

Bank Wereld



Vernieuwing depositogarantiestelsel draagt bij aan vertrouwen

Interview met Merel van Vroonhoven en Peter Verhoef: Bouwen aan vertrouwen

Vertrouwensmonitor Banken 2017: lichte stijging consumenten vertrouwen in banken

Open en eerlijk

Dit nummer van Bank | Wereld gaat over vertrouwen. Ongeveer tegelijk met het uitkomen van de derde Vertrouwensmonitor Banken kijken we terug op tweeënhalf jaar tuchtrecht banken. Die zaken staan niet los van elkaar. Sinds 2014 leggen alle bankmedewerkers in ons land de bankierseed af, gekoppeld aan tuchtrecht bij overtreding. De sector toont hiermee zelfreinigend vermogen. De eerste uitspraken van de Tuchtcommissie liegen er niet om, getuige het beroepsverbod dat in enkele gevallen is opgelegd. Voor nu en in de toekomst blijft voor iedereen in de bankensector gelden: laat je zien, wees aanspreekbaar, leg uit wat je doet, stel je kwetsbaar op, sta open voor feedback, bespreek dilemma's, geef fouten toe en herstel ze. Wees open en eerlijk. Dat is de weg naar herstel van vertrouwen. De Vertrouwensmonitor Banken laat dat ook zien. Consumenten geven banken een voldoende als het gaat om het zijn van open en eerlijk. Tegelijk heeft 'eerlijk zijn' voor consumenten de hoogste prioriteit als het gaat om de kansen voor banken om hun reputatie te verbeteren. Het algemene vertrouwen in de sector neemt licht toe, van 2,8 naar 2,9 op een schaal van 5 punten. Het vertrouwen in de eigen bank ligt traditioneel iets hoger en bleef deze keer gelijk (3,2). Klanten geven hun bank een betere score op deskundigheid, terwijl zij transparantie en klantgerichtheid blijvend positief beoordelen. Ik ben blij met deze positieve tendensen, maar er blijft vooralsnog veel werk aan de winkel. Met name op het gebied van openheid kunnen we nóg beter. Consumenten zijn mondige burgers die precies willen weten wat er met hun spaargeld gebeurt en volledige transparantie verwachten over hun bankzaken, zo bleek tijdens panelgesprekken voor de Vertrouwensmonitor. Ook tijdens het symposium dat wij organiseerden op 9 november jl. kregen wij nuttige feedback van klanten van banken waarmee wij ons voordeel zullen doen. Het is een spannend moment voor banken en hun klanten: het nieuwe kabinet is zojuist aangetreden met nieuwe en ambitieuze beleidsvoorstellen voor onder andere het klimaat, de woningmarkt en de fiscaliteit. Een nieuwe minister en staatssecretaris van Financiën, respectievelijk Wopke Hoekstra en Menno Snel, zijn aangetreden en zullen de komende jaren hun stempel drukken op de financiële sector. Met elkaar – overheid, toezichthouders en banken – moeten we ervoor zorgen dat het vertrouwen verder herstelt. Daarbij zijn wij vooral zelf aan zet.

Column

Chris Buijink

Voorzitter Nederlandse Vereniging van Banken

[@chrisbuijink](#)



Symposium Vertrouwensmonitor Banken 2017: Gert Luiting, hoofd Accounttoezicht AFM, in gesprek met Chris Buijink

Colofon

Redactieadres:

Gustav Mahlerplein 29-35, 1082 MS Amsterdam

Postbus 7400, 1007 JK Amsterdam

020 550 2888

info@nvb.nl

Eindredactie: Bart van Leeuwen en Hanan Laghmouchi

Redactie: Ivo Bolluijt, Geert Gladdines, Laurens Miserus, Floris Mreijen, Mireille Reijs, Hubert Schokker, Willem de Vocht, Jelle Wijkstra, Eric Groothedde

