

## MONITORING COMMISSIE CODE BANKEN



### **Rapportage Implementatie Code Banken**

**December 2011**

## Inhoudsopgave

- 1 Voorwoord**
- 2 Samenvatting**
- 3 Bijzondere observaties van de Commissie**
  - 3.1 Herstel van vertrouwen
  - 3.2 Klant centraal, risico en rendement
  - 3.3 Governance
  - 3.4 Zelfregulering
- 4 Inleiding en verantwoording**
  - 4.1 Taak en werkwijze Commissie
  - 4.2 Totstandkoming en reikwijdte rapportage
  - 4.3 Opbouw rapportage
- 5 Bevindingen naleving code**
  - 5.1 Publieke verantwoording
  - 5.2 Klant centraal
  - 5.3 Risicomanagement
  - 5.4 Governance
  - 5.5 Audit
- 6 Andere relevante regelgeving en ontwikkelingen**
  - 6.1 Nationaal
  - 6.2 Internationaal
- 7 Doorkijk 2012**
  - 7.1 Aandachtspunten Commissie
  - 7.2 Transparantie
  - 7.3 Aanpassing code

## Bijlagen

1. Instellingsbesluit Commissie
2. Samenstelling Commissie
3. Lijst van onderzochte banken
4. Verslag dialoogbijeenkomsten met bankbestuurders en -commissarissen

## 1 Voorwoord

Dit is de eerste integrale rapportage van de Monitoring Commissie Code Banken over de naleving van de Code Banken. De Code Banken is vastgesteld op 9 september 2009 en is op 1 januari 2010 in werking getreden. Op 24 maart 2010 hebben de minister van Financiën en de Nederlandse Vereniging van Banken de Monitoring Commissie Code Banken in het leven geroepen. De Commissie heeft haar opdracht aanvaard na inwilliging van haar verzoek om gedurende het (in beginsel driejarige) mandaat van de Commissie vanuit het ministerie van Financiën geen wetgeving op het gebied van de code te initiëren en na de zekerstelling door de NVB dat alle betrokken leden zich bereid hebben verklaard zich volledig aan de code te houden.

De Commissie heeft in december 2010 haar eerste rapport gepubliceerd, de Voorrapportage Implementatie Code Banken. In deze Voorrapportage werd inzicht geboden in de voorbereidende stappen die de banken tot dan toe hadden gezet om de code in hun organisaties te implementeren. In september 2011 heeft de Commissie voor de tweede maal een rapport gepubliceerd, de Tussenrapportage Implementatie Beloningsprincipes Code Banken. In de Tussenrapportage heeft de Commissie, vooruitlopend op deze eerste integrale rapportage, gerapporteerd over de naleving van de beloningsprincipes uit de code. Het vervroegen van de (tussen)rapportage over de naleving van de code voor wat betreft het beloningsbeleid vond plaats op verzoek van de minister van Financiën.

Zoals in de Voorrapportage is opgemerkt, beschouwt de Commissie de code als een belangrijk maar ook uniek initiatief van de Nederlandse bancaire wereld om het vertrouwen terug te winnen. Men mag de mate van verandering die de code van de banken eist daarbij niet onderschatten. Er wordt op belangrijke gebieden, zoals klant centraal en risicomanagement, een cultuuromslag verlangd. Daarnaast beoogt de code excessen op het gebied van beloningen uit te bannen door het eisen van terughoudendheid en het wegnemen van prikkels die aanzetten tot schadelijk gedrag.

Het doorvoeren van een cultuuromslag is een lastig proces en vereist een totale herbezinning op alle procedures en processen binnen de onderneming. Dit is geen klus die in een paar maanden geklaard kan worden. De bancaire wereld moet de implementatie bovendien vormgeven in een wereld waar nog vele andere ontwikkelingen op de banken afkomen. Veel nieuwe regelgeving is afgekondigd of is nog in voorbereiding, zowel op nationaal als op internationaal vlak. Banken moeten zich voorbereiden op nieuwe kapitaal-eisen en ook dienen veel banken reorganisaties en herstructureringen door te voeren.

De code functioneert nu bijna twee jaar en de Commissie is dus beter in staat te beoordelen of de gewenste cultuuromslag is ingezet dan op het moment dat zij haar Voorrapportage publiceerde. De Commissie heeft kunnen constateren dat er mede als gevolg van de code door de banken behoorlijke stappen zijn gezet om wezenlijke veranderingen door te voeren op alle gebieden die de code bestrijkt. De banken zijn actief met de code aan de slag gegaan. De Commissie vindt dit bemoedigend en roept de banken op om op de ingeslagen weg voort te gaan. Het is noodzakelijk dat de banken progressie blijven tonen, zowel met betrekking tot de toepassing van de code als met betrekking tot de publieke verantwoording over de naleving daarvan.

Het draait natuurlijk om het herstel van vertrouwen in de bankensector. De code is slechts een onderdeel in dit proces. Een volledige en integrale toepassing van de code is een noodzakelijke voorwaarde en legt een solide basis voor vertrouwensherstel. Uiteindelijk zullen leiderschap, gedrag en cultuur binnen de bankensector bepalen of het herstel van vertrouwen daadwerkelijk zal plaatsvinden.

*Antony Burgmans (Voorzitter)*

*Willem Bröcker*

*Kees Koedijk*

*Geert Raaijmakers*

*Pauline van der Meer Mohr*

*Dick Verbeek*

*Carin Gorter*

*Jan Kalff (Adviseur)*

## 2 Samenvatting

De Commissie heeft kunnen vaststellen dat over een breed front initiatieven zijn ontplooid om de code te implementeren. Een algemene lijn is dat de grotere banken hier vooralsnog verder mee zijn gevorderd dan de overige banken. Binnen het overgrote deel van de bancaire sector is de invloed van de code echter duidelijk merkbaar. Er is nadrukkelijk vaart gekomen in de toepassing van de code. Ook in de verslaglegging over de naleving van de code is vooruitgang geboekt.

### *Publieke verantwoording naleving code*

De grotere banken rapporteren uitgebreid, nagenoeg volledig en gestructureerd over de mate van toepassing van de code. Dit geldt eveneens voor een aantal van de overige banken. Gemiddeld genomen is de rapportage bij de overige banken echter duidelijk minder uitgebreid.

### *Klant centraal*

Alle banken hebben behoorlijke vorderingen gemaakt bij de implementatie van het onderwerp klant centraal, al blijkt het thema weerbarstig. Ondersteund door een goede 'tone at the top' hebben de banken dit thema strategisch in hun organisatie ingebed. Het productgoedkeuringsproces is aangescherpt en er is een duidelijke vereenvoudiging van de productportfolio zichtbaar, evenals veel aandacht voor de communicatie met de klanten over de producten die worden aangeboden. Deze initiatieven worden ondersteund met programma's om de veranderingen te verankeren in de cultuur van de bank. Ook worden methodes ontwikkeld om de progressie met deze programma's meetbaar te maken. Het is nog te vroeg om over de uitkomsten daarvan te kunnen rapporteren.

### *Risicomanagement*

De principes inzake risicomanagement worden in het algemeen goed gevolgd. Er is geïnvesteerd in een betere governance, betere procedures en een cultuuromslag. De raad van commissarissen bemoeit zich veel intensiever met het risicomanagement dan voorheen.

Bij alle banken heeft de (vaststelling van de) risicobereidheid veel aandacht en de in dat kader gemaakte keuzes werken door in de gehele bancaire organisatie. In dit verband is ook het productgoedkeuringsproces aangescherpt.

Er is bovendien een tendens naar een meer holistische benadering van het risicomanagement, waarbij alle risicoaspecten gecombineerd worden beoordeeld. Het gevolg van deze veranderingen is dat banken zich meer gaan richten op de totale relatie met de klant dan op de verkoop van bepaalde producten.

### *Governance*

Permanente educatie is meer geformaliseerd en gestructureerd dan voorheen en vrijwel alle banken hebben verklaard dat hun bestuurders de moreel-ethische verklaring hebben ondertekend. De vertaling van die verklaring naar een interne leidraad voor medewerkers van de bank varieert echter nogal. Bijna alle grotere banken hebben dit gedaan, bij de overige banken is dit gemiddeld genomen minder het geval.

### *Beloningsbeleid*

In haar Tussenrapportage over de naleving van de beloningsprincipes constateert de Commissie dat de bancaire sector op beloningsgebied een behoorlijke stap voorwaarts heeft gemaakt en dat de naleving van de code op het gebied van beloningen op een behoorlijk niveau ligt. Er blijft evenwel werk aan de winkel.

De Commissie is positief over de compliance op het terrein van de governance van het beloningsbeleid. Er is sprake van een belangrijke stap voorwaarts, hetgeen de weg plaveit naar volledige naleving.

Een meerderheid van alle banken geeft aan dat het totale inkomen van de leden van de raad van bestuur onder de mediaan van vergelijkbare functies binnen en buiten de sector ligt. Voorts leven alle grotere banken het belangrijke principe dat het variabele deel van de beloning van een lid van de raad van bestuur het vaste salaris niet mag overstijgen, volledig na. Hier heeft de code duidelijk het gewenste resultaat bereikt.

Bij de overige principes zijn er meer afwijkingen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het principe dat betrekking heeft op de prestaties waarop de variabele beloning wordt gebaseerd. Er is verdere aanscherping nodig om te komen tot volledige naleving.

Al met al oordeelt de Commissie de naleving van de beloningsparagraaf acceptabel.

### 3 Bijzondere observaties van de Commissie

#### 3.1 *Herstel van vertrouwen*

In de tijden dat bij de banken de bomen tot in de hemel leken te groeien, kwamen de positieve financiële resultaten grotendeels ten goede aan de aandeelhouders en – voornamelijk bij de zakenbanken – aan het management. De laatste jaren heeft men kunnen constateren dat de mindere resultaten en de vergrote risico's worden 'afgedekt' door enerzijds de aandeelhouders en anderzijds de belastingbetaler en dat die risico's daarmee ten koste gaan van de hele samenleving. Dit is de hoofdreden waarom de samenleving aanpassing en verandering van de bancaire sector eist.

Iedereen is zich er terdege van bewust dat banken een zeer nuttige en essentiële functie vervullen binnen het economisch verkeer. Voorbeelden hiervan zijn de depositofunctie, het regelen van betalingen en ook het bedrijven en individuen behoeden voor risico's door het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld risico-mitigerende producten.

