

## **Speech Leo de Boer, directeur Verbond van Verzekeraars tijdens congres risk@360degrees 'Effectief toezicht'**

6 november 2012, Nyenrode, Breukelen

Alleen het geproken woord geldt.

### **Effectief toezicht in de verzekeringssector: een koorddans**

Geachte dames en heren,

Hartelijk dank voor de uitnodiging om hier vandaag te spreken. Ik heb begrepen dat u zojuist de wandeling van het koetshuis naar deze zaal hebt gemaakt. De benen zijn gestrekt. De verleiding is nu natuurlijk heel groot om een grapje over gestrekte benen in relatie tot toezicht te maken. Maar dat doe ik niet. Integendeel. Wij ervaren AFM en DNB als toezichthouders die niet alleen hun stinkende best doen in deze moeilijke omgeving, maar waar gemiddeld genomen ook goed mee te praten is. Maar wij hebben vanuit de markt natuurlijk wel zo onze aandachtspunten en belangen.

Wat is volgens ons effectief toezicht? Dat is de hoofdvraag van dit congres. Ik ga achtereenvolgens in op onze basishouding en filosofie over toezicht. Daarna op het instrumentarium, met daarbij ook aandacht voor een onderschat toezichtfenomeen: zelfregulering. En als derde deel ga ik in op de vraag wat effectief toezicht is. Daar waar relevant zal ik ook een bruggetje slaan met het recent verschenen regeerakkoord. Ik beperk mij grotendeels tot de Nederlandse context en tot de AFM en DNB. Dat laatste is belangrijk als u bedenkt dat verzekeraars ook nog de NZA, CVZ en CBP over de vloer hebben. En recent heeft ook de Nma zich nog op gedragstoezicht en prijsvergelijken bij verzekeringen gestort.

### **De positieve filosofie**

Eerst de bovenliggende notie, de filosofie, waarvan het belangrijk is om die elke keer weer te herhalen.

Verzekeraars verkopen vertrouwen. U geeft uw geld aan een verzekeraar zonder zich af te vragen of u dat over 30-40 jaar wel terug krijgt. Dat is uniek en vraagt veel vertrouwen van de klant. Macro gezien

hebben verzekeraars daarnaast met ruim 80 miljard premie-inkomen en een kleine 400 miljard aan beleggingen een belangrijke systeemfunctie. Het toezicht waarborgt dat en is daarmee van groot belang voor de maatschappij, de consument en voor de verzekeraars zelf. Daarover geen misverstand. Vanuit het perspectief van de politiek lijkt het de laatste jaren echter wel of het beheersen daarvan alleen maar met meer regels mogelijk is. Vertrouwen is goed, maar controleren is beter. Dat snap ik wel in het perspectief van de afgelopen paar jaar, maar ik betwijfel of dit uitgangspunt op langere termijn onverkort houdbaar is. Ik kom daar nog op terug.

Als je het erover eens bent dat je toezicht nodig hebt, wat moet dat dan bewerkstelligen? Wij hanteren drie uitgangspunten:

1. **Toezicht moet bijdragen** aan de financiële stabiliteit van verzekeraars en aan het vertrouwen van de klant in de sector. Een stabiele en krachtige verzekeringsbranche is essentieel voor de BV Nederland. Bedenk ook dat verzekeraars op dit moment 11% van de Nederlandse staatschuld gefinancierd hebben. De Nederlandse verzekeraars beleggen volgens de cijfers van DNB ultimo 2011 44 miljard in de Nederlandse staatsobligaties. Pensioenfondsen belegden overigens ultimo 2011 36 miljard in de Nederlandse overheid. Naar rato van het totale belegd vermogen is dit echter slechts 4% van hun totale kapitaal. Verzekeraars beleggen daarmee bijna 3x zoveel in de Nederlandse staat als pensioenfondsen.
2. **Toezicht moet 'principe gebaseerd' en 'risico georiënteerd'** zijn. Dat wil zeggen: werkend en denkend vanuit uitgangspunten en risico's, en niet denkend en werkend vanuit regels. De juiste vraag bij toezicht is dus: welke uitgangspunten hanteer je, welke risico's kom je tegen? Timmer de boel niet dicht met regels, maar schep de kaders, grenzen zo u wilt, waarbinnen verzekeraars kunnen ondernemen. Waarbij verzekeraars niet het gedrag moeten tonen dat deze grenzen het uitgangspunt zijn van hun beleid.

