

# De kloof overbruggen

Monitoring Commissie Code Banken 2016



---

# Inhoud

4 Samenvatting

8 Monitoring Commissie

- Rol en achtergrond
- Samenstelling
- Werkwijze



---

## Onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen

■■■■■ COMPLIANCE

14 Communicatie over  
code moet beter

■■■■■ CULTUUR EN GEDRAG

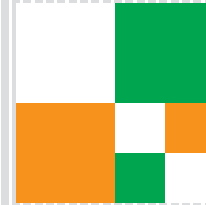
17 Verandering vereist oefening

---

## 22 RELATIE MET STAKEHOLDERS Kloof tussen burger en bank

## 26 MAATSCHAPPELIJKE ROL EN ZAKELIJKE BELANGEN Open over afwegingen

## 29 IT-INFRASTRUCTUUR Kennis is cruciaal



### 34

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

### 35

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

### 36

Bijlage 3  
Bijeenkomst met stakeholders

# Samenvatting

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Aanbevelingen

### Werk gezamenlijk aan vertrouwensherstel

Dé bankensector bestaat niet. Het Nederlandse bankenlandschap is divers. Grootbanken laten zich lastig vergelijken met *private banks* of niet-retailbanken. Maar de consument kent slechts één bankensector en daar hebben ze weinig vertrouwen in. De commissie adviseert banken – ondanks de grote diversiteit – gezamenlijk te werken aan het herstel van vertrouwen in de sector als geheel. De overeenkomsten tussen banken die de Nederlandse Vereniging van Banken benoemt in het Maatschappelijk Statuut kunnen daarbij een centrale rol spelen. Zo willen zij klantgericht, integer en transparant handelen.

### Maak veranderingen zichtbaar

Het is zaak dat banken laten zien dat gedrag en cultuur in de bankensector veranderen. En dat de cultuurverandering aan de top doordringt tot in de haarvaten van de organisatie. Die verandering kunnen banken bereiken door opleiding en oefening. De commissie adviseert banken om hun medewerkers op alle niveaus te leren omgaan met (ethische) dilemma's. Bijvoorbeeld door debatten te voeren dwars door alle lagen van de organisatie heen. Herhaling is de sleutel tot succes. Alleen door opleiding en oefening kunnen gedrag en cultuur veranderen en worden veranderingen zichtbaar voor de samenleving.

Maak zichtbaar dat het geen eenmalige exercitie is geweest, maar dat er bij voortduring gewerkt wordt aan het oefenen en uitdragen van deze principes.

### Blijf duidelijk en open communiceren

De commissie wijst de banken opnieuw op het belang van maximale transparantie op websites en in jaarverslagen over de naleving en toepassing van de principes uit de code. Banken moeten niet alleen zeggen dat ze de samenleving willen uitleggen hoe ze hun bedrijfsvoering verbeteren, maar die uitleg ook geven. Banken kunnen ook duidelijker communiceren over de spanningen die zij ervaren bij het afwegen van maatschappelijke en zakelijke belangen. Heldere communicatie kan bijdragen aan herstel van vertrouwen. Een (te) defensieve houding daarentegen werkt averechts.

### Toepassen principes vraagt om uitleg nieuwe koers

De commissie ziet in de rapportages nog niet goed terug wat er in de kern veranderd is bij de banken sinds de bankencrisis. Waar de code en het maatschappelijk statuut sterk de nadruk legt op de invulling van de maatschappelijke rol van de bank, laten nog weinig banken zien dat dit van invloed is geweest op de beoordeling van hun zakelijke activiteiten.

## Toekomst Monitoring Commissie Code Banken

### Monitoring heeft waarde bewezen

De commissie vindt het niet nodig om de naleving van de principes uit de code nog langer op de huidige manier te monitoren. Het monitoren van de code heeft zijn waarde de afgelopen jaren bewezen. De naleving van de principes uit de code is sinds de invoering van de eerste Code Banken in 2009 gestegen tot bijna 100% in 2015. Daar komt bij dat een groot deel van de principes uit de code de afgelopen jaren in eigen compliance of wet- en regelgeving zijn opgenomen. Via het reguliere toezicht wordt gekeken of banken wetten en regels naleven en hoe zij dit doen. Ook doen toezichthouders de laatste jaren meer onderzoek naar gedrag en cultuur in de financiële sector. De code zou daarom kunnen worden teruggebracht tot een aantal onderwerpen die essentieel zijn voor de toekomst van de sector.

### Van monitor naar dialoog

Dat neemt niet weg dat de kritiek op de bankensector nog niet is verstomd. Het is van groot belang dat banken de dialoog met de samenleving gaande houden en zich gezamenlijk blijven inzetten om het vertrouwen in de bankensector te vergroten. Daarbij is de sector volgens de commissie zelf aan zet. Banken kunnen zich bijvoorbeeld richten op een aantal thema's. Zij kunnen een onafhankelijk adviescommissie samenstellen die bestaat uit consumentenorganisaties en andere stakeholders. De sector gaat op regelmatige basis het gesprek aan met de adviesgroep over de vooruitgang die banken hebben geboekt op de gekozen thema's en communiceert hierover naar de samenleving.

De commissie adviseert om de enquête die voor deze monitor is ontwikkeld over de meer maatschappelijke thema's over 2 jaar te herhalen en de uitkomsten daarvan opnieuw te confronteren met andere onderzoeken en opvattingen uit te samenleving. Zo worden de onderwerpen levendig gehouden en kan het zelf kritisch vermogen van de sector worden versterkt.

# Monitoring Commissie

## Rol en achtergrond

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

## Aanbevelingen voor de toekomst

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

## Monitoring 2010 tot en met 2015

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



## Samenstelling

Met vermelding hoofdfunctie en relevante nevenfuncties.



### **Inge Brakman**, voorzitter

- Voorzitter Landelijk Bestuur Rode Kruis
- Bestuurder bij Stichting Administratiekantoor Continuïteit ABN AMRO Group

Verder adviseur bij mediainstellingen en commissaris bij diverse bedrijven.

### **Cateautje Hijmans van den Bergh**

- Programmadirecteur APG deelnemingen
- Voorzitter Raad van Commissarissen ASN Beleggingsfondsen N.V. en voorzitter Raad van Toezicht ASN Groenprojectenfonds

Verder lid Raad van Toezicht Consumentenbond en lid Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen.

### **Geert Raaijmakers**

- Partner NautaDutilh
- Hoogleraar ondernemings- en effectenrecht VU

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

### **Ruben van Zwieten**

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

### **Jan van Rutte**, adviseur

- Voorzitter Raad van Commissarissen SNS Bank N.V.

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

### **Willem de Vocht**, secretaris

Secretariaat Monitoring Commissie Code Banken  
Postbus 7400, 1007 JK Amsterdam  
[info@commissiecodebanken.nl](mailto:info@commissiecodebanken.nl)  
[www.commissiecodebanken.nl](http://www.commissiecodebanken.nl)

## Werkwijze

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

### Begrip van publiek belang

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

### Eigen onderzoek, extern onderzoek en dialoogbijeenkomsten

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

en dialoogbijeenkomsten met stakeholders en banken.