Hier staat tegenover dat er in de loop der tijd bancaire producten zijn ontwikkeld die weliswaar profijtelijk zijn voor de banken, maar niet per se voor de samenleving. Voorbeelden hiervan zijn het toepassen van hefboomconstructies op balansen van zowel bedrijven als individuen (hypotheek) en het opvoeren van de frequentie van financiële transacties.

De cultuur waarin en het gedrag waardoor bij in ieder geval bepaalde onderdelen van de bancaire sector deze producten zijn ontwikkeld, heeft in de samenleving tot onvrede geleid. Hierdoor heeft het vertrouwen in de banken een behoorlijke deuk opgelopen. De code heeft als belangrijk oogmerk het herstel van dit vertrouwen.

De Commissie heeft kunnen vaststellen dat de bancaire sector behoorlijke vooruitgang heeft gemaakt bij het implementeren van de code. Tegelijkertijd constateert de Commissie dat dit alleen niet voldoende is voor het vertrouwensherstel. De sector kan er niet op rekenen dat een positieve rapportage van de Commissie of zelfs een goed 'rapportcijfer' van een kritische, standvastige toezichthouder voldoende is voor herstel van vertrouwen. De conclusie is dat hiervoor meer nodig is.

De Commissie is van mening dat de sector zelf een actievere rol zal moeten spelen om via een dialoog met de samenleving het vertrouwen te herstellen. De banken hebben op het gebied van cultuur en gedrag behoorlijke vorderingen gerealiseerd en dienen dit op eensgezinde wijze via dialoog aan de samenleving duidelijk te maken. De verantwoordelijkheid voor het voeren van deze dialoog ligt bij de leiding van de sector. De Commissie meent in dit verband dat door banken meer 'thought leadership' kan en moet worden getoond.

#### 3.2 *Klant centraal, risico en rendement*

De toepassing van de code heeft onder meer geleid tot minder, eenvoudiger en transparantere producten. De banken trachten het thema klant centraal een kernonderdeel van de bankcultuur te laten zijn. Zo zijn er 'top down' georganiseerde cultuurprogramma's gestart en is het productgoedkeuringsproces aangescherpt.

Ook het risicomanagement heeft de volle aandacht van de banken. Onmiskenbaar is de bereidheid tot het nemen van risico's afgenomen. Ook het verhogen van de kapitaalseisen leidt tot meer terughoudendheid op dit vlak.

Er zit echter een zekere spanning in de 'driehoek' klant centraal, risico en rendement. Met het afbouwen of afstoten van risicovollere activiteiten en een grotere focus op prudentie en soliditeit, wordt de rendementsnorm naar beneden bijgesteld. Dit kan invloed hebben op de uitleencapaciteit en de aard van de financiering van banken.

Indien banken zich focussen op het centraal stellen van de klant en op een risicomijdende cultuur met een daarbij passend lager rendementsprofiel, kan het voor deze banken lastiger zijn om in dezelfde mate toegang te houden tot de kapitaalmarkt. Op zichzelf hoeft dit niet negatief te zijn, omdat uitzicht op een lager maar stabiel rendement aantrekkelijk kan zijn voor beleggers die zich vooral daar op richten. Het kan echter ook ongewenste gevolgen hebben voor onze economie. Vooral snelgroeiende en innovatieve bedrijven die voor het uitbreiden van hun activiteiten afhankelijk zijn van ruime kredieten, kunnen immers in het realiseren van hun ambities worden belemmerd.

Een ander gevolg is dat andere instellingen in toenemende mate de rol van banken zullen overnemen. Deze instellingen kunnen zich een hoger risicoprofiel aanmeten, zijn veelal niet gereguleerd en zijn niet gehouden de code toe te passen.

Het is belangrijk dat de samenleving zich realiseert dat deze trends zich onmiskenbaar aftekenen en dat zij daar adequaat op reageert.

### 3.3 Governance

Nationaal en internationaal is na de financiële crisis de vraag gerezen of de governance van banken wel afdoende is toegerust voor de eisen die aan het besturen ervan mogen worden gesteld. Zo is een bank vaak complexer dan veel andere ondernemingen. Dit stelt extra eisen aan het interne toezicht door de raad van commissarissen of door niet-uitvoerende leden van een raad van bestuur in geval van een 'one-tier board', zoals die binnenkort wettelijk in Nederland zal worden gefaciliteerd. Het bijzondere karakter van banken vraagt om een herbezinning op de inrichting en intensiteit van het interne toezicht.

Ook ten aanzien van de positie van aandeelhouders bij een bank is behoefte aan debat. Gezien de bijzondere positie die banken innemen in de maatschappij en de economie bestaat er een meer dan gemiddelde behoefte aan waarborgen voor stabiliteit en continuïteit van de bank als onderneming. Debat is nodig over de vraag hoe in die waarborgen kan worden voorzien in een omgeving van soms korte termijn gerichte aandeelhoudersbelangen die daarmee niet steeds verenigbaar zijn.

### 3.4 Zelfregulering

Nederland heeft een moedige stap gezet door na het uitbreken van de financiële crisis te kiezen voor de Code Banken als instrument van zelfregulering om het vertrouwen te herstellen. De banken hebben zich aan de naleving van de code gecommitteerd en hebben blijk gegeven van inspanningen om te laten zien dat de toepassing van de principes uit de code effectief is en tot daadwerkelijke verbetering leidt, ook in het geval er reden is om van een principe af te wijken. Commitment en inspanningen 'van onder af' hebben duidelijke voordelen ten opzichte van het opleggen van regels 'van boven af'.

Niettemin valt te constateren dat er in de samenleving scepsis bestaat over de code als instrument van zelfregulering en dat er debat is over de vraag of die code dan wel onderdelen ervan omgezet zouden moeten worden in wet- of regelgeving, bijvoorbeeld ten aanzien van beloning en het productgoedkeuringsproces. De Commissie is bezorgd over deze ontwikkeling. De rapportages van de Commissie laten zien dat de code juist ook op deze terreinen werkt, dat de banken de principes ervan serieus oppakken en dat dit tot daadwerkelijke verbetering leidt. Tegen die achtergrond is een conclusie dat onderdelen van de code 'tot wet verheven' zouden moeten worden naar het oordeel van de Commissie voorbarig en niet opportuun.



## 4 Inleiding en verantwoording

### 4.1 Taak en werkwijze Commissie

De Commissie heeft als taak het monitoren van de naleving van de Code Banken. De Commissie voert haar taak onder meer uit door de toepassing van de code te inventariseren, eventuele leemtes, onduidelijkheden en onevenwichtigheden in de code te signaleren en door aanbevelingen te doen over mogelijke aanpassingen van de principes uit de code. De Commissie kan waar nodig gebruik maken van ondersteuning en adviezen van derden. De bevindingen worden tenminste jaarlijks gerapporteerd aan de minister van Financiën en aan de Nederlandse Vereniging van Banken.

De Commissie heeft in haar Voorrapportage aangegeven dat naar haar mening de onderdelen klant centraal, risicomanagement, beloningsbeleid, permanente educatie en de moreel-ethische verklaring de belangrijkste onderdelen uit de code vormen en daarom een centrale rol spelen bij de monitoring door de Commissie. In deze rapportage ligt de nadruk dan ook op deze aandachtspunten, zonder overigens afbreuk te doen aan de overige onderdelen van de code. In de Tussenrapportage werd de naleving van de beloningsprincipes reeds behandeld. Deze rapportage en de Tussenrapportage moeten daarom als één geheel worden gezien. Volledigheidshalve is in de samenvatting van deze rapportage ook een korte samenvatting van de Tussenrapportage opgenomen.

### 4.2 Totstandkoming en reikwijdte rapportage

De Commissie heeft de Universiteit van Tilburg laten onderzoeken of en in hoeverre de banken in hun jaarverslag over het boekjaar 2010 of op andere wijze over de naleving van de code hebben gerapporteerd. Dit betrof een inventariserend onderzoek naar de door de banken publiek gemaakte informatie en overige openbare bronnen. Daarnaast heeft Ernst & Young op verzoek van de Commissie verdiepend onderzoek uitgevoerd naar de onderwerpen klant centraal en risicomanagement, met inbegrip van de verhouding tussen deze beide onderwerpen en het beloningsbeleid. Voorts is aandacht besteed aan onderwerpen als permanente educatie en deskundigheid van bestuurders en commissarissen en aan de moreel-ethische verklaring. Onderzoekers hebben in dit kader commissarissen, bestuurders en senior managers van een representatieve groep banken geïnterviewd.

Naast deze door de Universiteit van Tilburg en Ernst & Young uitgevoerde onderzoeken heeft de Commissie inzage gehad in de uitkomsten van een door KPMG verricht intern onderzoek naar de 'comply-or-explain'-statements in de jaarverslaggeving over 2010 van banken met betrekking tot de naleving van de code. Ook dit onderzoek is gedaan door middel van bestudering van zowel de jaarverslagen als informatie op de websites van de banken.

Tevens hebben leden van de Sectorcommissie Banken, Beleggingsinstellingen en -ondernemingen van het NIVRA desgevraagd hun algemene indrukken over de naleving van de code met de Commissie gedeeld. Deze indrukken zijn mede tot stand gekomen op basis van Praktijkhandreiking 1110 "Code Banken: taken interne auditfunctie en externe accountant". Ook heeft de Commissie kennis kunnen nemen van de resultaten van een in NBA<sup>1</sup>-verband verricht onderzoek naar de toepassing van de Code Banken op basis van de jaarverslagen 2010 van de betrokken banken.

De Commissie heeft, evenals in 2010, dialoogbijeenkomsten gehouden met bestuurders en commissarissen van banken en gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van relevante partijen zoals de overheid, toezichthouders, andere relevante commissies en onderzoeks- en opleidingsinstituten. Ook hebben commissieleden enkele werkbezoeken aan banken afgelegd.

De code is van toepassing op alle banken die beschikken over een bankvergunning verleend op grond van de Wet op het financieel toezicht. Al deze banken, groot en klein, moeten de code evenzeer naleven. In de onderzoeksperiode heeft de Commissie in totaal 46 banken in haar monitoring betrokken. Op basis van de beschikbare onderzoeksresultaten is de Commissie van mening in deze rapportage een representatief beeld te kunnen schetsen van de naleving van de principes uit de code.

<sup>1</sup> De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) is een samenwerkingsverband vooruitlopend op de fusie van NIVRA en NOvAA.

