van Effecten Bezitters (vm), Belegger
- Richard Weurding, Verbond van Verzekeraars

Financiële Poort :

- Jan-Kees de Jager, Ministerie van Financiën
- Jaap Koelewijn, Nyenrode
- Emiel Rondhout, PriceWaterhouseCoopers
- Frans Weekers, VVD

Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer:

- Gijs Boudewijn, NVB
- Henk van den Broek, Detailhandel Nederland
- Rob Dorscheidt, Consumentenbond
- Lex Hoogduin, DNB
- Els Prinsen, MKB-Nederland