Fotografie: David van Dam, Marcel Molle

Vormgeving: Gijs Sierman

Productie: Yardmen



Nederlandse
Vereniging van Banken



Inhoud

- | | | | |
|----|---|----|---|
| 2 | Chris Buijink
Column | 14 | Wat kunnen banken van de overheid leren?
Gastcolumn |
| 4 | Smart industry vraagt om smart finance
Interview | 15 | Rutte III; het beleid voor de komende jaren
Politiek |
| 6 | De bijdrage van de bankierseed en het tuchtrecht
Verdieping | 16 | Vernieuwing depositogarantiestelsel draagt bij aan vertrouwen
Dossier |
| 8 | Bouwen aan vertrouwen
De ontmoeting | 18 | Jeroen Loots, ASN Bank
Bankmedewerker |
| 12 | Vertrouwensmonitor Banken 2017
Onderzoek | 19 | Ralph Hamers, bestuursvoorzitter van ING Groep
Inspiratie |
| 13 | De klantbezoeken van Wiebe Draijer: laagdrempeligheid voorop
Uitgelicht | | |

Smart industry vraagt om smart finance

Dubbelinterview Ineke Dezentjé
Hamming-Bluemink (FME) en
Chris Buijink (NVB)

Interview

Casper Arnolds

Senior adviseur Zakelijke dienstverlening

Annemarie Geleijnse

Freelance tekstschrijver

Flexibel, creatief, innovatief, netwerken binnen de keten en samen optrekken met de klant. Dat kenmerkt de parels van de maakindustrie. Inspirerend voor banken? Een dubbelinterview met Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink, voorzitter van de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie (FME) en Chris Buijink, voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB).

Hoe staat de technologische industrie er voor?

Dezentjé: “De groeicijfers zijn, met uitzondering van de sector olie en gas, goed. De gezamenlijke omzet van de FME-leden bedraagt 82 miljard en zij exporteren voor 47 miljard. Daarmee realiseren de FME-leden een zesde van wat Nederland in totaal met export verdient. Wat bijdraagt aan het succes is dat we samenwerken in ons DNA hebben en koploper zijn op het gebied van smart industry. Niet voor niets staat Ne-



derland op de vierde plek van het Competitiveness Report van het World Economic Forum. De sector weet de kansen van digitalisering te verzilveren. De exportkracht van de maakindustrie is enorm en heeft ons door de crisis geholpen. Veel bedrijven zijn blijven investeren in innovatie.”

Julie zijn samen op bedrijfsbezoek geweest bij het Woerdense Blue-Print Automation, een familiebedrijf dat uitgroeide tot wereldleider op het gebied van machinebouw voor geautomatiseerd inpakken. Waarvan waren jullie het meest onder de indruk?

Buijink: “Dit is echt een parel van de maakindustrie. Zij laten zien wat je kunt bereiken als je voortdurend nieuwsgierig bent naar nieuwe technologieën en manieren om je klant van dienst te zijn. Ze gaan voor beheerste groei waarbij het gaat om de beste willen zijn, niet de grootste. Ik vond het heel inspirerend om te zien hoe zij echt samen met de klant creatieve oplossingen ontwikkelen. Dat doen ze in kleine teams, in verschillende combinaties. Ze zijn voortdurend op zoek naar manieren om nog slimmer werken. Ik vind dat indrukwekkend.”

Dezentjé: “Ik vind het bijzonder knap hoe dit bedrijf de wereld veroverd door zichzelf elke keer weer opnieuw uit te vinden. En dat niet alleen op het gebied van nieuwe technologieën, maar ook in hoe ze hun organisatie inrichten. Iedere werknemer innoveert. Dat zijn allemaal elementen die bijdragen aan het verzilveren van kansen in de digitale revolutie.”

Wat zijn de uitdagingen voor komende tijd?

Dezentjé: “Een grote uitdaging is het zorgen voor voldoende vakkrachten. Het tekort aan gouden handjes en knappe koppen remt de groei. We moeten jongeren laten zien dat er binnen de maakindustrie prachtige bedrijven zijn waar volop ruimte is voor creativiteit en waar je kunt bijdragen aan het oplossen van grote maatschappelijke thema's.”

Buijink: “Ik denk dat het goed is als een bedrijf als het door ons bezochte BluePrint Automation inderdaad meer uitdraagt wat een mooi bedrijf het is en hoe aantrekkelijk het is om daar te werken. Jonge mensen denken al snel aan de grote reuzen, maar vergeten hoe cool dit soort familiebedrijven zijn.”