#### 4.3 *Opbouw rapportage*

In het hierna volgende hoofdstuk 5 worden de uitkomsten beschreven van het onderzoek naar de door banken publiek gemaakte informatie over de naleving van de code. Vervolgens wordt ingegaan op de verdere bevindingen van de Commissie aan de hand van de aandachtsgebieden klant centraal, risicomanagement, governance en daarnaast ook audit. Hoofdstuk 6 geeft een algemeen overzicht van relevante nationale en internationale ontwikkelingen die raken aan de principes uit de code en die betrekking hebben op de governance van banken in brede zin. In hoofdstuk 7 ten slotte blikt de Commissie vooruit op haar rapportage in 2012 en de werkzaamheden die in verband hiermee worden voorzien.

## 5 Bevindingen naleving code

### 5.1 Publieke verantwoording

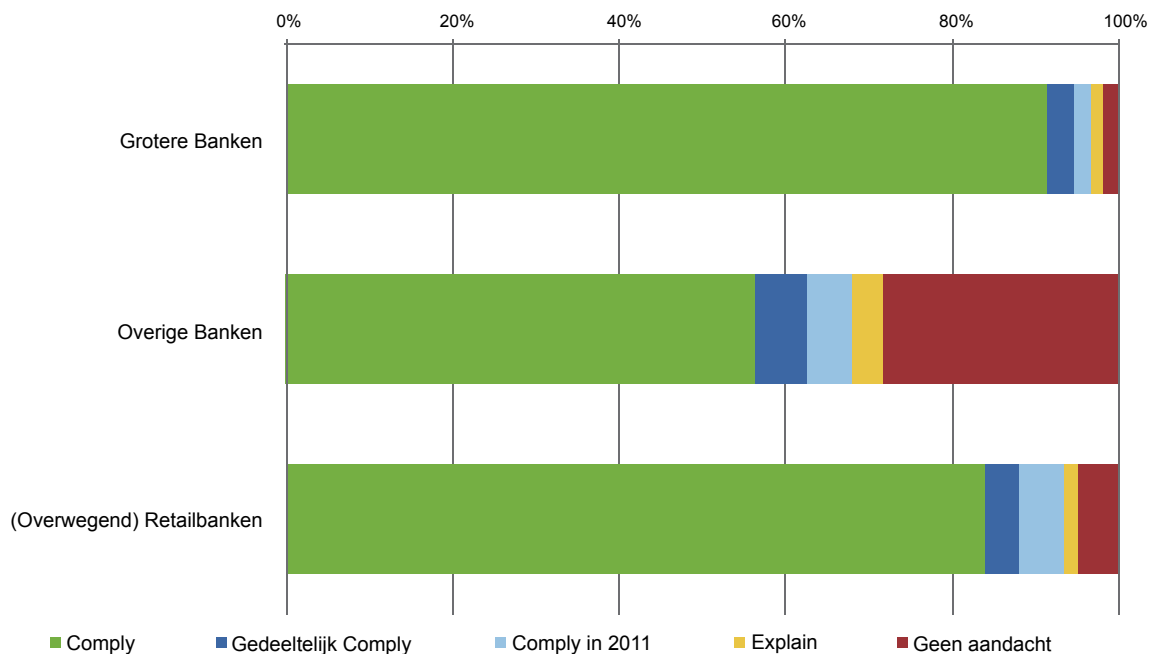
Alle banken waarop de code van toepassing is, zijn wettelijk verplicht om in het jaarverslag mededeling te doen over de naleving van de principes. Indien van toepassing, zet een bank gemotiveerd uiteen waarom een principe niet (volledig) is nageleefd. In de jaarverslagen over 2010 moest voor het eerst verantwoording worden afgelegd over de naleving van de code. De Commissie heeft laten onderzoeken of en in hoeverre banken in hun jaarverslag over het boekjaar 2010 of andere publieke bronnen rapporteren over de naleving van de principes.

Onderzocht is op welke wijze banken volgens hun eigen rapportage invulling geven aan de naleving van de verschillende principes uit de code. Hierbij is gekeken naar alle informatie die betrekking heeft op de verschillende principes uit de code, ongeacht of sprake was van een expliciete verwijzing naar de code. In het onderzoek is ook nagegaan in hoeverre banken principes niet (volledig) naleven en welke verklaring(en) zij hiervoor geven.

Bij de sluitingsdatum van het onderzoek was nog niet van alle banken een jaarverslag beschikbaar dan wel anderszins informatie over de naleving van de code openbaar. De bevindingen in dit rapport zijn gebaseerd op de jaarverslagen en andere publieke bronnen van 44 banken. Waar relevant maakt de Commissie in deze rapportage een onderscheid tussen de 7 grotere banken en de overige banken. Het gezamenlijke marktaandeel van de 7 grotere banken is dusdanig dat zij het overgrote deel van de Nederlandse particulieren en het Nederlandse MKB bedienen.

Om vertrouwen te herwinnen, is het belangrijk dat banken transparantie bieden over de naleving van de code. In de Voorrapportage constateerde de Commissie een toename in het aantal banken dat op de website verslag had gedaan over de voorbereidende stappen dan wel de toepassing van de code. De Commissie stelt thans op basis van de verrichte onderzoeken vast dat de publieke verslaggeving van banken een verdere progressie laat zien. Van de onderzochte banken heeft 82% op de eigen website over de toepassing van de code gepubliceerd.

Het is naar het oordeel van de Commissie van groot belang dat de code niet als een 'afvinkexercitie' wordt gezien. De Commissie heeft dan ook bekeken in hoeverre banken in hun publieke rapportage substantiële informatie verschaffen over de naleving van de code. De 7 grotere banken doen het wat dit betreft goed. Zij besteden gemiddeld genomen nagenoeg volledig aandacht aan de verschillende principes van de code. Dit bevordert de transparantie en de vergelijkbaarheid. Wanneer we kijken naar alle banken gezamenlijk is het beeld enigszins genuanceerder. Uit de onderstaande tabel blijkt dat door de overige banken gemiddeld genomen minder aandacht wordt geschonken aan de naleving van de verschillende principes van de code. Kijken we naar een voor deze tabel specifiek beoordeelde groep van (overwegend) retailbanken, dan komt het gemiddelde weer wat hoger uit.



*Tabel: Mate van publieke verantwoording door middel van informatieverstrekking over de naleving van alle principes van de code. 'Gedeeltelijk Comply' verschilt van 'Comply' in die zin dat een principe slechts gedeeltelijk wordt benoemd. 'Geen aandacht' betekent dat een bank geen uitleg over het betrokken principe geeft.*

Op de code is het 'pas toe of leg uit'-beginsel van toepassing. Het toepassen van de principes uit de code is mede afhankelijk van de activiteiten en overige specifieke kenmerken van de bank en de groep waarvan zij eventueel deel uitmaakt. De Commissie constateert dat banken terughoudend omgaan met het afwijken van principes. Uit de verrichte onderzoeken is naar voren gekomen dat door alle banken gezamenlijk in ieder geval 39 afwijkingen van principes uit de code zijn gerapporteerd. Ongeveer de helft van de gerapporteerde afwijkingen heeft betrekking op de principes op het gebied van het beloningsbeleid en ongeveer een kwart op de principes inzake de raad van commissarissen. Daarnaast zijn er enkele afwijkingen gerapporteerd op het gebied van de principes op het terrein van de raad van bestuur, risicomanagement en audit.

De gerapporteerde afwijkingen van de principes inzake de raad van commissarissen hebben vooral betrekking op de afwezigheid van een risicocommissie, het niet uitvoeren van een evaluatie van het eigen functioneren en het ontbreken van een individuele profielschets. Hiervoor worden als primaire redenen aangegeven de omvang van de bank en het gehanteerde businessmodel. De Commissie acht de uitleg voor het niet benoemen van een aparte risicocommissie, bijvoorbeeld omdat gezien de aard, omvang en complexiteit van de bank de onderwerpen van de risicocommissie in de vergadering van de raad van commissarissen worden behandeld, acceptabel. De Commissie ziet echter geen reden waarom een raad van commissarissen het eigen functioneren niet eens in de drie jaar onder onafhankelijke begeleiding zou kunnen evalueren. Hetzelfde geldt voor het niet opstellen van een individuele profielschets bij de vervulling van de vacature van voorzitter van de raad van commissarissen.

Binnen de categorie overige banken worden enkele afwijkingen gerapporteerd ten aanzien de principes inzake de raad van bestuur. Deze hebben vooral betrekking op de rapportagelijijn en de voorbereiding van de besluitvorming binnen de raad van bestuur op het punt van het risicobeheer.

Bij een enkele bank wordt een afwijking gerapporteerd op het terrein van risicomanagement. Het betreft hier het ontbreken van een aparte risicocommissie vanwege de omvang en de aard van de betrokken bank, het niet formeel goedkeuren van het risicobeleid door de raad van commissarissen en het

afwezig zijn van een productgoedkeuringsproces vanwege het niet voeren van eigen producten. De Commissie meent dat alleen banken die louter adviseren een gegronde reden kunnen hebben om af te zien van de inrichting van een productgoedkeuringsproces.

Ten slotte wordt op het terrein van audit een paar keer een uitzondering gerapporteerd. De in dit kader vermelde reden dat de buitenlandse moeders van de betrokken banken de interne auditdiensten verzorgen, vindt de Commissie adequaat.

## 5.2 Klant centraal

Uit de verrichte onderzoeken blijkt dat banken nog geen eenduidig beeld hebben van de inspanningen die zij kunnen en moeten verrichten op het gebied klant centraal. Hoewel in 2010 en ook daarna duidelijk vooruitgang is geboekt, worstelen verschillende banken nog met de vraag hoe ze aantoonbaar de klant centraal kunnen stellen. Aan de ene kant zijn ze zich ervan bewust dat het naleven van de code meer betekent dan het uitspreken van intenties en het ondertekenen van verklaringen. Aan de andere kant constateert de Commissie verschillen in snelheid en aanpak van het onderwerp.

De meeste banken hebben voor een strategische inbedding van klant centraal in de organisatie gezorgd, waardoor de banken zich veel nadrukkelijker op de klant richten dan voorheen. Er is zowel een zekere verschuiving zichtbaar van transactiedreven naar relatiegedreven activiteiten, als ook een trend naar verdere segmentering. Hierbij streven de banken steeds meer naar een duurzame relatie met de klant. De directe toetsing bij de klant komt terug in de vorm van klanttevredenheids- dan wel klantloyaliteitsmetingen en bij zogenaamde klantenpanels waarin vooral nieuwe producten en productwijzigingen worden getoetst.