### Eigen onderzoek

#### Desk research van jaarverslagen en websites

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

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

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

### Enquêtes

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

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

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

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

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

De onderzoekspopulatie voor de enquête bestaat uit 41 banken. Uiteindelijk hebben 27 bestuurders (69%) en 23 commissarissen (55%) volledig deelgenomen aan de enquêtes. De banken zijn onderverdeeld in 'grote banken' en 'overige banken'. Van de 'overige banken' heeft 63% meegewerkt. De resultaten van de grote banken en de overige banken zijn, indien relevant, ook in de resultaten tegen elkaar afgezet. Tenzij anders vermeld zijn alle quotes in dit rapport afkomstig uit de resultaten van de enquêtes. Dit betekent dat de quotes directe verwijzingen zijn naar uitspraken van de bestuurders en commissarissen die hun medewerking aan de enquêtes verleenden<sup>1)</sup>.

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

---

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

## Extern onderzoek

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

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

## Dialoogbijeenkomsten

### Stakeholders

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

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

### Afgelopen jaren diverse keren met de sector gesproken

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

Onderzoeksresultaten,  
conclusies en  
aanbevelingen



COMPLIANCE

# Communicatie over code moet beter

Zeven jaar na de invoering van de eerste Code Banken, leven banken de code goed na. De uitleg bij afwijkingen en informatie op de websites van banken is nog wel voor verbetering vatbaar. Vooral de zichtbaarheid op de website kan beter.

## Inleiding

Banken vinden het belangrijk verantwoording af te leggen over de naleving van de code. In de code staat dat banken jaarlijks vermelden hoe zij de code hebben toegepast en aangeven welke vooruitgang ze hebben geboekt met het toepassen van de principes uit de code. Passen banken een principe uit de code niet (volledig) toe, dan motiveren zij dit (*comply or explain*). De banken benadrukken dat de code geen afvinkgedrag in de hand mag werken. Zij stellen dat niet de mate waarin de code letterlijk wordt toegepast bepalend is voor de werking, maar de manier waarop banken daar in de praktijk mee omgaan.

## Resultaten desk research

### Naleving bijna 100%

De commissie heeft onderzocht of de code wordt nageleefd en welke informatie banken hierover verstrekken. Daarbij zijn de zes grootbanken en 28 overige banken onder de loep genomen. Hoewel de nieuwe code niet meer uit genummerde bepalingen bestaat, zijn er 31 principes te onderscheiden. De principes uit de code worden door de 34 onderzochte banken voor 99% nageleefd. In slechts twaalf gevallen (1%) werd van de principes afgeweken. Acht van de twaalf afwijkingen hebben betrekking op principes uit het hoofdstuk Raad van Commissarissen uit de code. De resterende vier afwijkingen gaan over de hoofdstukken Audit, Beheerste en integere bedrijfsvoering, Risicobeleid en Beloningsbeleid.

Uitleg bij afwijkingen kan beter

De code stelt dat banken uitleg geven als zij van een principe afwijken. Hoewel het aantal afwijkingen van twaalf minimaal is, is de motivering voor verbetering vatbaar. In twee gevallen was de kwaliteit van de uitleg voldoende en voldeed de betreffende bank daarmee aan de code. Bij tien van de twaalf afwijkingen van de code geeft de bank onvoldoende toelichting. In zeven gevallen gaf de desbetreffende bank helemaal geen toelichting, in drie gevallen was de uitleg te algemeen. Daarbij werden bijvoorbeeld standaardzinnen gebruikt zonder toelichting, of werden formuleringen uit de code herhaald. Geen van de afwijkingen doet afbreuk aan de bedoelingen van de code.

Informatie op websites kan beter

Niet alle banken publiceren informatie over de code op hun website. De zes grootbanken doen dit allemaal, maar van de 28 onderzochte overige banken hebben er zes geen informatie op de website staan (zie figuur 1). Zij voldoen daarmee niet aan dit voorschrift uit de code. De kwaliteit van informatie die banken wél op hun website geven, kan bovendien beter. In 2015 is de nieuwe code banken ingesteld, echter elf banken gaan op de website (deels) uit van de vorige code banken. Drie van hen gebruiken de codes door elkaar heen (zie figuur 2). Ook is bij vijf banken niet duidelijk wanneer de informatie voor het laatst is herzien, omdat er geen datum wordt vermeld.

| Plaats van informatie                 | Onderzochte banken |      | Grootbanken |      | Overige banken |      |
|---------------------------------------|--------------------|------|-------------|------|----------------|------|
|                                       | aantal             | %    | aantal      | %    | aantal         | %    |
| Jaarverslag en website (+ verwijzing) | 19                 | 56%  | 6           | 100% | 13             | 46%  |
| Jaarverslag en website (- verwijzing) | 7                  | 20%  | 0           | 0%   | 7              | 25%  |
| Alleen in jaarverslag                 | 5                  | 15%  | 0           | 0%   | 5              | 18%  |
| Alleen op de website                  | 2                  | 6%   | 0           | 0%   | 2              | 7%   |
| Geen informatie                       | 0                  | 0%   | 0           | 0%   | 0              | 0%   |
| Anders                                | 1                  | 3%   | 0           | 0%   | 1              | 4%   |
| Totaal                                | 34                 | 100% | 6           | 100% | 28             | 100% |

**Figuur 1** Plaats van informatie over Code Banken II. Uit 'Erasmus Universiteit Rotterdam, Onderzoek Monitoring Commissie Code Banken, rapportage oktober 2016'.

| Informatie op de website       | Onderzochte banken |      | Grootbanken |      | Overige banken |      |
|--------------------------------|--------------------|------|-------------|------|----------------|------|
|                                | aantal             | %    | aantal      | %    | aantal         | %    |
| Website gaat over huidige code | 17                 | 61%  | 5           | 83%  | 12             | 55%  |
| Website gaat over oude code    | 11                 | 39%  | 1           | 17%  | 10             | 45%  |
| Totaal                         | 28                 | 100% | 6           | 100% | 22             | 100% |

**Figuur 2** Verouderde informatie op de website. Uit 'Erasmus Universiteit Rotterdam, Onderzoek Monitoring Commissie Code Banken, rapportage oktober 2016'.

Ruim de helft geeft voorbeelden

In de nieuwe Code Banken staat expliciet dat banken voorbeelden moeten geven van de manier waarop zij de code toepassen. Dat doet 59% van de onderzochte banken. Het grootste deel heeft betrekking op het hoofdstuk *Beheerste en integere bedrijfsvoering* uit de code. Daar staat tegenover dat banken niet of nauwelijks vermelden welke voortgang ze hebben geboekt bij het toepassen van de principes uit de code. Slechts drie onderzochte banken (8%) geven hier informatie over. De overige 31 onderzochte banken (92%) doen dat niet en voldoen daarmee niet aan dit principe.