Dit 2<sup>e</sup> uitgangspunt biedt voordeel boven toezicht dat is gebaseerd op (het strikt volgen van) gesloten regels. Maar zonder

regels kun je niet. Maak je regels, houd dan de essentie en het doel van de regelgeving in de gaten zodat deze, afhankelijk van tijd, plaats en omstandigheden, op de praktijk kan worden toegesneden. Dat zorgt ervoor dat verzekeraars er zelf aan blijven denken wat het doel is van de regelgeving en niet overgaan tot “box ticking”. Op die manier wordt ook aan het ondernemerschap recht gedaan. Maar laten we oppassen dat regels zo open zijn dat een toezichthouder ze vervolgens naar eigen inzicht kan gaan interpreteren en daarmee een pseudowetgever wordt. Iets als de ‘generieke zorgplicht’ waar nu ook in het regeerakkoord sprake van is, bergt dat risico in zich. Het doel: ‘klantbelang centraal’, mag dan boven elke kritiek verheven zijn, het middel van de generieke zorgplicht lijkt ons niet passend in een onzekere uitwerking.

3. **Toezicht moet efficiënt zijn.** Dat is mijn derde uitgangspunt van goed toezicht: efficiency. Toezichtactiviteiten moeten efficiënt plaatsvinden, zodat in zo min mogelijk tijd met zo min mogelijk kosten het gewenste doel wordt bereikt.

Voor alle duidelijkheid: ik heb het hier in het algemeen over toezicht. Dus deze uitgangspunten gelden in meer of mindere mate zowel voor het bedrijfsinterne toezicht in de ondernemingen, voor het zelfregulerende kader door het Verbond op de sector, en voor het toezicht door DNB en AFM.

Over die kosten gesproken. De toezichthouders AFM en DNB worden de laatste jaren explosief duurder. In de periode 2000-2010 zijn de kosten van AFM en DNB verdrievoudigd! In 2013 zullen de kosten voor verzekeraars van DNB met 21% stijgen en de kosten van AFM voor verzekeraars met ruim 35%.

Het regeerakkoord doet er nog een laatste schep bovenop omdat de bijdrage van de overheid vanaf 2015 in de kosten van toezicht geschrapt wordt en de financiële sector nog eens 38 miljoen euro extra voor de kiezen krijgt. Voor een markt die hard terugloopt en knokt voor zijn bestaan is dit niet te begrijpen!. Ik krijg hier vanuit

de markt echt hele gepeperde mails over. Maar bedenk ook dat het uiteindelijk de consument is die de rekening betaalt.

Kortom: onze basisfilosofie is positief. Onze randvoorwaarden zijn helder, maar wel voorzien van kritische kanttekeningen.

## **Het instrumentarium**

Ik ga nu nader in op de 3 pijlers waaruit in ons land het toezicht de facto is vorm gegeven : het instrumentarium.

### **Pijler 1: Intern toezicht is de basis**

De basis van toezicht: zorgen voor goed gedrag, ligt bij iedere verzekeraar zelf in huis. Hoe kan hij dat goede gedrag bewaken, verbeteren? Door in huis ook een soort 'drietrapsraket' te hanteren van het in de gaten houden van verschillende risico's.

1. Om het verzekeringstechnische risico, marktrisico (denk aan bijvoorbeeld het renterisico) en het operationele risico (ict, marketing, personeel etc.) te kunnen beheersen, heeft elke verzekeraar een eerste 'verdedigingslinie' die voorkomt dat het een janboel wordt. Deze is bemand door de verschillende afdelingen en het lijnmanagement van de organisatie. Het toezicht op de beheersing van deze risico's moet daarbij zo dicht mogelijk op het management worden gelegd.
2. De tweede toezichtslinie bestaat uit de afdelingen risicomanagement, controlling en compliance. Deze afdelingen zetten kaders neer en definiëren richtlijnen, standaarden en beleid. Waarbij de genomen risico's en resultaten geanalyseerd en beoordeeld worden.
3. Het laatste bastion van intern toezicht vormt de interne audit functie, een onafhankelijke functie binnen de organisatie die zekerheid, advies en sturing kan leveren. Het Verbond heeft onlangs een werkgroep Internal audit opgericht. Deze Werkgroep gaat primair adviezen aan vakgenoten geven, waarmee ze bij wil dragen aan versterking van de effectiviteit en efficiency van de interne audit functie.