Het merendeel van de banken is 'top down' georganiseerde cultuurprogramma's gestart om het klant centraal denken verder bij de medewerkers te benadrukken. Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur is meer gericht op klant centraal dan voor inwerkingtreding van de code. Veel banken hebben hun productportfolio verkleind en een flink aantal producten is eenvoudiger en transparanter gemaakt. De meeste grotere banken hebben een koppeling tussen klant centraal en de beloning doorgevoerd voor het senior management en voor het management tot en met de tweede managementlaag. Verder wordt er van het middelmanagement verwacht dat het de medewerkers stuurt en coacht op klant centraal aspecten.

Voor zover banken nog niet beschikten over een productgoedkeuringsproces heeft de code ertoe bijgedragen dat dit proces is ingericht dan wel verder aangescherpt of geformaliseerd. Bij de meeste banken wordt er in de raad van commissarissen inmiddels gerapporteerd over wijziging van bestaande en over nieuwe producten. Volgens de banken voldoen alle nieuwe producten die na de inrichting van het productgoedkeuringsproces worden aangeboden aan de eisen van klant centraal. In de praktijk worden te wijzigen of nieuwe producten aan de hand van een normenkader of vragenlijst getoetst. Aspecten die hierbij worden meegewogen zijn onder meer zorgplicht, risicobeheer, transparantie en prijs/kwaliteitverhouding. De meeste banken geven aan dat zowel alle belangrijke afdelingen, zoals Compliance, Risk Management, Legal en Marketing, als de raad van bestuur hierbij betrokken zijn. Daarnaast hebben sommige banken specifieke 'morele klantbeginselen' vastgelegd waaraan producten moeten voldoen. Punt van aandacht is dat een aantal bestaande producten nog wel moet worden getoetst. Tevens dient bij de meeste banken een volledige audit gericht op de opzet en de werking van het productgoedkeuringsproces nog te worden afgerond.

De principes en begrippen uit de code laten ruimte voor interpretatie. Het is aan de banken zelf om hier invulling aan te geven op een wijze die aansluit bij hun eigen aard en positie. In het geval van het onderwerp klant centraal leidt dit soms tot verwarring, omdat verschillende interpretaties tot verschillende consequenties en maatschappelijke verwachtingen leiden. Een goede definitiebepaling is in ieder geval nodig om meer structureel te kunnen sturen op klant centraal.

Het meten van een adequate toepassing van het onderwerp klant centraal binnen de banken is niet eenvoudig. Bij weinig banken bestaat een geïntegreerd klant centraal programma waar alle initiatieven samenkomen en waar men door feedbackmechanismen toetst welke vorderingen de bank heeft gemaakt.

Het opzetten van een goed meetsysteem is echter essentieel voor de uitvoering van klant centraal. De Commissie acht het van belang dat de desbetreffende banken een grotere inspanning leveren om dergelijke systemen op korte termijn te implementeren.

Hoewel het algemene beeld over het toepassen van het onderwerp klant centraal positief is en hoewel het onderwerp gezien de verschillen tussen de banken niet voor iedere bank op dezelfde manier zal kunnen en moeten worden toegepast, valt hier naar het oordeel van de Commissie nog steeds de nodige winst te behalen. Banken zouden bijvoorbeeld nog meer dan nu het geval is hun voordeel kunnen doen met het kennisnemen van de verschillende 'best practices' die in de sector op dit vlak zijn en worden ontwikkeld, en de dialoog hierover met de betrokken stakeholders en relevante marktpartijen kunnen opzoeken of initiëren.

### 5.3 *Risicomanagement*

Ten aanzien van de risicomanagement principes is het algemene beeld dat de banken aanzienlijke verbeteringen hebben doorgevoerd en forse investeringen hebben gedaan, in het bijzonder in managementinformatie. De verbeteringen betreffen het regelmatig updaten van de mate en het soort van risicobereidheid, het verduidelijken van de verantwoordelijkheden en interne risicolimieten, het aanscherpen van de controle daarop (en wel door onafhankelijke afdelingen binnen de bank) en het verbeteren van de kwaliteit en de frequentie van de managementinformatie.

Veelal wordt ook getracht adequaat risicomanagement onderdeel van de cultuur van de bank te maken. Er blijkt bovendien een tendens te zijn naar een meer holistische benadering van het managen van risico's, waarbij alle risicoaspecten gecombineerd worden beoordeeld. Het gevolg van deze veranderingen is dat banken zich meer gaan richten op de totale relatie met de klant dan op de verkoop van bepaalde producten.

Ook is er aanmerkelijk meer aandacht, met name bij de grotere banken, voor bankbrede stresstests en systeemrisico's. De interne inrichting van het risicobeheer is verbeterd door grotere operationele betrokkenheid van de raad van bestuur, benoeming van een Chief Risk Officer (veelal als lid van de raad van bestuur) en door vergroting van de effectiviteit van de diverse risicocommissies.

Deze verbeteringen in het risicomanagement hebben geleid tot een beter besef van de noodzaak een nieuw evenwicht te vinden tussen de risico's en het rendement van de bank, welk rendement onvermijdelijk onder druk is komen te staan door enerzijds de strengere eisen van de toezichthouders en anderzijds een beperking van de risicobereidheid door de bank zelf.

Het vaststellen van de risicobereidheid en het daaraan toetsen van de bestaande risicopositie heeft veel aandacht gekregen bij de banken. De bepaling en vastlegging van de gewenste risicobereidheid met betrekking tot de diverse risicocategorieën is bij de grotere banken in het algemeen adequaat geregeld. Bij de overige banken is het beeld nog wisselend.

De toetsing van de bestaande risicoposities vindt vooral bij de grotere banken zeer regelmatig plaats: dagelijks voor de 'Value at Risk', maandelijks wat betreft de operationele indicatoren en jaarlijks ter zake van strategische risico's en stresstesting. Daarbij is overigens nog niet geheel duidelijk of alle risico's juist gewogen worden en of de frequentie wel hoog genoeg is. Bij de overige banken vergt de vertaling van de vastgestelde risicobereidheid met behulp van meetbare en toetsbare richtlijnen naar het operationele niveau nog de nodige ontwikkeling.

Daarbij komt dat meer aspecten dan voorheen bij het risicobeleid betrokken moeten worden, zoals het vertalen van de effecten van nieuwe wet- en regelgeving met betrekking tot risicoweging, evenals liquiditeitsrisico's en het managen van de leverage positie van de bank zelf. Tenslotte zijn er de moeilijk kwantificeerbare reputatierisico's en de 'black swans', waarvan de banken zich zeer wel bewust zijn, maar met de aanpak waarvan zij nog worstelen.

Het toezicht door de raad van commissarissen op het risicomanagement is aanmerkelijk versterkt door rechtstreekse betrokkenheid en diverse regelmatige rapportages. Bij de grotere banken vindt het toezicht door de raad van commissarissen gestructureerd en frequent plaats. Bij de overige banken is het beeld nog wisselend. Een meerderheid van de banken heeft een afzonderlijke risicocommissie ingesteld, eventueel (voornamelijk bij kleinere banken) gecombineerd met de auditcommissie.

#### 5.4 Governance

##### *Permanente educatie*

De kennisontwikkeling is na inwerkingtreding van de code meer geformaliseerd en gestructureerd. Bijna alle banken geven aan dat zij een formeel educatieprogramma hebben ingesteld. Dat betekent een flinke verbetering ten opzichte van het in de Voorrapportage geconstateerde tekort aan openheid over deze programma's. Het is echter nog te vroeg om te constateren dat het proces om het kennisniveau in de raden van commissarissen en de raden van bestuur voortdurend te ondersteunen van een voldoende niveau is.

Ondanks het uitgangspunt van variatie in educatie en kennisontwikkeling, ligt momenteel de zwaarte (vooral bij grotere banken) bij het op peil houden van de deskundigheid op het gebied van risicomanagement. De permanente educatie van de raden van commissarissen is over het algemeen dan ook in grotere mate gericht op risicomanagement en in mindere mate op klant centraal. Hoewel het begrijpelijk is dat voor banken in deze tijd solvabiliteit en liquiditeit topprioriteiten zijn, benadrukt de Commissie dat aandacht voor het onderwerp klant centraal in de PE-programma's voor bestuurders en commissarissen eveneens van groot belang is. Overigens leggen kleinere banken het accent juist weer meer op het ontwikkelen van de bancaire kennis bij de raad van commissarissen.

Zowel alle leden van de raad van bestuur als van de raad van commissarissen dienen gedegen kennis te hebben van de belangen van alle bij de bank betrokken partijen. Het is dan ook van belang dat er in de vormgeving van de permanente educatie balans wordt gezocht. Juist de versterkte rol van de raad van commissarissen in het productgoedkeuringsproces vraagt om een dergelijke balans. Producten die in de markt worden gezet dienen door middel van dit proces op geschiktheid te worden getoetst. Verschillende aspecten spelen hierbij een rol, niet alleen vanuit een (intern) risicomanagement perspectief, maar juist ook vanuit het klant perspectief. De raden van commissarissen bij vooral grotere banken zijn wellicht niet betrokken bij de goedkeuring van individuele producten, maar wel bij de toetsing van een zorgvuldig en effectief productgoedkeuringsproces. Educatie op slechts een enkel aspect belemmert de mogelijkheden van de raden van commissarissen om ook de belangen van andere bij de bank betrokken partijen adequaat in beschouwing te nemen en te laten gelden.

Bij de selectie van nieuwe commissarissen wordt meer dan voorheen aandacht besteed aan kennis en kunde en in een aantal gevallen zijn de functieprofielen geactualiseerd. Dat laat onverlet dat er verschillende bezwaren zijn geuit tegen de voorgestelde verplichte examinering voor individuele commissarissen. De kracht van de raad van commissarissen zit voornamelijk in kwaliteit, variëteit, diversiteit en kennis in gezamenlijkheid, en minder in het individu. De Commissie sluit zich hierbij aan en benadrukt de noodzaak om de gezamenlijke kennis binnen de raden van commissarissen op peil te houden. Daarbij kunnen niet alleen interne programma's behulpzaam zijn. Ook programma's waarbij kennisuitwisseling met andere instellingen kan plaatsvinden dragen hieraan bij, evenals door hierop te reflecteren in de zelfevaluatie.