Conclusies en aanbevelingen

De naleving van de meetbare principes uit de Code Banken II is met 99% bijzonder hoog. Ook geven zes op de tien banken voorbeelden over de manier waarop zij de code toepassen. Dit is een nieuwe toevoeging in de Code Banken II. De commissie vindt dat positief, maar wijst erop dat banken op basis van hun communicatie op websites en in jaarverslagen slordig overkomen. Dat blijkt onder meer uit onvolkomenheden op websites, het gebruik van de oude code en het bijna volledig ontbreken van informatie over vooruitgang die zij boeken bij het naleven van de code. De commissie wijst daarom opnieuw op het belang van maximale transparantie over naleving van de code. Van zeven banken zijn geen gegevens aangetroffen over de naleving van de code banken. Banken moeten niet alleen zeggen dat ze de samenleving willen uitleggen hoe ze hun bedrijfsvoering verbeteren, maar die uitleg ook geven.





# Verandering vereist oefening

Banken ontplooiën uiteenlopende activiteiten op het gebied van gedrag en cultuur, maar zijn in hun jaarverslag intern gericht. De commissie adviseert banken aandacht te besteden aan gedrag en cultuur door alle lagen van de organisatie heen. Herhaling is de sleutel tot succes. Alleen door opleiding en oefening kunnen gedrag en cultuur echt veranderen.

## Inleiding

De bankensector kan volgens de commissie alleen een duurzame rol in de samenleving spelen als er een cultuur van dienstbaar, duurzaam en integer bankieren bestaat. Bovendien stelt De Nederlandsche Bank (DNB) dat het (besluitvormings)gedrag van bestuurders in grote mate bepalend is voor de cultuur en prestaties van financiële instellingen<sup>2)</sup>. In de nieuwe code is daarom terecht meer aandacht

voor cultuur en gedrag. In de code staat dat de Raad van Bestuur verantwoord gedrag bevordert in de top en onder medewerkers. Bestuurders en commissarissen hebben volgens de code een voorbeeldfunctie en zijn verantwoordelijk voor standaarden op het gebied van integriteit, moraliteit en leiderschap.

## Resultaten desk research en enquête

Urgentie van verandering van gedrag en cultuur blijkt niet uit jaarverslag

De commissie heeft onderzocht hoe banken in hun jaarverslagen rapporteren over gedrag en cultuur. Hoewel alle onderzochte banken informatie geven over gedrag en cultuur, heeft geen enkele bank over het onderwerp een apart hoofdstuk of paragraaf opgenomen. Daarbij geven banken weliswaar meer informatie dan

.....  
2 DNB, Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector, april 2016.

vorig jaar, maar erg verspreid over het jaarverslag. Banken geven de meeste informatie over gedrag en cultuur in het directieverslag. Slechts zes onderzochte banken (18%) (één grote en vijf overige) stellen expliciet in hun jaarverslag dat een *verandering* van de cultuur volgens hen gewenst of noodzakelijk is. De overige 28 banken (82%) vermelden dat niet in hun jaarverslag.

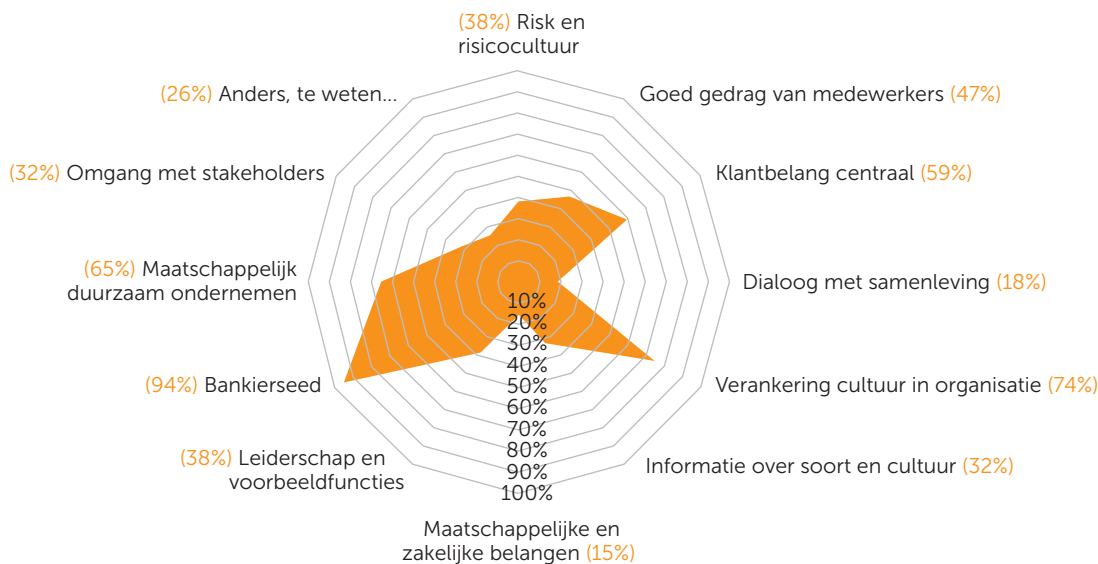
Vooraf aandacht voor interne thema's in jaarverslag

Banken besteden in hun jaarverslag vooral aandacht aan interne thema's als ze spreken over cultuur en cultuurverandering. Zij noemen de bankierseed het vaakst (zie figuur 3), gevolgd

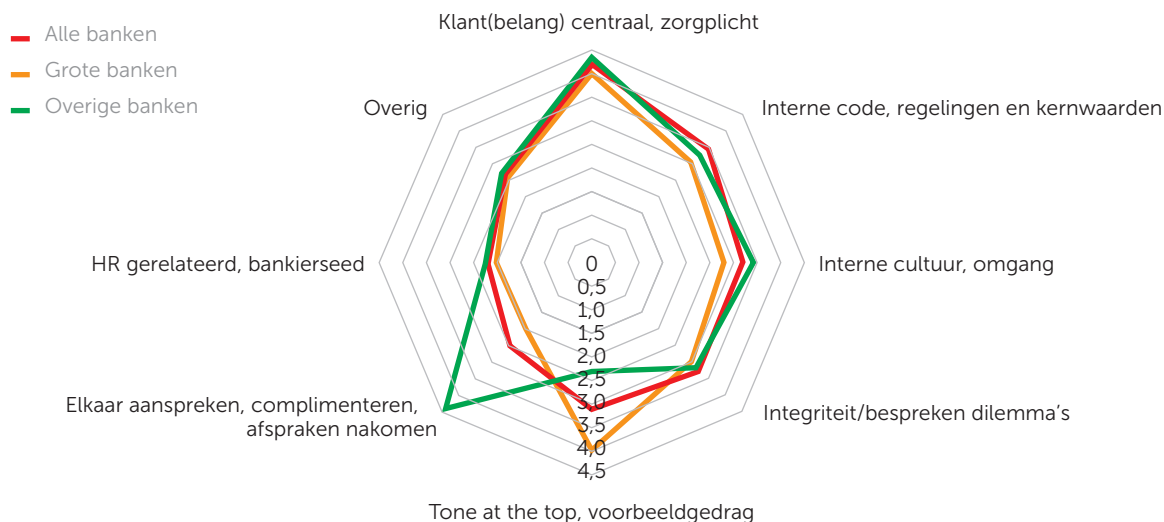
door 'verankering van cultuur in de organisatie' en 'maatschappelijk duurzaam ondernemen'. Het thema 'klantbelang centraal' staat op een vierde plek. Vorig jaar rapporteerden banken hierover in hun jaarverslag het meest. Twee andere onderwerpen die een duidelijke link met de buitenwereld hebben, sluiten de rij: 'dialogoog met de samenleving' en 'maatschappelijke en zakelijke belangen'. Zowel grote als overige banken scoren laag op deze onderwerpen.