### **Pijler 2: Zelfregulering door de branchevereniging**

Dames en heren, dan de tweede toezichtspijler in onze sector: zelfregulering door en voor de hele sector. Een wellicht wat onderschat en daarmee wat ondergewaardeerd fenomeen, dat overigens vrij

specifiek voor de verzekeraars is. Met zelfregulering wordt een vrij stevige invloed op de werking van de sector uitgeoefend. Het systeem zoals wij dat hanteren bestaat uit 4 onderdelen:

1. Ontwikkeling van regels
2. Promotie van regels binnen en buiten de vereniging
3. Controle van de naleving van regelgeving en
4. Sanctioneren van overtreden van de regels

Ik loop deze punten nu kort met u door.

Onze eigen regels (ongeveer 60 codes) hebben grosso modo twee invalshoeken: regels die het gedrag van onze leden richting geven, en regels die te maken hebben met efficiënte bedrijfsvoering, snelle en goede afhandeling van schades etc. Een aardig voorbeeld van de laatste categorie is de Overeenkomst Vereenvoudigde Schaderegeling. Daarin zijn 7 botsingssituaties met auto's omschreven en bij al die situaties is vooraf duidelijk afgesproken tussen verzekeraars wie op wie verhaalt. Vervolgens gebeurt dit geautomatiseerd via ons clearing huis regres. Geen gesteggel. Tijdwinst. Een aardige gedachte als u straks van het parkeerterrein afdraait!

Ik beperk me hier nu verder tot de gedragskant van onze zelfregulering.

Onze regels worden ontwikkeld door en met de leden zelf. Daarmee stellen we zeker dat ze in hun bedrijven in de processen zijn in te voeren en ook uitvoerbaar zijn. Deze manier zorgt tevens voor draagvlak, en dat is belangrijk voor de naleving.

Onze zelfregulering komt echter niet in het luchtledige, of in een afgesloten ruimte tot stand: ze is het resultaat van open communicatie tussen primair onze leden onderling, tussen de sector en de samenleving en natuurlijk met het wettelijk toezicht. In dat opzicht zijn wettelijk toezicht en zelfregulering tot op zekere hoogte communicerende vaten. Die communicatie met de buitenwereld is belangrijk voor de legitimatie van onze regelgeving. Zo hebben we meer dan 60 bindende Verbondsregelingen: gedragscodes, protocollen, convenanten en bedrijfsregelingen. Variërend van hoe we omgaan met de verzekerbaarheid van HIV en contractstermijnen tot aan de verzekerbaarheid van terrorisme en militairen in Afghanistan. De inhoud

hiervan promoten wij in vakbladen, themabijeenkomsten en gesprekken met leden en stakeholders. Op onze website vindt u het overzicht in de codewijzer zelfregulering. Begin volgend jaar komt er een speciale website met daarop ook e-learning tools voor de medewerkers van verzekeraars.

Vrijwel alle verzekeraars in Nederland zijn lid van het Verbond. Onze statuten verplichten onze leden zich aan de regels te houden. Ons lidmaatschap is verre van vrijblijvend. Onze zelfregulering ook niet. Dat moet ook wel: wat stelt zelfregulering voor wanneer het niet op controleerbare wijze nagekomen wordt. Controle op de regels is dus het volgende traject. Ze worden zo ontworpen dat die controle praktisch en zo efficiënt mogelijk is. Ook hebben we ervoor gezorgd dat er een systeem van sanctionering bij niet-naleving van die regels is.

Dat deze regels verre van vrijblijvend zijn, mag duidelijk zijn uit het feit dat wij jaarlijks de naleving van onze regelingen toetsen via een self assessment. Dit doen wij overigens niet zelf. Wij zijn niet van WC-eend! De onafhankelijke Stichting toetsing verzekeraars onder leiding van oud EU- parlementariër Ieke van de Burg doet dit in onze opdracht. De Stv doet ook gerichte steekproeven via audits op de self assessments. Het uitgebrachte rapport is vervolgens openbaar.

De jaarlijkse self assessments zijn niet de enige controle. We hebben ook een Tuchtraad in het leven geroepen. Het sluitstuk op onze zelfregulering. Het verenigingssysteem werkt in de praktijk effectief, zowel preventief als repressief. Aspirant-leden gaan bijv. voordat zij lid worden eerst door deze hele molen. Wij zien dan in de praktijk welke bijstellingen ze moeten doen om lid te kunnen worden.