##### *Moreel-ethische verklaring*

Vrijwel alle banken hebben verklaard dat hun bestuurders de moreel-ethische verklaring hebben ondertekend. Bijna alle grotere banken hebben de moreel-ethische verklaring vertaald naar een interne leidraad voor bankmedewerkers. Bij de overige banken is dat nog slechts ten dele het geval.

## 5.5 *Audit*

Zowel internal auditors als externe accountants hebben werkzaamheden uitgevoerd in het kader van de implementatie van en verantwoording in het jaarverslag over de code. De internal auditors hebben met meer diepgang specifieke werkzaamheden uitgevoerd, waarvan de aard en omvang per bank varieerden, vooral bij kleinere banken. Externe accountants hebben extra werkzaamheden gedaan in het kader van de uitvoering van de controle op de jaarrekening.

In de dialoog die de Commissie heeft gevoerd met vertegenwoordigers van de beroepsorganisatie van accountants en meer in het bijzonder leden van de Sectorcommissie Banken, Beleggingsinstellingen en -ondernemingen is duidelijk naar voren gekomen dat banken de implementatie van de code serieus ter hand hebben genomen. In de praktische uitwerking van een aantal principes is het in dit stadium echter nog lastig deze principes te vertalen naar concrete maatregelen. Dit geldt met name voor het onderwerp klant centraal. Referentiekaders zijn nog in ontwikkeling en dat bemoeilijkt het toetsen of al in voldoende mate aan de principes van de code wordt voldaan.



## 6 Andere relevante regelgeving en ontwikkelingen

De Commissie geeft zich bij de uitvoering van haar taak rekenschap van relevante nationale en internationale ontwikkelingen die raken aan de principes uit de code en die betrekking hebben op de governance van banken in brede zin. De financiële crisis, die zich sinds augustus 2007 wereldwijd ontvouwde, heeft geleid tot tal van voorstellen voor hervormingen binnen de financiële sector. De financiële crisis is inmiddels uitgelopen op een economische crisis en op een Europese schuldencrisis. Deze schuldencrisis brengt onrust op de financiële markten en kan de financiële stabiliteit in Europa en de gemeenschappelijke Europese munt in gevaar brengen.

Deze ontwikkelingen leiden tot een niet aflatende stroom aan initiatieven van regelgevers en toezichthouders. De Commissie herhaalt haar stelling uit haar Voorrapportage dat er op enig moment 'alignment' moet komen in de verschillende beleidsinitiatieven en de wijze waarop deze in regelgeving worden opgenomen.

Onderstaand volgt een algemeen, globaal overzicht van relevante nationale en internationale ontwikkelingen, dat overigens voortdurend aan verandering onderhevig is.

### 6.1 Nationaal

In de nasleep van de financiële en economische crisis heeft de minister van Financiën een veelomvattend wet- en regelgevingsprogramma op het gebied van de financiële markten in gang gezet. In een brief aan de Tweede Kamer van 25 oktober 2010 gaf de minister een eerste overzicht van zijn belangrijkste voornemens op dit terrein. Die voornemens waren mede gebaseerd op zogenoemde wetgevingsbrieven van DNB en AFM, waarin de toezichthouders geconstateerde knelpunten in de toezichtregelgeving rapporteerden.

Vervolgens presenteerde de minister van Financiën op 15 maart 2011 een "Actieplan financiële sector". Met dit actieplan reageerde de minister op de uitkomsten van het parlementaire debat over het rapport "Verloren Krediet" van de Tijdelijke commissie onderzoek financieel stelsel ("Commissie De Wit"). In dit actieplan werden de volgende maatregelen aangekondigd: (i) indiening van een crisisinterventiewetsvoorstel, (ii) invoering van een ex-ante gefinancierd depositogarantiefonds, (iii) invoering van een bankenbelasting, (iv) verankering van de bankierseed, (v) beperking van de aansprakelijkheid van DNB en AFM, (vi) herziening van de bekostigingssystematiek van het financieel toezicht, (vii) verbetering van de geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets van bestuurders en commissarissen, (viii) aanscherping van de ken-uw-klant procedures, (ix) verbetering van de vakbekwaamheidseisen en (x) invoering van een provisieverbod voor beleggingsondernemingen.

Ter uitvoering van zijn aangekondigde voornemens en actiepunten zond de minister van Financiën op 24 mei 2011 een achttal wetsvoorstellen met betrekking tot de financiële markten aan de Tweede Kamer, waarvan zes van nationale aard en twee ter implementatie van Europese richtlijnen. De belangrijkste wetsvoorstellen van nationale aard zijn het wetsvoorstel Wijzigingswet financiële markten 2012, het wetsvoorstel Wet versterking governance van de Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten en het wetsvoorstel Wijziging van de Wet op het financieel toezicht, de Wet financiële markten BES en de Wet toezicht trustkantoren in verband met de introductie van de geschiktheidseis en de versterking van de samenwerking tussen de toezichthouders in het kader van de geschiktheidstoets en de betrouwbaarheidstoets.

Terwijl de parlementaire behandeling van dit eerste pakket wetsvoorstellen nog in volle gang was, zond de minister van Financiën op 26 oktober 2011 een tweede pakket wetsvoorstellen met betrekking tot de financiële markten naar de Tweede Kamer. Ook dit tweede pakket bevat wetsvoorstellen van nationale aard en wetsvoorstellen ter implementatie van Europese richtlijnen. Belangrijke wetsvoorstellen van nationale aard betreffen de wetsvoorstellen Wet bijzondere maatregelen financiële ondernemingen ("Interventiewet"), Wet bekostiging financieel toezicht en Wet aansprakelijkheidsbeperking DNB en AFM. Tevens is – via een nota van wijziging op laatstgenoemd wetsvoorstel – een bonusverbod bij

staatsgesteunde instellingen voorgesteld en wordt gewerkt aan een fiscale maatregel die ertoe zal leiden dat een bank die een bestuurder een variabele beloning toekent die meer dan 100% van de vaste beloning bedraagt een hoger tarief verschuldigd is en dus een hogere bankenbelasting zal moeten betalen. Deze maatregel zal voor alle belastingplichtige banken gelden en dus niet uitsluitend op staatsgesteunde banken zien.

Bij brief van 20 oktober 2011 heeft de minister van Financiën inzicht gegeven in de samenhang van de voorgenomen wet- en regelgeving op het gebied van de financiële markten, samen met de voortgangsrapportage van de implementatie van de 27 aanbevelingen van de Commissie De Wit, de aangenomen moties uit het debat betreffende de bevindingen van deze commissie en het "Actieplan financiële sector". Ook wordt in deze brief ingegaan op de recente wetgevingswensen van DNB en AFM, op de rapportage over de naleving van de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011 en op de Tussenrapportage van de Monitoring Commissie Code Banken over de naleving van de beloningsprincipes uit de code. Al met al biedt deze brief een compleet overzicht van de lopende trajecten op het gebied van de financiële markten.

De parlementaire behandeling van het op 20 september 2010 aanhangig gemaakte wetsvoorstel Wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Wet op het financieel toezicht in verband met de bevoegdheid tot aanpassing en terugvordering van bonussen en winstdelingen van bestuurders en dagelijks beleidsbepalers ('claw back') is nog niet afgerond. Het wetsvoorstel beoogt de raad van commissarissen in staat te stellen ervoor te zorgen dat de bezoldiging van bestuurders en dagelijks beleidsbepalers bijdraagt aan het (lange termijn) belang van de onderneming. Daartoe kan de raad van commissarissen onder bepaalde omstandigheden de waarde van een in het vooruitzicht gestelde bonus bijstellen en een uitgekeerde bonus namens de vennootschap terugvorderen. Tevens bevat het wetsvoorstel een aanpassingsplicht van bonussen die onvoorwaardelijk worden in geval van een openbaar bod en een plicht tot verantwoording van het gebruik van de bevoegdheden in het jaarverslag.

Ook het al op 18 juli 2009 ingediende wetsvoorstel Wijziging van de Wet op het financieel toezicht, de Wet giraal effectenverkeer en het Burgerlijk Wetboek naar aanleiding van het advies van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code van 30 mei 2007 is nog in parlementaire behandeling. Dit wetsvoorstel beoogt een bijdrage te leveren aan de versterking van het Nederlandse systeem van goed ondernemingsbestuur (corporate governance), op zodanige wijze dat het nu en in de toekomst goed kan functioneren, mede gezien de gewijzigde omstandigheden in de markt. Tevens wordt beoogd het Nederlandse corporate governance systeem in internationaal verband aantrekkelijk te houden of zelfs aantrekkelijker te maken. Daartoe voorziet het wetsvoorstel in een wijziging van de regels met betrekking tot melding van zeggenschap, invoering van een regeling voor melding van intenties van aandeelhouders, invoering van een regeling voor identificatie van investeerders en wijziging van de drempel voor gebruikmaking van het recht om onderwerpen te agenderen voor de algemene vergadering.

Voorts is vermeldenswaardig dat de minister van Financiën bij brief van 20 juni 2011 de Tweede Kamer heeft toegezegd de aangenomen motie Plasterk c.s. betreffende toezicht op het productontwikkelingsproces van financiële ondernemingen te zullen uitvoeren. Aansluitend daarop meldt de minister in zijn eerdergenoemde brief van 20 oktober 2011 dat hij op dit punt de bevindingen van zowel de Monitoring Commissie Code Banken als de Monitoring Commissie Governance Principes Verzekeraars zal afwachten, alvorens de vormgeving van de regelgeving definitief te maken.

Ten slotte kan worden gewezen op de parlementaire enquête die zich richt op de crisismaatregelen die de Nederlandse overheid in de periode september 2008 tot en met januari 2009 heeft genomen om de acute problemen in het Nederlands financiële stelsel te bestrijden. Na afronding van de eerste twee fases van deze enquête, het literatuur- en dossieronderzoek respectievelijk de voorgesprekken, is inmiddels gestart met de openbare verhoren. De Parlementaire Enquêtecommissie Financieel Stelsel streeft er naar om uiterlijk in maart 2012 haar eindrapport aan de Tweede Kamer aan te bieden.

## 6.2 Internationaal

Naast het omvangrijke wet- en regelgevingsprogramma op nationaal niveau wordt er ook op Europees niveau gewerkt aan talloze maatregelen in vervolg op de financiële en economische crisis. In haar jaarlijkse werkplan heeft de Europese Commissie laten zien een groot aantal onderwerpen voortvarend te willen oppakken. Voorts is op Europees niveau besloten om per 1 januari 2011 drie nieuwe financiële toezichthouders in het leven te roepen. Het betreft de European Banking Authority (EBA), de European Securities and Markets Authority (ESMA) en de European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA). Samen zijn deze drie Europese toezichthoudende autoriteiten verantwoordelijk voor de implementatie van een geharmoniseerd pakket van regelgeving en consequente toezichtprocedures voor alle nationale overheden. Daarnaast is de European Systemic Risk Board (ESRB) in het leven geroepen om toezicht te houden op de financiële markten in Europa. De vier nieuwe instellingen dienen nauw samen te werken met de nationale toezichthouders van de lidstaten.