Klantbelang meest besproken in de bestuurskamer

Hoewel de aandacht voor het onderwerp 'Klantbelang centraal' in jaarverslagen is



**Figuur 3** Onderwerpen waarover banken in hun jaarverslag rapporteren in het kader van cultuurverandering.  
Uit 'Erasmus Universiteit Rotterdam, Onderzoek Monitoring Commissie Code Banken, rapportage oktober 2016'.



**Figuur 4** Ranking van vijf meest besproken onderwerpen binnen het thema 'Gedrag en cultuur', gebaseerd op 25 respondenten. Uit 'Erasmus Universiteit Rotterdam, Onderzoek Monitoring Commissie Code Banken, rapportage oktober 2016'.

afgenomen, wordt het onderwerp 'Klantbelang en zorgplicht' in de bestuurskamers het meest besproken als het gaat over gedrag en cultuur (zie figuur 4). RvB's van grote banken bespreken 'tone at the top en voorbeeldgedrag' vaker dan de overige banken. Het onderwerp 'Elkaar aanspreken, complimenteren en afspraken nakomen' komt vaker ter tafel bij de overige banken dan bij de grote banken.

**Beheersing gedrag en cultuur in de top**  
RvB's geven zichzelf gemiddeld 8,15 voor de beheersing van het thema gedrag en cultuur binnen de top van de bank. Commissarissen scoren vergelijkbaar op cultuur en gedrag. Alle deelnemende bestuurders geven aan dat het

thema gedrag en cultuur is opgenomen in de strategie van de bank. Zij borgen het thema binnen de top vooral door het goede voorbeeld te geven, teamoverleggen te organiseren, en trainingen te volgen en games te gebruiken. Bij vrijwel alle banken (93%) zijn ethische onderwerpen en de omgang met dilemma's onderdeel van het programma van permanente educatie voor de RvB.

**Helpt vindt borging gedrag en cultuur complex**  
Voor beheersing van het thema gedrag en cultuur binnen de hele organisatie geven bestuurders zichzelf gemiddeld een iets lager cijfer (7,44).

“Cultuur is niet iets wat vaststaat, maar iets wat leeft. De organisatie moet voortdurend blijven werken aan het verder verbeteren van de cultuur en het gedrag van medewerkers.”

Ondanks deze ruime voldoende, vindt iets meer dan de helft (53%) het borgen van de naleving van het thema gedrag en cultuur complex tot zeer complex. Alle zes de grote banken gebruiken trainingen, besprekingen over de bankierseed en nieuwsbrieven of intranet om medewerkers te wijzen op het belang van gedrag en cultuur. Ook onder overige banken worden deze methoden het meest ingezet om het bewustzijn onder medewerkers te vergroten.

### Andere bronnen

Banken pakken invoering eed serieus aan  
Banken pakken de invoering van de bankierseed serieus aan, blijkt uit onderzoek dat de AFM en DNB begin 2016 deden onder tien banken. Veruit de meeste medewerkers hadden de eed afgelegd en banken zeggen dat zij nadrukkelijk aandacht besteden aan nut en noodzaak van het afleggen van de eed. Banken en medewerkers bereiden

zich grondig voor in dialoogsessies, plenaire bijeenkomsten en teamsessies met leidinggevendenden. De verdere inbedding van de eed wordt vaak gekoppeld aan een breder cultuurof integriteitsprogramma. De meerderheid van de banken is ervan overtuigd dat de eed bijdraagt aan verdere bewustwording van normen en waarden in de financiële sector<sup>3)</sup>.

Stakeholders sceptisch tegenover bankierseed  
Stakeholders staan sceptisch tegenover de bankierseed, bleek tijdens de bijeenkomst die de commissie afgelopen jaar organiseerde. Het is volgens hen niet duidelijk wat de eed toevoegt. Stakeholders zien dat bankmedewerkers soms met duivelse dilemma's te maken hebben (zorgplicht versus winst van de bank), maar vragen zich af of de gewenste cultuurverandering voldoende bekend is bij medewerkers op lagere niveaus binnen de bank. Ook werd opgemerkt dat het goed zou zijn als bankmedewerkers meer training krijgen; bijvoorbeeld door meer aandacht te besteden aan financiële ethiek in universitaire opleidingen, dilemma-trainingen voor medewerkers te organiseren en ze (beter) voor te bereiden op lastige gesprekken met klanten.

### DNB: verhoog verandertempo

In een recent onderzoek naar gedrag en cultuur stelt De Nederlandsche Bank (DNB) dat bestuur-

---

3 DNB: <http://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/nieuws-2016/dnb346498.jsp>.

ders en commissarissen het belang van gedrag en cultuur weliswaar onderstrepen, maar dat besturen te weinig specifieke expertise hebben op het gebied van gedrag- en cultuurverandering. De nadruk ligt teveel op inhoudelijk leiderschap. De maatregelen die banken doorvoeren zijn niet voldoende om gedrag te veranderen. DNB erkent dat het veranderen van gedrag en cultuur tijd en aandacht vergt. Daarom roept de toezichthouder de sector op het tempo te verhogen en de dialoog met de samenleving blijvend aan te gaan. Om het vertrouwen te herstellen, moet het publiek er volgens DNB van overtuigd zijn dat de veranderingen tot in de haarvaten van financiële instellingen zijn doorgedrongen<sup>4)</sup>.

#### Good practice

Dagelijkse blog van de voorzitter van de Raad van Bestuur

## Conclusies en aanbevelingen

Banken kunnen in hun jaarverslag beter communiceren over het thema gedrag en cultuur. De informatie is erg verspreid en geen enkele bank heeft een apart hoofdstuk over dit thema opgenomen. Gezien het toegenomen belang van dit thema in de code had de commissie dit wel verwacht. De commissie is

verrast door het hoge cijfer dat bestuurders zichzelf geven voor de beheersing van het thema gedrag en cultuur. De helft van de bestuurders stelt immers ook dat zij het borgen van dit thema complex tot zeer complex vinden. In de top van de banken kan meer aandacht worden besteed aan deze onderwerpen in de programma's voor permanente educatie.