Ten slotte kennen we voor onze leden een verplichte aansluiting bij het Klachteninstituut Financiële Dienstverlening KiFiD, waar de klant kan klagen over zijn verzekeraar en materiële genoegdoening kan krijgen

De zelfregulering is niet statisch, maar dynamisch, in beweging. Na de woekerpolisaffaire hebben wij in het Verbond onze Gedragscode Verzekeraars aangescherpt en hebben alle leden onze kernwaarden moeten onderschrijven waarin het klantbelang voorop wordt gesteld. Zelfregulering kan last hebben van 'vervlakking' door de

verenigingsdemocratie die ertoe neigt al te scherpe kantjes af te vijlen. Of erger: niet in staat een bepaalde maatregel erdoor te krijgen. Hoe los je dat op? Wat mij betreft ook door over je regels open en transparant met de buitenwereld te communiceren. Dan merk je gauw genoeg of je het optimum te pakken hebt of niet. Een mooi voorbeeld: onze gedragscode schade-expertise van een jaar of 10 oud kreeg het onlangs te verduren in RADAR. Inmiddels ligt er een gemoderniseerde, met stakeholders afgestemde versie voor in de ALV van december.

Belangrijk is wel dat zelfregulering, als die er is, een kans krijgt. Met betrekking tot dit laatste punt hebben wij het afgelopen jaar gezien hoe onze zelfregulering op het gebied van beloningen (kopie van de code banken) volledig is uitgehold en verankerd in wetgeving. De bankierseed, een productgoedkeuringsproces, risicomangement etc is allemaal in wetgeving verankerd of komt er aan. Het recente regeerakkoord geeft daarnaast ook de laatste klap op de vuurpijl om de bonussen in de sector te maximeren tot 20%. Een dergelijke ingreep in de private markt is m.i. zonder precedent en ik vraag mij echt af of dit juridisch houdbaar is. Ook qua proces zijn wij om het populair te zeggen “los”. Als ik me niet vergis is juist met PvdA en VVD in maart 2009 het Herenakkoord gesloten. Daarbij werd een vrijwillige beperking van de bonus toegepast. Daarna kwam de beloningscode. Daarover of liever daar doorheen kwamen zonder pardon de CRD3 en RBB regels. Vervolgens namen we het resterende deel van de code alsnog op in de wet (zoals de PAP en de Eed) en nu dan deze nieuwste vondst. De tijd dat wij ons serieus konden verdedigen op dit thema ligt al even achter ons, maar willen we zo met een markt omgaan?

Zelfregulering is een mooie gereedschapskist. Hij is mooi omdat je zelf kunt kiezen welk stuk gereedschap je gebruikt voor welke klus, en of je afhankelijk van de klus eventueel nieuw gereedschap aanschaft. Er is, zoals gezegd, geen langdurig en lastig wetgevingstraject nodig.

### **Nummer 3: Extern, Wettelijk toezicht.**

Maar hoeveel waarborgen wij ook in het leven roepen, het is helaas nog geen garantie dat er nooit fouten worden gemaakt, nooit over de bril wordt geplast. Bovendien zijn sommige dingen niet met zelfregulering te



vangen. Vandaar ook het belang van extern toezicht. Het externe toezicht door de wettelijke toezichthouders moet dienen als sluitstuk op het interne toezicht en op de zelfregulering.

**DNB** wil een waarborg voor een stabiel financieel stelsel met solide en integere instellingen, zodat de financiële aanspraken van consumenten en bedrijven veilig zijn. Vroeger keek DNB vooral of de instellingen voldoen aan de wettelijke vereisten van solvabiliteit, liquiditeit en beheerste bedrijfsvoering. Maar dat toezicht gaat nu een slag dieper. Het moet de mogelijke bronnen van latere problemen opsporen en aanpakken, voordat deze zich vertalen in verslechterende solvabiliteits- en liquiditeitsrisico's. Bij verkeerde ontwikkelingen moeten de bakens spoedig worden verzet van preventief naar correctief toezicht. Dat sluit overigens goed aan bij een van de belangrijkste lessen die wij als verzekeraars al begin 2009 uit de kredietcrisis trokken in samenwerking met The Boston Consulting Group: toezichthouders moeten activistischer handelen als de omstandigheden daarom vragen. Toezichthouders moeten niet alleen waarschuwen voor bijvoorbeeld bubbles, maar ook actief maatregelen treffen voor de gehele sector als individuele bedrijven of de brancheorganisatie daar niet toe in staat zijn. En dit uitgangspunt geldt niet alleen binnen, maar misschien nog wel met meer nadruk voor buiten de grenzen, Europees breed.