Versterking van de kapitaalvereisten voor banken is een belangrijk speerpunt van de Europese Commissie en heeft geleid tot een groot aantal aanpassingen van de Capital Requirements Directive (CRD). De achtereenvolgende wijzigingstrajecten worden aangeduid als CRD II, CRD III, CRD IV en CRD V, waarbij de CRD I naar de oorspronkelijke CRD verwijst.

De belangrijke aanpassingen van de CRD II betreffen de kapitaalseisen voor het handelsboek, de regels voor grote posities en de opname van bepaalde hybride vermogensbestanddelen in de definitie van het kernkapitaal. Tevens bevat de CRD II regels ter versterking van de samenwerking tussen toezichthouders in crisissituaties en de versterking van de bevoegdheden van (host) toezichthouders om informatie in te winnen met betrekking tot systeemrelevante bijkantoren van onder toezicht staande financiële ondernemingen. De CRD II is per 31 december 2010 in werking getreden.

Belangrijk onderdeel van de CRD III betreft de introductie van beloningsprincipes voor banken en beleggingsondernemingen. De CRD III en de daarbij behorende CEBS Guidelines zijn in de Nederlandse wet- en regelgeving geïmplementeerd door de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011, die op 1 januari 2011 in werking is getreden. Deze regeling is bindend voor alle instellingen die onder de reikwijdte van de Wft vallen, waaronder dus de banken. Bij niet-naleving van de regeling kan DNB de instrumenten toepassen, die haar op grond van de Wft zijn toegekend.

De inhoudelijke wijzigingen van CRD IV, gebaseerd op voorstellen van het Bazels Comité die bekend staan als Bazel III en waarover op G20-niveau overeenstemming is bereikt, bestaan voornamelijk uit de inbedding van de mondiale Bazel III afspraken in het Europese toezichtraamwerk. Het betreft onder meer een aanscherping van de definitie van kapitaal en de introductie van een countercyclical buffer, van specifieke eisen voor liquiditeitsbuffers en van een leverage ratio. Daarnaast heeft de Europese Commissie voorgesteld met de CRD IV een nieuwe juridische structuur van het toezichtraamwerk in te richten. Deze nieuwe structuur beoogt de verdere harmonisatie van het toezichtraamwerk in Europa te verbeteren en wordt veelal aangeduid als het Single Rule Book.

In het verlengde van CRD IV zijn alweer nieuwe aanpassingen van het toezichtraamwerk in voorbereiding die mogelijk in een later stadium in de CRD zullen worden opgenomen. Deze wijzigingen betreffen onder meer de vaststelling van additionele solvabiliteitseisen voor 'systematically important financial institutions' (SIFI's). Voor deze en andere mondiale afspraken en voornemens wordt de aanduiding CRD V gebruikt.

Naast maatregelen die strengere kapitaalvereisten en een beter ondernemingsbestuur beogen te bewerkstelligen, zijn op Europees niveau nieuwe richtlijnen en verordeningen aangenomen, in voorbereiding of aangekondigd die zich richten op rating agencies, hedge funds en accountants dan wel betrekking hebben op short selling, marktmisbruik en het verrichten van beleggingsdiensten. Voorts wordt zowel op mondiaal als Europees niveau gesproken over verschillende mogelijkheden om financiële dienstverleners en financiële diensten (extra) te belasten.

## 7 Doorkijk 2012

### 7.1 Aandachtspunten Commissie

De Commissie is voornemens haar monitoring het komende jaar in ieder geval weer te richten op de onderwerpen die de Commissie belangrijke aandachtspunten van de code vindt: klant centraal, risicomanagement en governance, waaronder begrepen het beloningsbeleid. De actualiteit kan hier nog verandering in brengen, maar op dit moment denkt de Commissie in dit kader aan de volgende aandachts- en verbeterpunten.

#### *Klant centraal*

Het is belangrijk dat elke bank het onderwerp klant centraal definieert en concretiseert. Dit bevordert de communicatie ‘top down’ en – net zo belangrijk – ‘bottom up’, hetgeen nodig is om te kunnen beoordelen of de veranderingen in de cultuur van de bank zijn verankerd en het beoogde effect bereiken. In haar volgende rapportage zal de Commissie aandacht besteden aan de werking van deze cyclus, aangezien daar op dit moment nog onvoldoende zicht op is.

#### *Risicomanagement*

De Commissie verwacht dat de banken de ingeslagen weg op het gebied van het risicomanagement voortvarend blijven volgen. Hierbij verdienen de kwaliteit van de managementinformatie en de robuustheid van de rapportagesystemen, in het bijzonder rond de dataverzameling, de nodige aandacht. Het snel kunnen schakelen bij onverwachte, risicovolle ontwikkelingen hangt immers in hoge mate af van de kwantiteit en de kwaliteit van de beschikbare informatie. Ook vraagt de Commissie nog meer aandacht voor een holistische aanpak van het risicomanagement: daar waar risico's meer en meer met elkaar verbonden lijken te zijn, is het goed om extra waakzaam te zijn om zo de kans te verkleinen dat de samenhang tussen bepaald risico's onvoldoende wordt onderkend.

#### *Governance*

De Commissie acht permanente educatie van alle leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen van eminent belang. Het is volgens de Commissie hierbij nuttig niet alleen met interne programma's te werken, maar ook om via externe programma's kennis te delen met collega-bestuurders en -commissarissen van andere instellingen, zowel binnen de bancaire sector als daarbuiten.

Voorts moeten alle banken die dat nog niet hebben gedaan haast maken met de vertaling van de moreel-ethische verklaring naar een interne leidraad voor bankmedewerkers en er vervolgens op toezien dat iedere medewerker de in deze leidraad opgenomen principes daadwerkelijk naleeft.

### 7.2 Transparantie

Uit het verrichte onderzoek naar de verslaggeving over de naleving van de code blijkt een grote mate van verscheidenheid, zowel qua omvang en diepgang als vindbaarheid en toegankelijkheid van de verstrekte informatie. Sommige banken publiceren naast hun jaarverslag een apart verslag over de naleving van de code, terwijl andere banken hun rapportage over de naleving van de code in hun jaarverslag integreren. Daarnaast rapporteren sommige banken per principe over de naleving, terwijl andere banken volstaan met meer algemene statements. Afwijkingen van de code worden niet altijd expliciet vermeld of gemotiveerd. De Commissie constateert dan ook dat de kwaliteit van de verslaggeving over de naleving van de code sterk uiteenloopt. Volledige transparantie over de naleving van de code is evenwel een belangrijke voorwaarde voor het herstel van het vertrouwen in de bancaire sector.

Teneinde de transparantie verder te vergroten, hecht de Commissie eraan dat alle banken in een separaat of herkenbaar deel van het jaarverslag of in een apart document bij het jaarverslag per principe verslag doen van de naleving van de code en eventuele afwijkingen steeds afzonderlijk motiveren, en daar bij

voorkeur ook een eenvoudig vindbare plek voor reserveren op hun website. Voorts meent de Commissie dat steeds helder moet worden gemaakt welke progressie er met de naleving van de code is geboekt ten opzichte van de vorige verslagperiode.

### *7.3 Aanpassing code*

Mede op basis van de uitkomsten van de tot op heden verrichte onderzoeken naar de naleving van de code, de nationale en internationale ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en toezicht en de gesprekken met andere relevante personen en instellingen, zal de Commissie zich in 2012 beraden over nut en noodzaak van het doen van voorstellen tot aanpassing van de huidige code. Hiertoe is zij voornemens nader onderzoek te verrichten naar de mogelijke knelpunten die de naleving van de code aan het licht heeft gebracht.

Mocht de Commissie concluderen dat aanpassing van de code gewenst is, dan zal zij daarover tijdig met alle betrokkenen in gesprek treden en in voorkomend geval haar voorstellen tot aanpassing publiekelijk consulteren alvorens met definitieve aanbevelingen dienaangaande te komen.

## Bijlage 1 – Instellingsbesluit Commissie

De Minister van Financiën, mede namens de Minister van Justitie en de Minister van Economische Zaken,

Overwegende dat het wenselijk is een Monitoring Commissie Code Banken in te stellen die tot taak heeft de naleving van de code banken, zoals aangewezen op grond van artikel 391, vijfde lid, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, te monitoren;

Overwegende dat in samenspraak met de Nederlandse Vereniging van Banken een commissie is samengesteld die deze taak op zich kan nemen;

*Besluit:*

### **Artikel 1**

Er is een Monitoring Commissie Code Banken, het betreft de commissie die in samenspraak met de Nederlandse Vereniging van Banken is samengesteld, hierna te noemen: de Commissie.

### **Artikel 2**

De Commissie heeft tot taak de naleving van de op grond van artikel 391, vijfde lid, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek bij algemene maatregel van bestuur aangewezen gedragscode, de code banken (Staatscourant 23 december 2009, nr. 20060) te monitoren.

### **Artikel 3**

1. De Commissie voert haar taak onder meer uit door:
  - a. de toepassing van de code banken te inventariseren;
  - b. eventuele leemtes, onduidelijkheden en onevenwichtigheden in de code banken te signaleren;
  - c. aanbevelingen te doen over mogelijke aanpassingen van de principes uit de code banken.
2. De Commissie kan in het kader van de uitvoering van haar taak adviezen van derden inwinnen.

### **Artikel 4**

1. De Commissie bestaat uit een voorzitter en ten hoogste zes leden, bijgestaan door een secretariaat. De voorzitter en de leden worden benoemd op basis van hun deskundigheid of ervaring op tenminste één van de in de code banken bestreken gebieden dan wel op basis van hun ervaring in de financiële sector, het openbaar bestuur of de wetenschap. Benoeming geschiedt voor een periode van ten hoogste drie jaren door de Minister van Financiën in overeenstemming met de Minister van Justitie en de Minister van Economische Zaken.
2. Bij tussentijdse beëindiging van het lidmaatschap treedt het lid dat wordt benoemd ter vervulling van de opengevallen plaats af op het tijdstip waarop degene in wiens plaats hij is benoemd, had moeten aftreden.
3. De voorzitter en de leden van de Commissie handelen zonder last of ruggespraak.