Nu vrijwel alle bankmedewerkers de bankierseed hebben afgelegd, kunnen banken aan de buitenwereld laten zien dat er een gedrag- en cultuurverandering in de bankensector gaande is. En dat de verandering aan de top doorwerkt in de rest van de organisatie. Dit kan alleen door het abstracte thema gedrag en cultuur concreet te maken: maak de doelstellingen van de bank op het gebied van cultuur en gedrag concreet, laat zien welke veranderingen de bank voor ogen heeft, laat medewerkers door alle lagen van het bedrijf heen oefenen hoe zij het best kunnen omgaan met (ethische) dilemma's door met elkaar in debat te gaan en communiceer met de buitenwereld over het resultaat. Herhaling is daarbij de sleutel tot succes. Alleen door oefening kunnen gedrag en cultuur in de sector daadwerkelijk veranderen en worden de veranderingen zichtbaar voor de samenleving. Daarbij is het van groot belang om te laten zien hoe de bank ervoor zorgt dat de veranderingen doordringen tot in de haarvaten van de organisatie.

4 DNB, Gedrag en Cultuur in de financiële sector, april 2016.



## RELATIE MET STAKEHOLDERS

# Kloof tussen burger en bank

Banken vinden dat ze een goede relatie hebben met klanten en andere stakeholders, maar het vertrouwen van consumenten blijft laag. De commissie constateert een kloof tussen de top van de banken en de samenleving. Heldere communicatie kan bijdragen aan vertrouwensherstel.

## Inleiding

In de financiële sector klinkt al een aantal jaren de mantra 'het klantbelang centraal'. Ook de Autoriteit Financiële Markten (AFM) kijkt scherp of banken het belang van hun klanten voorop zetten. Banken stellen in de code dat ze de belangen van hun stakeholders op een evenwichtige manier willen afwegen. In de code staat bovendien dat de Raad van Bestuur bij het bevorderen van een gezonde cultuur voldoende oog moet hebben voor de belangen van klanten en andere stakeholders.

## Resultaten enquête

### Klanten belangrijkste stakeholders

De commissie heeft banken gevraagd naar hun relatie met stakeholders. Bestuurders en commissarissen van de deelnemende banken vinden dat ze een goede relatie hebben met hun stakeholders. Ze geven zichzelf gemiddeld een 8. Zij zien klanten als hun belangrijkste stakeholders, gevolgd door aandeelhouders, de maatschappij, financiers, de overheid en media. Ruim de helft (63%) van de bestuurders geeft aan dat hun bank een aparte strategie heeft voor specifieke stakeholders. Dat is vooral voor klanten het geval.

“Uiteraard behandel je de verschillende stakeholders verschillend, maar het uitgangspunt is altijd om zo transparant en toegankelijk mogelijk te zijn naar al onze stakeholders.”

Helft ervaart geen kritiek uit samenleving  
Bijna zes op de tien ondervraagde bestuurders (58%) ervaart geen kritiek vanuit de samenleving (zie figuur 5). Voor zover bestuurders wel kritiek ervaren is dat vrijwel altijd generieke kritiek. Die kritiek gaat vooral over rentederivaten, hypothe-ken en het renteniveau. Slechts één bestuurder geeft aan kritiek op de eigen bank ervaren te

hebben. Van de RvC’s ervaart 41% geen kritiek vanuit de samenleving. De overige 59% ervaart zowel generieke als bankspecifieke kritiek. De kritiek heeft onder meer betrekking op rente-derivaten het beloningsbeleid van hun bank en van banken in het algemeen.

Grootbanken ervaren vaker kritiek  
Grote banken ervaren vaker kritiek dan de overige banken. De RvB’s van de vijf deelnemen-de grootbanken zeggen allemaal kritiek te ervaren. In vier van de vijf gevallen gaat het om generieke kritiek en in één geval om bank-specifieke kritiek. Van de 23 deelnemende RvB’s van overige banken zegt 42% kritiek te ervaren vanuit de samenleving. In alle gevallen ging het om generieke kritiek.

|                                         | Raad van Bestuur                           | Raad van Commissarissen                                                                               |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geen kritiek uit de samenleving ervaren | 58%                                        | 41%                                                                                                   |
| Type van ervaren kritiek                | Generieke kritiek, op één uitzondering na  | Generieke én bankspecifieke kritiek                                                                   |
| Thema’s van ervaren kritiek             | Rentederivaten, hypothe-ken en renteniveau | Beloningsbeleid algemeen en de hoogte van de beloning van Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen |

**Figuur 5** Vergelijking kritiek uit de samenleving. Uit ‘Erasmus Universiteit Rotterdam, Onderzoek Monitoring Commissie Code Banken, rapportage oktober 2016’.



#### Kritiek levert meestal reactie op

De helft van de bestuurders die kritiek heeft ervaren, geeft aan dat de kritiek in grote tot zeer grote mate heeft bijgedragen aan wijzigingen in de dienstverlening aan klanten. Dat is bij vier van de vijf grootbanken (80%) het geval en bij drie van de overige banken (27%). Als voorbeelden worden genoemd wijzigingen met betrekking tot spaarhypotheeken, doorlopende kredieten en rentederivaten.

#### Andere bronnen

##### Vertrouwen in sector blijft laag

Banken vinden klanten hun belangrijkste stakeholders. Toch blijkt uit de Vertrouwensmonitor Banken dat het vertrouwen van consumenten in de bancaire sector nog steeds laag is. Het vertrouwen in de sector is een 2,8 op een schaal van 1 tot en met 5. De belangrijkste reden waarom klanten weinig vertrouwen in de sector hebben is dat banken hun eigen belang eerst dienen. Daarnaast noemen zij het belonings-



beleid bij banken en de lage spaarrente. Het vertrouwen in de eigen bank is met een 3,2 op een schaal van 1 tot en met 5 wel hoger dan het vertrouwen in de sector als geheel.

#### Klant nog steeds onvoldoende centraal

Op de bijeenkomst met stakeholders die de commissie het afgelopen jaar organiseerde is met elkaar van gedachte gewisseld over de vraag hoe stakeholders tegen de sector aankijken. De belangrijkste kritiek van stakeholders is dat banken hun klanten nog steeds onvoldoende centraal stellen. Stakeholders gaven aan dat banken te maken hebben met een forse toename van wet- en regelgeving en daardoor minder goed in staat zijn maatwerk te bieden. Strenge interne regels leiden ertoe dat medewerkers de regels strikt naleven en waardoor de behoefte van de klant op de tweede plaats komt. Terwijl de klant de bank beoordeelt op de mogelijkheden van maatwerk op juist voor hem cruciale momenten.

#### **Good practice**

Gebruik van klantpanels

## Conclusies en aanbevelingen

De commissie constateert dat er een kloof is tussen de top van de banken en de samenleving. Banken vinden dat ze een goede relatie hebben met hun klanten en op één uitzondering na ervaart geen enkele bestuurder kritiek vanuit de samenleving op de eigen bank. Voor zover bestuurders zeggen wel kritiek te ervaren, is dat generieke kritiek op de sector. Ook van de commissarissen ervaart een substantieel alleen generieke kritiek. Banken lijken minder geneigd in te spelen op de algemene kritiek op de sector. Het zou goed zijn als zij meer werk maken van de generieke kritiek, aangezien de waarneming van banken in schril contrast staan met het onverminderd lage vertrouwen van klanten in de sector.