Is de smart industry inspirerend voor de bankwereld?

Buijink: “Absoluut. Ik zie veel parallellen met banken. Ook banken tonen een niet aflatende nieuwsgierigheid naar hoe je de klant van dienst kunt zijn en zoeken de co-creatie. Ook banken gaan steeds meer gebruik maken van netwerken en van de creatieve impulsen van de new kids on the block, de FinTech. En ook binnen banken zie je dat oude schotten worden afgebroken en in wendbare teams creativiteit en vernieuwend ondernemerschap wordt bevorderd.”

Dezentjé: “In de smart industry hebben we fieldlabs, proeftuinen waarin een aantal bedrijven tot een bepaalde doorbraak proberen te komen. Ik denk dat zo'n experimenteerruimte ook voor banken goed zou kunnen werken om innovatie in een bepaalde versnelling te brengen. Op de platgetreden paden gebeurt niks.”

Merken ondernemers veranderingen in de financieringsrol van banken?

Dezentjé: “Er zijn vaak grote investeringen gemoeid met innovatie maar ook met exportfinanciering. Ruim een derde van de bedrijven ziet daar knelpunten. Vooral voor kleinere bedrijven is het vaak lastig om aan financiering te komen. Terwijl de middelgrote en kleine industrie (MKI) echt een groeimotor is. Banken moeten zich realiseren dat de grenzen tussen MKI en grootbedrijf vervagen, ook doordat steeds meer in ecosystemen met elkaar wordt samengewerkt. Innovatie vindt vaak plaats binnen een consortium van grote en kleine bedrijven. Die revolutie van de ecosystemen vraagt om consortiumfinanciering of andere nieuwe manieren van financiering.

Buijink: “Economisch gaat het gelukkig weer beter. Sommige bedrijven moeten weer wat vlees op de botten krijgen, maar voor bedrijven met goede nieuwe ideeën is dit een mooie tijd. De banken zijn de grootste financier van het MKB en willen ook graag financieren. Zeker als het gaat om de parels van de maakindustrie.

Het is goed om te zien dat het financiële landschap steeds diverser wordt zodat we in de verschillende fasen van een bedrijf de beste samenstelling van financiering mogelijk kunnen maken. Soms van de bank alleen, soms bijvoorbeeld een gestapelde financiering van een bank, crowdfunder en durfinvesteerder. Je hebt niet alleen smart industry maar ook smart finance. Laten we elkaar versterken.”

Waar kunnen banken en MKI elkaar versterken?

Dezentjé: “Ik vind dat we met elkaar voor een heel goed innovatieklimaat moeten zorgen. Het bedrijfsleven stopt jaarlijks bijna acht miljard euro in research & development. Dat komt voor zo'n veertig procent uit de MKI. Banken moeten die kleine bedrijven niet onderschatten, maar zich goed verdiepen in de groeimarkten. En samen met alternatieve financiers zoeken naar maatwerkoplossingen. De bank zou daarin de rol van makelaar kunnen pakken.”

Buijink: “Ook de duurzaamheidsdoelstelling, stevig verankerd in het nieuwe regeerakkoord, zal veel nieuwe kansen bieden aan de smart industry. Banken leveren graag een bijdrage aan de circulaire economie. Zo werkt Rabobank samen met KPMG en MVO Nederland om circulaire actieplannen in het bedrijfsleven aan te jagen, met als doel om dit jaar samen met ondernemers 100 circulaire actieplannen te realiseren. ING lanceerde onlangs een rapport over hoe waterschaarste in de wereld gereduceerd kan worden met circulaire economische oplossingen. ABN AMRO zet in het rapport 'De cirkel is rond' haar visie uiteen over de circulaire toekomst van Nederland. De bank gaat in op de kansen en uitdagingen en op wat nodig is om de transitie naar een circulaire economie mogelijk te maken. Deze en andere initiatieven geven aan dat dit thema leeft onder de banken en dat zij hun rol pakken om verandering tot stand te laten komen; dit is zeker ook relevant voor MKI-ondernemingen”.



Tijd voor smart finance, kortom?