### **Artikel 5**

De Commissie doet tenminste eenmaal per jaar verslag van haar bevindingen aan de Minister van Financiën en de Nederlandse Vereniging van Banken.

### **Artikel 6**

Dit besluit treedt in werking met ingang van de tweede dag na de dagtekening van de Staatscourant waarin het wordt geplaatst en werkt terug tot en met 24 maart 2010.

Deze regeling zal met de toelichting in de Staatscourant worden geplaatst.

De Minister van Financiën,  
J.C. de Jager

## Bijlage 2 – Samenstelling Commissie

### **Antony Burgmans (Voorzitter)**

Naast voorzitter van de Commissie is Antony Burgmans onder meer:

Non-Executive Director of British Petroleum PLC  
Member Supervisory Board Akzo Nobel NV  
Member Supervisory Board AEGON NV  
Member Supervisory Board SHV Holdings NV  
Member Supervisory Board TNT Express NV  
Chairman Supervisory Board Intergamma BV  
Lid Raad van Commissarissen Jumbo Supermarkten BV  
Voorzitter Raad van Toezicht Wereld Natuur Fonds  
Voorzitter Raad van Toezicht De Nederlandse Opera en Het Muziektheater  
Lid Advisory Council European Climate Foundation

### **Willem Bröcker**

Naast lid van de Commissie is Willem Bröcker onder meer:

Lid Eerste Kamerfractie van de VVD  
Consultant to the firm PwC in NL  
Voorzitter Industriële Partnerraad GIMV NV  
Lid Raad van Toezicht Mauritshuis  
Voorzitter Raad van Commissarissen Sparta Rotterdam  
Lid Raad van Toezicht Childhelpline International  
Lid Board of Governors Holland Festival  
Voorzitter Raad van Commissarissen Berlage Winkelfonds Duitsland NV  
Lid Raad van Advies Houthoff Buruma  
Lid Raad van Advies Vereniging van Vrienden der Aziatische Kunst  
Lid Bestuur Stichting Ondernemers Geschiedenis en Erfgoed Rotterdam

### **Kees Koedijk**

Naast lid van de Commissie is Kees Koedijk onder meer:

Hoogleraar Financieel Management en decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de Universiteit van Tilburg  
Lid Beleggingscommissie TKP Pensioenen  
Lid Beleggingscommissie Pensioenfondsen Horeca en Catering  
Lid Raad van Commissarissen Woningnet  
Lid Raad van Commissarissen ASN Beleggingsfondsen NV  
Adviseur Finance Ideas (financieel adviesbureau voor woningcorporaties en zorg)

### **Geert Raaijmakers**

Naast lid van de Commissie is Geert Raaijmakers onder meer:

Advocaat NautaDutilh

Hoogleraar ondernemings- en effectenrecht Vrije Universiteit Amsterdam

Lid Gecombineerde Commissie Vennootschapsrecht van de Nederlandse Orde van Advocaten en de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie

Hoofddocent Ondernemingsrecht van de Law Firm School (beroepsopleiding advocaten grote kantoren)

Bestuurslid Harry Honée-stichting (ter bevordering van wetenschappelijk onderzoek ondernemingsrecht)

Jurylid Eumedion Scriptieprijs

Hoofdredactie Commentaren Ondernemingsrecht Sdu

Lid Professorenkamer Scheepvaartmuseum Compagniefonds

### **Pauline van der Meer Mohr**

Naast lid van de Commissie is Pauline van der Meer Mohr onder meer:

Voorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam

Lid Raad van Commissarissen ASML NV

Lid Raad van Commissarissen DSM NV

President-Commissaris Rotterdam School of Management BV

Lid Raad van Toezicht Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Bestuurslid Duisenberg School of Finance

Lid Economic Development Board Rotterdam

Lid Programmaraad Dutch Visitors Programme

Lid Commissie Monitoring Talent naar de Top

### **Dick Verbeek**

Naast lid van de Commissie is Dick Verbeek onder meer:

Vice-President Emeritus Aon Group Inc.

President-Commissaris Robeco Groep NV

Commissaris Aegon NV

Commissaris Aon Groep Nederland BV

Chairman Dutch National Council van INSEAD

Bestuursvoorzitter Stichting Arboretum Trompenburg

Bestuurslid Stichting Administratiefonds Rotterdam

Chairman Benelux Advisory Committee Leonardo & Co

Adviseur bij OVG Projectontwikkeling

Adviseur bij CVC Europe

Voorzitter Raad van Toezicht Diergaarde Blijdorp

Voorzitter Stichting Kunstbezit Koninklijke Nedlloyd

Ere-Consul Koninkrijk België

Lid Raad van Advies Stichting D.O.N.

Lid Raad van Advies Frans Hals museum



### **Carin Gorter**

Naast lid van de Commissie is Carin Gorter onder meer:

Lid Raad van Commissarissen UVIT  
Lid Raad van Toezicht CBR  
Lid Raad van Toezicht OLVG  
Lid Raad van Advies Seeder de Boer  
Lid Bestuur Schouburg Velsen

### **Jan Kalff**

Naast adviseur van de Commissie is Jan Kalff onder meer:

Voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van ABN AMRO Bank NV  
Voormalig voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken  
Voormalig lid van de International Advisory Board of the Federal Reserve Bank of New York  
Voorzitter Raad van Commissarissen Oyens & van Eeghen NV  
Lid Raad van Commissarissen HAL Holding NV  
Member Board of Directors Aon Corporation, Chicago  
Voorzitter Beleggingscommissie Het Concertgebouw Fonds  
Bestuurslid Stichting Fonds Wetenschappelijk Medisch Onderzoek (NKI)  
Voorzitter Stichting Steun Continuïteit Singer Laren

### **Secretariaat Monitoring Commissie Code Banken**

Véronique Stoffels, Ministerie van Financiën  
Rein Pijpers, Nederlandse Vereniging van Banken

Contactgegevens secretariaat  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
070 342 71 53 / 020 550 28 39  
info@commissiecodebanken.nl  
www.commissiecodebanken.nl

### Bijlage 3 – Lijst van onderzochte banken

#### Grotere banken (op alfabetische volgorde)

ABN AMRO Bank  
Friesland Bank  
F. van Lanschot Bankiers  
ING Bank  
NIBC Bank  
Rabobank Nederland  
SNS Bank

#### Kleinere banken (op alfabetische volgorde)

Achmea Bank  
Aegon Bank  
Akbank  
Amsterdam Trade Bank  
Anadolubank Nederland  
Anthos Bank  
ASR Bank  
Bank Insinger de Beaufort  
Bank Nederlandse Gemeenten  
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland)  
Bank Ten Cate & Cie  
Bank voor de Bouwnijverheid  
BinckBank  
BNP Paribas Bank  
Citco Bank Nederland  
Credit Europe Bank  
Delta Lloyd Bank  
Demir-Halk Bank (Nederland)  
Deutsche Bank Nederland  
Economy Bank  
FMO  
GarantiBank International  
GE Artesia Bank  
Hof Hoorneman Bankiers  
Interbank  
KAS BANK  
LeasePlan Bank  
Lombard Odier Darier Hentsch & Cie (Nederland)  
Mizuho Corporate Bank Nederland  
NWB Bank  
Oyens & Van Eeghen  
Société Générale Bank Nederland  
Staalbankiers  
Theodoor Gilissen Bankiers  
The Royal Bank of Scotland  
Triodos Bank  
UBS Bank Netherlands  
Westland Utrecht Bank  
Yapi Kredi Bank Nederland

## Bijlage 4 – Verslag dialoogbijeenkomsten met bankbestuurders en -commissarissen

### *Aanleiding*

Evenals in 2010 houdt de Commissie dit jaar dialoogbijeenkomsten met bestuurders en commissarissen van de banken die de code moeten toepassen. Tijdens deze bijeenkomsten wordt gesproken over verschillende aspecten van de code en over de diverse onderzoeken die in opdracht van de Commissie worden verricht. Als toehoorders zijn vertegenwoordigers aanwezig van het ministerie van Financiën en van de Nederlandse Vereniging van Banken.

### *Toelichting Commissie*

De voorzitter van de Commissie leidt de bijeenkomst in met een korte toelichting op het ontstaan van de code en op de instelling, samenstelling, aandachtsvelden en rapportages van de Commissie. In het verlengde daarvan geven verschillende commissieleden een toelichting op achtereenvolgens het onderzoek naar de jaarverslagen over 2010, het beloningenonderzoek en het white paper over risicomanagement.

Uit de onderzoeken naar de jaarverslagen over 2010 blijkt onder meer dat van de op dat moment 41 onderzochte banken 73% in algemene zin in het jaarverslag over de naleving van de code heeft gerapporteerd en 85% op de eigen website. De voornaamste bevindingen uit de onderzoeken zijn (i) dat de grotere banken en de (overwegend) retailbanken in hogere mate over de naleving van de code rapporteren dan de overige banken en (ii) dat de mate waarin banken méér doen niet altijd uit het jaarverslag of uit andere publicaties blijkt. Ook de betekenis van de code voor activiteiten in het buitenland is niet altijd transparant. Voorts komt de mogelijkheid tot explain het meest voor bij de principes die betrekking hebben op het beloningsbeleid.

Uit het beloningenonderzoek komt als 'overall' beeld naar voren dat de naleving van de beloningsprincipes acceptabel is. Met name de governanceprincipes kennen een positieve score. De beloning van de bestuurders ligt bij de meerderheid van de banken (iets) beneden de mediaan, die van de gehele sector gemiddeld net onder de mediaan van de algemene markt. De verhouding vast/variabel voldoet voor wat betreft de bestuurders van de grotere banken volledig aan de code, voor wat betreft de overige posities bij die grotere banken zijn er wereldwijd 600 afwijkingen, waarvan ongeveer 200 in Nederland. Bij de overige banken gelden er voor de overige posities ook verschillende afwijkingen. Ook voor wat betreft de andere principes (ontslagvergoeding, KPI's, uitstel, terugvordering, correctie voor risico en kapitaal, etc.) gelden er meer afwijkingen. Belangrijke aandachtspunten voor de Commissie zijn de verhouding vast/variabel voor niet-bestuursfuncties en de naleving van de beloningsprincipes door dochters van buitenlandse banken.