Het is zaak dat banken onderkennen dat de samenleving nog niet positief tegenover de sector staat. Het cliché 'vertrouwen komt te voet en gaat te paard' doet in dit verband opgeld. Banken zijn de afgelopen jaren meermalen negatief in het nieuws geweest. De commissie ziet dat banken werken aan het herstel van vertrouwen. Dat is een zaak van lange adem. De commissie adviseert banken te blijven werken aan vertrouwensherstel, zowel individueel als collectief. Dat kan bijvoorbeeld met heldere communicatie over lastige dossiers, zoals rentederivaten en de discussie over hypotheek. Banken moeten zich daarbij realiseren dat een (te) defensieve houding in hun communicatie averechts werkt.



## MAATSCHAPPELIJKE ROL EN ZAKELIJKE BELANGEN

# Open over afwegingen

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

### Inleiding

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

### Resultaten desk research en enquête

Maatschappelijke rol en zakelijke belangen minst genoemd in jaarverslagen

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

### Eenvoudig met elkaar in lijn te brengen

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

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

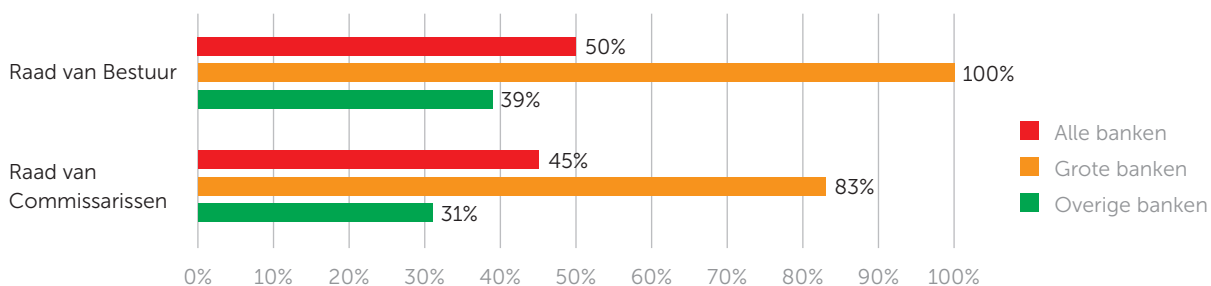
#### Helpt ervaart spanningen

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

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

#### Uitdagingen bij het wegnemen van spanningen

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



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

## Aanvullende bronnen

### Stakeholders zien spanningen

Tijdens de bijeenkomst met stakeholders die de commissie organiseerde, werd ingegaan op de spanning tussen maatschappelijke rol en zakelijke belangen van de bank. Stakeholders zien dat er veel nieuwe wet- en regelgeving op banken afkomt en dat ze strenge interne regels hanteren. Ook is er veel aandacht voor negatieve berichten in de media, zoals rondom de Libor-affaire en de ophef over rentederivaten. Het belang van de klant lijkt daardoor volgens hen op de achtergrond te komen. Banken zouden volgens consumentenorganisaties meer inzicht kunnen geven in hun belangenafweging. Zo kunnen zij het publiek belang beter dienen.

### Klantbelang centraal

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) concludeert in het meest recente Klantbelang Dashboard 2015-2016 dat banken vooruitgang boeken bij het centraal stellen van de klant. De informatie aan particuliere klanten is verbeterd en de kwaliteit van het beleggings- en hypotheekadvies is gestegen. Maar er zijn ook verbeterpunten. Banken moeten betere informatie geven aan zakelijke klanten, meer doen om te zorgen dat particulieren een consumptief krediet hebben dat past bij hun situatie, en beter omgaan met betalingsachterstanden. Ze hebben te weinig controle over de werkwijze van incassobureaus.

### Good practice

Vertegenwoordiging van belangrijkste klantsectoren in Raad van Commissarissen

## Conclusies en aanbevelingen

Banken geven zichzelf gemiddeld een 7,8 voor het thema maatschappelijke rol en zakelijke belangen. De commissie vindt het opvallend dat banken ondanks die ruime voldoende weinig aandacht besteden aan dit thema in hun jaarverslag. Zeker aangezien de helft van de RvB's aangeeft spanningen te ervaren tussen de maatschappelijke rol en zakelijke belangen van de bank. Die spanningen worden zelfs door alle grootbanken ervaren. De commissie adviseert banken actief in te spelen op de uitdagingen die zij zien binnen dit thema en waar mogelijk duidelijker te zijn over de manier waarop zij maatschappelijke en zakelijke belangen tegen elkaar afwegen. Dat kan voor meer begrip zorgen bij klanten. De banken gaan opvallend weinig in op de consequenties voor hun verdienmodel als de maatschappelijke rol leidend is bij de zakelijke belangen. De commissie had verwacht dat deze spanning scherper naar voren zou zijn gekomen.



# Kennis is cruciaal

Een robuuste IT-infrastructuur is noodzakelijk om in te spelen op de snel veranderende wensen van klanten, scherpere wet- en regelgeving en groeiende cyberrisico's. Banken moeten voldoende kennis in huis halen én houden om een robuuste IT-infrastructuur te kunnen waarborgen.

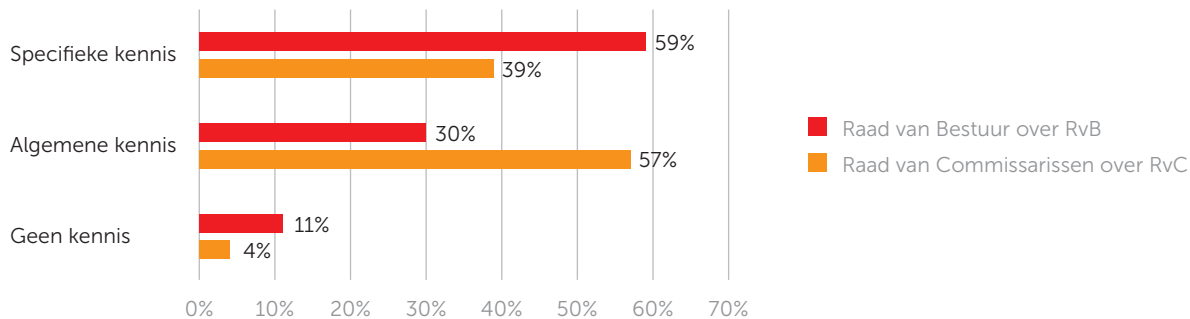
## Robuuste IT-infrastructuur essentieel

Banken benadrukken in de code dat een robuuste IT-infrastructuur essentieel is voor het functioneren van de bank. Klanten stellen steeds hogere eisen aan innovatie, de digitalisering in de banksector gaat snel en banken krijgen meer concurrentie van nieuwe en bestaande technologiebedrijven (fintech). Daarnaast vormen wet- en regelgeving een steeds grotere belasting voor de bancaire systemen, die vaak verouderd zijn. Om in te kunnen spelen op die ontwikkelingen is niet alleen voldoende geld voor investeringen nodig, maar is ook kennis van IT in de top van banken vereist. De code stelt dan ook dat er aandacht moet zijn voor IT-infrastructuur in het programma voor permanente educatie van de RvC.