In dat kader leven we momenteel in onzekere tijden. Solvency II lijkt voorlopig uitgesteld tot 1 januari 2015 of 2016. Sommigen fluisteren zelfs al 2017. Onduidelijkheid troef dus in de markt. In de tussentijd is het van belang dat we in Nederland enerzijds niet het momentum verliezen, we zijn immers goed op weg, maar anderzijds ook niet op Europa vooruit gaan lopen. Wij waren immers al het enige land in Europa dat dit jaar zowel de jaarcijfers onder Solvency I als Solvency II bij de toezichthouder moesten inleveren. Het is te hopen dat we snel duidelijkheid krijgen over de implementatiedatum van Solvency II en dat Europees breed op een gelijke wijze wordt toegewerkt naar de eindstreep. Nederland hoeft daarbij wat ons betreft niet het braafste of snelste jongetje in de EU-klas te zijn.



De **AFM** ziet erop toe dat we voorbeeldig optreden op de markt: eerlijke verkoopmethoden, duidelijke voorlichting, goede advisering/bemiddeling, producten die goed aansluiten bij de behoefte van klanten, snelle schadeafwikkeling, goede bereikbaarheid en dergelijke.

Ronald Gerritse, huidige baas van de AFM, gaf in zijn inleiding van het VIDE-jaarcongres in juni van dit jaar aan dat de stelregel van goed toezicht is “focus op problemen, repareer ze en vent het uit”.

Heel recent trad hij in het FD weer naar voren over dit onderwerp. Hij zei: “Het is cruciaal een middenweg te vinden tussen het oude idee dat de markt zichzelf wel corrigeert en het geloof dat dat overheid en toezichthouders alle onzekerheden kunnen wegnemen. De financiële wereld moet hier zijn verantwoordelijkheid nemen.” Hij zegt ook: “..er zijn regels nodig, maar niet een stapeling van regels” Een waar woord: eind vorig jaar hebben wij een inventarisatie gemaakt van allerlei voorstellen die direct of indirect op verzekeraars afkomen. Het waren maar liefst meer dan 120 wetsvoorstellen en 31 Brusselse initiatieven. Ik ben het dus van harte eens met Gerritse. Reken daar de 61 regelingen uit onze eigen vereniging bij en u kunt zich goed voorstellen waarom ik eerder stelde: je bent vandaag de dag als verzekeraar een kei van een ondernemer als je in staat bent gewoon je werk te doen.

In het regeerakkoord dacht ik over de regeldruk aanvankelijk positieve dingen te lezen ik citeer uit pagina 10: *We koersen aan op een structurele verlaging per 2017 met 2,5 miljard (ten opzichte van 2012) van de regeldruk voor bedrijven, professionals en burgers. Daartoe wordt een verband gelegd tussen het invoeren van nieuwe regels en het laten vervallen van bestaande regels.*

Hoopgevende woorden. Jammer genoeg lees ik op pagina 11, één pagina verder, weer een waslijst aan nieuwe regels voor de financiële sector. De preciese lezer zal overigens voornamelijk maatregelen lezen die toegespitst lijken op ‘banken’, de ervaring leert echter dat daar waar we ‘banken’ lezen we dit moeten vervangen door ‘financiële sector’. Dat is heel gek want – het kan niet genoeg herhaald worden - verzekeraars zijn geen bijna banken of pensioenfondsen!. We zijn er dus niet gerust op dat het dereguleringszonnetje op verzekeraars zal schijnen.

## Effectief Toezicht?

Ik kom nu aan het derde en laatste gedeelte van mijn inleiding: de vraag naar effectief toezicht. Daarover bestaan ongetwijfeld algemene definities. Maar wat is effectief toezicht in de praktijk eigenlijk? Hoe meten we dat? Wanneer is een toezichthouder effectief en succesvol? Dat is nog best een lastig te beantwoorden vraag. Een vraag die verrassend weinig écht gesteld wordt en waarvan onduidelijk is of we met z'n allen wel op één golflengte zitten. Is toezicht effectief als er geen enkel incident voorkomt?, of als de kosten van toezicht laag zijn?, of als de solvency ratio's positief zijn of als je als onder-toezicht-gestelde niet zo veel last van je toezichthouder hebt? Of allemaal?