Het doel van het door dr. Stork geschreven white paper is tweeledig: (i) het bijdragen aan het besef bij banken van het belang van een goed risicomanagement en van het naleven van de hierover in de code opgenomen principes en (ii) het geven van een impuls aan de discussie over risicomanagement.

Uit de ontvangen reacties blijkt dat de meeste aanbevelingen van dr. Stork worden onderschreven, maar er worden ook kanttekeningen geplaatst en nuanceringen aangebracht. In het kader van het onderwerp kapitaaleisen lijken lagere rendementen onontkoombaar, maar wordt tevens gesteld dat moet worden gewaakt voor 'stapeling' en een unlevel playing field. Ten aanzien van ringfencing blijkt men huiverig voor een strikte scheiding tussen commercial en investment banking. Volgens sommigen is dat niet alleen ongewenst, maar is het ook praktisch onuitvoerbaar en kan het leiden tot instabiliteit.

Behavioural risicomanagement wordt als een belangrijk onderwerp beschouwd dat hoog op de agenda moet staan, niet alleen bij banken, maar ook in andere sectoren. Daarbij lijkt een essentiële rol voor de raad van commissarissen weggelegd, met continue aandacht voor gedrag en cultuur.

### *Deelsessies bestuurders (26 september 2011)*

In drie separate deelsessies wordt vooral gesproken over de vraag of en in hoeverre de code van invloed is (geweest) op de organisatie en het functioneren van de verschillende banken. Voorts komt de vraag aan de orde of aanpassing van de code gewenst of noodzakelijk is.

In eerste instantie delen de aanwezigen hun ervaringen met betrekking tot de implementatie van de code: welke problemen heeft men ervaren en welke principes zijn lastig of niet geheel na te leven. In het algemeen blijkt sprake te zijn van een grote bereidheid binnen de organisaties om de code in te voeren en na te leven.

Vooraf het beloningsbeleid is onderwerp van discussie binnen de banken. Het gaat daarbij met name om de complexe situatie van (inter)nationale regelgeving en principes, toezicht en monitoring en concurrentieverhoudingen. Aangezien de Europese beloningsregels pas eind 2010 bekend werden en de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011 van DNB pas in januari 2011 in werking is getreden, moesten veel contracten met terugwerkende kracht worden gewijzigd, waaronder contracten die net aan de code waren aangepast. Banken die geen aandelenkapitaal kennen, hebben moeite om beloningen in vergelijkbare instrumenten uit te keren. Ook het level playing field wordt vaak genoemd als aandachtspunt bij het beloningsbeleid. Het verloop in personeel is bij de meeste banken groter geworden. Amerikaanse en Aziatische banken nemen soms hele 'handelsvloeren' over, inclusief klanten. In dit kader is het soms verbazend te moeten constateren dat veel van de klanten dezelfde overheden zijn die banken in hun eigen land strikte regels opleggen, maar zaken doen met banken waarvoor deze regels in het geheel niet gelden. Voor banken met een buitenlandse moeder of die deel uitmaken van een buitenlandse groep is het moeilijker om de beloningsprincipes door te voeren, omdat het ingewikkeld is om bij een integraal beloningsbeleid tevens rekening te moeten houden met zowel de Nederlandse regelgeving als de principes uit de code.

Over het onderwerp klant centraal is ook nog veel discussie. Het is moeilijk te rapporteren dat je als bank compliant bent, omdat het centraal stellen van de klant als een doorlopend (verbeter)proces wordt gezien. Daarnaast speelt ook hier de toezichthouder, i.c. AFM, een rol. Banken moeten dus kijken naar de code én naar de uitingen van de AFM op dit gebied. Soms lijkt de balans in consumentenbescherming door te slaan, waardoor elke eigen verantwoordelijkheid van de klant wordt weggenomen. Het onderwerp klant centraal is bovendien erg moeilijk in te kaderen en de toepassing van het betrokken principe is afhankelijk van het perspectief (lange of korte termijn) van waaruit naar de klant wordt gekeken. Voorts hebben banken vaak behoefte aan concrete handvatten. Hiertoe zou het thema op basis van casuïstiek verder moeten worden uitgewerkt. Daarbij moet er wel voor worden gewaakt dat een nadere invulling van het onderwerp klant centraal (en overigens ook van andere onderwerpen uit de code) niet leidt tot een afvinkcultuur. Er moet echt sprake zijn van een cultuurverandering.

De wijzigingen die op het gebied van risicomanagement moeten worden doorgevoerd, stuiten niet op bezwaar, zij het dat ook hier een nadere invulling van het begrip en de betrokken principes gewenst is. Ook is het soms moeilijk om uitgebreid over risicomanagement te communiceren. Zo is het naar beneden bijstellen van de return on capital een gevoelige zaak, zeker voor investors/aandeelhouders.

Op de vraag op welke punten de code eventueel aangepast zou kunnen worden, is het antwoord vooral dat er op beloningsgebied snel 'alignment' moet komen. Ook de wijze waarop uitkering plaats moet vinden (cash/aandelen) zou nog eens bekeken moeten worden. Wellicht moet er een drempel komen waarbij een beloning die in totaal onder een bepaald absoluut niveau blijft gewoon in cash kan worden uitgekeerd. Voorts wordt een versimpeld regime voor dochters van buitenlandse banken bepleit.

Ten slotte worden de volgende (andere) aandachtspunten genoemd:

- Het doorwerken van de 'tone at the top' naar de gehele organisatie.
- De samenhang tussen de onderwerpen risicomanagement, klant centraal en beloningsbeleid en de concretisering van die begrippen, omdat dat een positief effect zal hebben op de toepassing en de naleving van de code.
- De noodzaak van een goede communicatie tussen Commissie en banken.
- Het in gesprek blijven met toezichthouders en wetgever.

### *Deelsessies commissarissen (17 oktober 2011)*

Ook de commissarissen spreken in drie separate deelsessies over met name de vraag of en in hoeverre de code van invloed is (geweest) op de organisatie en het functioneren van de verschillende banken. Voorts komt de vraag aan de orde of aanpassing van de code gewenst of noodzakelijk is.

In eerste instantie delen de aanwezigen hun ervaringen met betrekking tot de implementatie van de code. Zij geven daarbij aan dat zij ervaren dat de code bijdraagt aan het herstel van vertrouwen. Ook heeft de code geleid tot verbetering van de kwaliteit van de in- en externe rapportages, aanscherping van het risicomanagement en wijziging van het beloningsbeleid. De 'tone at the top' is volgens de commissarissen zeer belangrijk.

Sommige banken ervaren een 'conflict' met de code omdat zij tevens gebonden zijn aan niet-Nederlandse regelgeving. Dit geldt zowel voor banken in Nederland die dochter zijn van een buitenlandse bank/groep als voor Nederlandse banken die internationaal actief zijn. In het buitenland gelden immers de regels van het desbetreffende land. Dit 'conflict' geldt overigens niet alleen het beloningsbeleid, maar bijvoorbeeld ook de governanceprincipes. Indien een bank door een buitenlandse moeder of groep wordt aangestuurd, vormt de toepassing van deze principes een inefficiënte 'extra laag'. In die gevallen wordt de code als overkill ervaren. Het wringt hier dat de code vanuit Nederlands perspectief is opgesteld en niet vanuit Europees, laat staan mondiaal perspectief.

Het feit dat de code hoofdzakelijk principle based is geformuleerd, geeft banken de ruimte om de principes uit de code instellingsspecifiek toe te passen. Gelet op de diversiteit van de banken moet die ruimte behouden blijven. Wel is er twijfel omtrent de mogelijkheden om van de code af te wijken, omdat niet altijd duidelijk is of de gegeven motivering volstaat. Is dat niet het geval, dan is er geen sprake van naleving van de code. Dit roept de vraag op of de Commissie of een andere onafhankelijke instelling zich niet zou moeten uitspreken over de kwaliteit van de 'explains', zodat die kwaliteit in voorkomend geval kan worden verbeterd. Dit is te meer van belang, nu de politiek afwijkingen überhaupt niet lijkt te accepteren en ook de Commissie van mening lijkt te zijn dat daar niet veel ruimte voor is. Juist bij banken die tevens te maken hebben met buitenlandse regelgeving, kan het nodig zijn relatief vaker van de code af te wijken.

Met betrekking tot het begrip klant centraal wijzen de aanwezigen op de vele aspecten die met dit begrip zijn verbonden. Een eenduidige definitie ontbreekt dan ook, wat het lastig maakt om te kunnen beoordelen of de code nu wel of niet adequaat wordt toegepast. Voorts dreigt het gevaar dat het belang van de klant op korte termijn in strijd komt met het lange termijn belang van de klant.

Een aantal aanwezigen wijst op de lastige relatie tussen risico en rendement enerzijds en het centraal stellen van de klant anderzijds. De samenleving lijkt enkel nog oog te hebben voor de positie van de klant en zich onvoldoende te realiseren voor welke andere uitdagingen banken zich in de huidige tijden gesteld zien. Met name zijn er zorgen over de funding en het op peil houden van de kredietverlening, niet alleen aan het grootbedrijf, maar juist ook aan het MKB en aan particulieren. De huidige Europese schulden crisis en de politieke onmacht om daar snel een einde aan te maken, baren grote zorg, te meer daar de banken daar nu ook de schuld van lijken te krijgen.

Ten slotte wordt stilgestaan bij de wens van sommige banken om de Commissie de uitkomsten van de verrichte onderzoeken individueel naar de banken terug te koppelen. Sommige banken hechten daar zeer aan, andere menen juist dat de Commissie zich daar verre van moet houden, omdat zij er te allen tijde voor moet waken zich geen verschillende, potentieel conflictueuze rollen aan te meten.

### *Afsluiting*

De voorzitter bedankt de aanwezigen voor hun bijdragen en geeft aan dat de Commissie goede nota zal nemen van alle opmerkingen, wensen en suggesties. Hij benadrukt daarbij dat de banken zich hebben gecommitteerd aan volledige naleving van de code en dat de Commissie dan ook verwacht dat alle banken zich aan dit commitment zullen houden, ongeacht hun omvang of land van hoofdzetel. Alleen op die manier kan worden bijgedragen aan herstel van vertrouwen. Dit geldt ook voor het beloningsbeleid, waarvan de naleving op dit moment door de Commissie als acceptabel wordt aangeduid. Mocht de naleving van de beloningsprincipes echter niet verder verbeteren, dan zal een volgend oordeel duidelijk minder positief zijn. Er zal dus voortgang moeten worden blijven geboekt.