## Resultaten enquête

### Kennis IT-infrastructuur

De commissie heeft banken gevraagd naar de aanwezige kennis over IT-infrastructuur. Bijna zes op de tien deelnemende RvB's (59%) geven aan dat de RvB voldoende specifieke kennis over IT-infrastructuur heeft. Onder de RvC's is dat 39%. Bij de RvC's is meer algemene kennis dan specifieke kennis aanwezig (zie figuur 7). Drie banken geven aan dat er bij de RvB geen specifieke kennis over de IT-infrastructuur aanwezig is. Volgens twee van hen is er in de RvC ook geen specifieke kennis over IT-infrastructuur. De RvB van één bank geeft aan niet te weten welke kennis de RvC over IT-infrastructuur heeft.



**Figuur 7** Aanwezigheid van kennis over IT-infrastructuur opgenomen. Uit 'Erasmus Universiteit Rotterdam, Onderzoek Monitoring Commissie Code Banken, rapportage oktober 2016'.

#### Gebrek aan gekwalificeerd personeel

Een gebrek aan gekwalificeerd personeel vormt volgens elf RvB's een bedreiging voor een robuuste IT-infrastructuur. Ook noemen acht RvB's het ontbreken van voldoende specifieke kennis binnen de bank als bedreiging. Banken spelen volgens de RvB's onder meer op deze bedreigingen in door externe kennis in te huren en te zorgen dat het kennisniveau van het eigen personeel toeneemt; bijvoorbeeld door trainingen. De kwaliteit van het IT-personeel staat bij (60%) van de RvB's eens per jaar op de agenda. De andere 40% bespreekt dit onderwerp elk kwartaal.

#### Cybercrime vormt constante uitdaging

De helft van de RvB's geeft aan dat de huidige IT-infrastructuur voldoende bescherming biedt om de risico's van cybercrime te ondervangen. Wel benadrukken zij in hun toelichting dat cybercrime een uitdaging vormt die constant om aandacht vraagt. De helft van de banken heeft

data- en IT-beveiliging als kernthema in de IT-strategie. Veiligheid staat bij 60% van de RvB's eens per kwartaal op de agenda en stabiliteit van het systeem wordt door 80% eens per kwartaal besproken.

#### Infrastructuur soms bottleneck bij innovatie

Banken is gevraagd in hoeverre de IT-infrastructuur in staat is snel en flexibel in te spelen op de wensen van de klant. Ruim een op de vijf (22%) deelnemende RvB's geeft de eigen bank een onvoldoende. Zij scoren een 4 op een schaal van 1 tot en met 10. Iets minder dan de helft (48%) geeft de eigen bank een 6. De overige 30% geeft zichzelf een hoger cijfer. Het verbeteren van de klantgerichtheid en van de (technische) beheersbaarheid van systemen zijn bij ongeveer de helft van de banken kernthema's binnen de IT-strategie. Bij 60% van de RvB's staat het aanpassen van systemen aan klantwensen elk kwartaal op de agenda.



“Flexibiliteit vraagt om een IT-infrastructuur die adequaat kan reageren op ontwikkelingen. Daarom heeft onderhoud en continue aanpassing van de systemen hoge prioriteit.”

### Aanvullende bronnen

Digitalisering bankensector zet snel door  
De digitalisering in de bankensector zet de komende jaren in hoog tempo door, stelt KPMG in een recent verschenen onderzoek naar IT-uitdagingen. Banken worden IT-bedrijven en hun succes is afhankelijk van de kwaliteit en capaciteiten van hun IT-personeel en IT-Infrastructuur. Onder druk van die ontwikkeling is het aandeel IT-ers bij banken sterk gegroeid de laatste jaren. Was in 2007 nog 12% van het personeel IT-medewerker, in 2015 was dat opgelopen tot bijna een kwart (22%)<sup>5)</sup>.

.....  
5 KPMG Banking Systems Survey 2015/2016, fig. 2: staffing vs. non-IT staffing of NL employees.

IT-budgetten onder druk door regelgeving KPMG constateert dat IT-budgetten onder druk staan door de stroom aan nieuwe wet- en regelgeving. Oude kostbare IT-systemen worden daardoor mogelijk niet vervangen door efficiëntere oplossingen<sup>6)</sup> en banken lopen het risico te weinig te investeren in het ontwikkelen van nieuwe concepten om klanten te bedienen<sup>7)</sup>. Dit legt een tweespalt bloot waarin banken zich bevinden: enerzijds voldoen aan wettelijke vereisten en anderzijds innoveren om concurrerend te blijven voor de toekomst.

#### Banken hebben baat bij minder complexe IT-omgeving

De Nederlandsche Bank (DNB) stelde onlangs dat de IT-omgeving van financiële instellingen nog steeds complexer is dan gewenst. Vermindering van de complexiteit kan ervoor zorgen dat beschikbaarheid van de dienstverlening omhoog gaat. Ook kunnen financiële instellingen zich beter aanpassen aan de technologische ontwikkelingen en kosten besparen door hun systemen minder complex te maken. Wel beheersen de meeste instellingen in voldoende mate de risico's van complexe IT-omgevingen<sup>8)</sup>.

## Conclusies en aanbevelingen

De commissie waarschuwt voor problemen bij het waarborgen van een robuuste infrastructuur. Klanten stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening en banken krijgen concurrentie van technologiebedrijven. Maar naar eigen zeggen kunnen banken met hun huidige IT-infrastructuur slechts beperkt inspelen op klantwensen. Bovendien is de IT-infrastructuur van veel banken verouderd. Daarbij kan de golf van nieuwe wet- en regelgeving een fors beslag leggen op de beschikbare IT-capaciteit.

Banken die door hun huidige IT-infrastructuur onvoldoende kunnen inspelen op klantwensen moeten capaciteit en middelen vrijmaken om innovatief te blijven. Slechts iets meer dan de helft van de RvB's geeft aan dat er voldoende specifieke IT-kennis aanwezig is. Van de RvC's geeft het merendeel aan dat er niet genoeg specifieke kennis aanwezig is. Ook zien veel banken een gebrek aan geschikt IT-personeel en kennis als grote bedreiging. Dit alles bij elkaar leidt tot een sterke druk op de IT ontwikkeling en doet de vraag rijzen of banken voldoende zijn toegerust op de toekomst.