Aan de kant van de toezichthouder zal het antwoord op de vraag naar effectiviteit ongetwijfeld woorden bevatten als “voortvarendheid en alertheid”. Dat snap ik. Aan onze kant zijn “maatwerk en maatvoering” echter ook aanwezig in het antwoord. Laat ik proberen een begin van een antwoord te formuleren. *Effectief toezicht is toezicht dat op pro-actieve wijze, op basis van een behoorlijke prijs/kwaliteitsverhouding, problemen ten aanzien van stabiliteit en integriteit voorkomt, daarbij rekening houdt met de grenzen van wat wetgeving kan en eigen verantwoordelijkheid en ruimte om te ondernemen van de markt hoog in het vaandel heeft.*

De – op dit moment misschien wat impopulaire - vraag daarbij is waar de grens ligt van effectief toezicht. Hoeveel ruimte voor de markt wil je hebben? 10-15 jaar geleden gruwden we van het materiële, voor- en achteraf controlerende vergaande toezicht in Frankrijk en Duitsland en waren we trots op ons liberale, normatieve toezicht achteraf in Nederland. Nu gaan verzekeraars, althans zo voelen zij dat, langzamerhand steeds minder zelf over hun prijzen, voorwaarden, cultuur en beloning. We snappen dat de klepel terugslaat, maar wie bewaakt dat deze nu niet te ver door het midden heen schiet?

Door de crisis – elke crisis - ontstaat steevast de neiging bij overheden om daadkrachtig in te grijpen, nieuwe regels te stellen en meer en sterkere toezichthouders: een nieuwe Leviathan zoals Thomas Hobbes zich die voorstelde: een krachtige autoriteit die met regels en dwangmiddelen alle partijen in het gareel houdt. Maar zoals Edgar

Karssing opmerkt in zijn boek: *De oplossing is het probleem niet*: regels vormen door hun karakter doorgaans eerder een bron van problemen dan een oplossing voor problemen. Karssing waarschuwt zelfs voor wat hij noemt 'leviathanisering van de markt'.

Voorkom overregulering, want kennelijk zijn de regels van na de vorige crisis ook niet het antwoord geweest op de huidige. Mik vooral op een goed riskmanagement, een klantgerichte instelling en the tone at the top. Met daarbij ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en ondernemen. Daar zit uiteindelijk toch de kern.

Over de top gesproken: De Tijdelijke commissie onderzoek financieel stelsel (commissie De Wit 1) pleitte bijv. voor een zorgvuldige versterking van de raad van commissarissen. Ook in het toezicht van DNB en de AFM komen commissarissen en bestuurders nadrukkelijker in beeld. Sinds kort ondergaan zij niet alleen een betrouwbaarheidstoets, maar ook een geschiktheidstoets. De AFM adviseert DNB en bij een negatief advies gaat het feest niet door. Prima. Goede zaak. Maar uit de markt krijg ik wel het signaal dat doorstroming van kandidaten uit bijv. het schadebedrijf naar het levenbedrijf hierdoor erg wordt bemoeilijkt. Dat kan natuurlijk niet de bedoeling zijn. Mensen moeten nog wel carrière bij een verzekeraar kunnen maken.

Een laatste interessant aspect is nog: wie beoordeelt eigenlijk of er effectief toezicht is? Uiteraard de Minister en de Kamer. Maar de OTSI's, want zo heten de ondertoezichtgestelden, kunnen het natuurlijk als geen ander ook zelf beoordelen en daarover hun mening geven. Toch is dat nog niet zo gemakkelijk. Nog regelmatig hoor ik binnen het Verbond verzekeraars zeggen "Don't fight your regulator". Kennelijk een overzeese wijsheid, maar toch een die wel jammer is en die kan duiden op ruimte voor een verdieping van de dialoog.

## **Slot**

Dames en heren, Sweder van Wijnbergen - wie kent hem niet?- vindt dat je als toezichthouder je werk niet goed doet als je niet gehaat wordt. Daar ben ik het niet mee eens. Goed je werk doen op dit werkterrein moet wat ons betreft niet resulteren in haat, maar in het tegenovergestelde. In respect. Of dat nu te maken heeft met je functie

als extern toezichthouder, met je rol als vereniging die zelfregulering maakt en bewaakt, of met afdelingen die intern de zaken in de gaten houden. Respect voor elkaar en voor ieders eigen verantwoordelijkheid. Van zulk respect wordt iedereen beter, ook de klant. En om hem is het uiteindelijk allemaal te doen.

Dank voor uw aandacht.