---

6 KPMG Banking Systems Survey 2015/2016, pagina 13.

7 KPMG Banking Systems Survey 2015/2016, pagina 18.

8 DNB Themaboek toezicht 2015, via [www.toezicht.dnb.nl](http://www.toezicht.dnb.nl).



# Bijlagen

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

| Naam bank                          | Onderzocht | Naam bank                     | Onderzocht |
|------------------------------------|------------|-------------------------------|------------|
| <b>Grote banken</b>                |            | <b>Overige banken vervolg</b> |            |
| ABN AMRO                           | ●          | GE Artesia NV                 | ●          |
| F. van Lanschot Bankiers           | ●          | Hof Hoorneman Bankiers        | ●          |
| ING Bank                           | ●          | InterBank                     | ●          |
| NIBC Bank                          | ●          | Kas Bank                      | ●          |
| Rabobank                           | ●          | LeasePlan Bank                | ●          |
| SNS Bank                           | ●          | Mizuho Bank Nederland         | ○          |
|                                    |            | MUFG                          | ●          |
| <b>Overige banken</b>              |            | Nationale Nederlanden Bank    | ●          |
| Achmea Bank Holding                | ●          | Nederlandse Waterschapsbank   | ●          |
| Aegon Bank                         | ●          | RBS                           | ●          |
| Allianz Nederland Asset Management | ○          | TD Bank                       | ●          |
| Amsterdam Trade Bank               | ○          | Theodoor Gilissen Bankiers    | ●          |
| Anadolubank                        | ●          | Triodos Bank                  | ●          |
| Anthos Bank                        | ○          | UBS Bank Nederland            | ●          |
| ASR Bank                           | ●          | Yapi Kredi Bank Nederland     | ●          |
| Bank Insinger de Beaufort          | ○          |                               |            |
| Bank Ten Cate & Cie                | ●          | <b>Dochterbanken</b>          |            |
| BinckBank                          | ●          | Achmea Hypotheekbank          | ○          |
| BNG                                | ●          | Alex                          | ○          |
| BNP Paribas Nederland              | ○          | ASN Bank                      | ●          |
| Citco Bank Nederland               | ●          | Kempen & Co                   | ●          |
| Credit Europe Bank                 | ●          | Levob Bank                    | ○          |
| Delta Lloyd Bank                   | ●          | NIBC Direct                   | ○          |
| Demir-Halk Bank Nederland          | ●          | OHRA Bank                     | ○          |
| Deutsche Bank Nederland            | ○          | Regiobank                     | ○          |
| Economy Bank                       | ●          | Robeco direct                 | ○          |
| FMO                                | ●          | Schretlen & Co                | ○          |
| GarantiBank International          | ●          | Staalbankiers                 | ●          |

● onderzocht ○ niet onderzocht

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

| Naam bank                                  | RvB | RvC | Naam bank                     | RvB | RvC |
|--------------------------------------------|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|
| <b>Grote banken</b>                        |     |     | <b>Overige banken vervolg</b> |     |     |
| ABN AMRO                                   | ●   | ●   | GE Artesia NV                 | ○   | ○   |
| F. van Lanschot Bankiers                   | ●   | ●   | Hof Hoorneman Bankiers        | ●   | ●   |
| ING Bank                                   | ●   | ●   | InterBank                     | ○   | ○   |
| NIBC Bank                                  | ○   | ●   | Kas Bank                      | ●   | ●   |
| Rabobank                                   | ●   | ●   | LeasePlan Bank                | ●   | ●   |
| SNS Bank                                   | ●   | ●   | Mizuho Bank Nederland         | ●   | ●   |
| <b>Overige banken</b>                      |     |     | MUFG                          | ●   | ○   |
| Achmea Bank Holding                        | ●   | ●   | Nationale Nederlanden Bank    | ●   | ○   |
| Aegon Bank                                 | ●   | ●   | Nederlandse Waterschapsbank   | ●   | ●   |
| Allianz Nederland Asset Management         | ○   | ○   | RBS                           | ○   | ○   |
| Amsterdam Trade Bank                       | ○   | ○   | TD Bank                       | ○   | ●   |
| Anadolubank                                | ○   | ○   | Theodoor Gilissen Bankiers    | ●   | ●   |
| Anthos Bank                                | ●   | ○   | Triodos Bank                  | ●   | ●   |
| ASR Bank                                   | ●   | ●   | UBS Bank Nederland            | ●   | ○   |
| Bank Insinger de Beaufort                  | ●   | ●   | Yapi Kredi Bank Nederland     | ○   | ○   |
| Bank Ten Cate & Cie                        | ●   | ○   | <b>Dochterbanken</b>          |     |     |
| BinckBank                                  | ●   | ○   | Achmea Hypotheekbank          | ○   | ○   |
| BNG                                        | ●   | ●   | Alex                          | ○   | ○   |
| BNP Paribas Nederland                      | ○   | ○   | ASN Bank                      | ○   | ○   |
| Citco Bank Nederland                       | ●   | ○   | Kempen & Co                   | ○   | ○   |
| Credit Agricole Consumer Finance Nederland | ●   | ○   | Levob Bank                    | ○   | ○   |
| Credit Europe Bank                         | ●   | ●   | NIBC Direct                   | ○   | ○   |
| Delta Lloyd Bank                           | ●   | ●   | OHRA Bank                     | ○   | ○   |
| Demir-Halk Bank Nederland                  | ●   | ●   | Regiobank                     | ○   | ○   |
| Deutsche Bank Nederland                    | ○   | ○   | Robeco direct                 | ○   | ○   |
| Economy Bank                               | ○   | ○   | Schretlen & Co                | ○   | ○   |
| FMO                                        | ○   | ●   | Staalbankiers                 | ○   | ○   |
| GarantiBank International                  | ●   | ○   |                               |     |     |

● volledig ingevuld   ● deels ingevuld   ○ niet ingevuld

## Bijlage 3 Bijeenkomst met stakeholders

**Datum** woensdag 13 april 2016

**Aanwezigen**

- Bart Combée, Consumentenbond
- Julia Rijssenbeek, Stichting Hearts & Minds
- Alex van Scherpenzeel, ANBO
- Rens van Tilburg, Sustainable Finance Lab
- Helen Toxopeus, Erasmus Universiteit
- Cindy van de Velde, Vereniging Eigen Huis
- Gerjoke Wilmink, NIBUD
- Monitoring Commissie Code Banken:
  - Inge Brakman (voorzitter)
  - Cateautje Hijmans van den Bergh (lid)
  - Geert Raaijmakers (lid)
  - Ruben van Zwieten (lid)
  - Jan van Rutte (permanent adviseur)
  - Willem de Vocht (secretaris)
- Marlène Jans, Erasmus Universiteit (toehoorder)

**Doel van de bijeenkomst**

In de huidige Code Banken is onder meer opgenomen dat de zakelijke belangen van de banken in het verlengde van de maatschappelijke belangen moeten liggen. De Commissie vraagt zich af of –en hoe dit gebeurt, en inventariseert de meningen en ervaringen van de aanwezigen. Hoe wordt de relatie van de banken met de samenleving beschreven, en wat komen de aanwezigen tegen in de dagelijkse praktijk? Hoe gaan de banken met hun stakeholders om? De Commissie nodigt de aanwezigen uit om met de commissieleden de dialoog aan te gaan over de wijze waarop door de maatschappij naar de banken wordt gekeken, en meer specifiek naar de wijze waarop de banken het maatschappelijk belang dienen.