Dezentjé: “Ja dat onderschrijf ik van harte. Ik wil vanuit FME banken graag helpen met het verkrijgen van inzicht in onze industrie. We trekken deels ook al samen op. Zo verschijnt dit najaar een onderzoek dat FME samen met de ING doet naar de uitdagingen voor de industrie tot 2030. Ik denk dat het goed is dat we met elkaar – industrie en banken – een alliantie vormen om te zorgen dat we stijgen naar de eerste plek op de lijst van concurrerende landen. Waarom niet?”

De bijdrage van de bankierseed en het tuchtrecht

	2015	2016	2017
Totaal aantal nieuwe meldingen	57	114	170
Totaal aantal afgesloten meldingen	niet bekend	78	89
Uitspraak tuchtcommissie	0	4	7
Commissie van beroep	0	0	1
Aantal herzieningsverzoeken	0	20	14

Cijfers tuchtrechtzaken
Tot eind september 2017

Bron: Stichting Tuchtrecht Banken.

Het is inmiddels ruim tweeënhalft jaar geleden dat in Nederland de bankierseed en het bancaire tuchtrecht werden ingevoerd. Het doel van dit nieuwe stelsel is om bij te dragen aan de morele verplichting voor bankmedewerkers voor integer gedrag en elkaar aan te spreken op nietinteger gedrag. Het was een grote operationele prestatie; ruim 80.000 bankmedewerkers legden binnen een jaar de bankierseed af. Heeft de invoering van de bankierseed kunnen bijdragen aan het herstel van vertrouwen in de sector? Na ruim tweeënhalft jaar kijken we terug op de stappen die zijn gezet. En we kijken vooruit. Welke opgave ligt er nog voor de banken?

Wat heeft twee jaar tuchtrecht opgeleverd?

Jerry Brouwer

Algemeen directeur DSI

“Duidelijkheid over: hoe hoort het? We hebben de afgelopen tweeëneenhalf jaar voor veel soorten zaken kunnen vaststellen of ze wel of niet onder het tuchtrecht vallen. Een bekend voorbeeld is het ‘rekeningluren’: een bankmedewerker die onbevoegd rekeninggegevens bekijkt.”



Invoering van de bankierseed In 2014 lanceerde de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) het pakket ‘Toekomstgericht Bankieren’. Dit bestond uit de introductie van een maatschappelijk statuut, de actualisering van de Code Banken en de invoering van een bankierseed. Hiermee wilden de banken tot uitdrukking brengen waar zij voor staan en waar ze aanspreekbaar op willen zijn in hun proces van vernieuwing. Zowel als individuele banken als sector die midden in de samenleving staat. In het maatschappelijk statuut legden de banken vast welke rol zij in de samenleving willen spelen. Hierin gaven de banken aan een sector te willen zijn waarin klanten wat te kiezen hebben en waar concurrentie de dienst uitmaakt. Er was ook nadrukkelijk aandacht voor duurzaamheid. De missie, strategie en doelstellingen van een bank behoren gericht te zijn op de lange termijn. Banken stellen hiertoe beleid op ten aanzien van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In aanvulling hierop werd door de bancaire sector zelf het initiatief genomen de bankierseed in te voeren. De Nederlandse banken wilden hiermee aangeven dat iedereen die in de sector werkzaam is, gehouden is aan bepaalde gedragsregels voor een integer en zorgvuldige

uitoefening van zijn of haar beroep. Medewerkers worden persoonlijk verantwoordelijk gehouden voor het naleven van die gedragsregels en kunnen op nietnaleving daarvan worden aangesproken. Naast de sancties vanuit het tuchtrecht zit hier ook duidelijk een positieve kant aan. Goed gedrag biedt de bankmedewerker de mogelijkheid om trots te zijn op zijn of haar beroep.

Vanaf 1 april 2015 hebben alle bankmedewerkers, gedurende een overgangsperiode van een jaar, de eed afgelegd. Nieuwe medewerkers en externen die langer dan drie maanden in dienst zijn bij de banken dienen de eed binnen drie maanden af te leggen. Aflegging van de eed of belofte gebeurt door een zogenaamde betekenisvolle ceremonie. De eed wordt afgelegd ten overstaan van een persoon in een hogere functie. De eed wordt betekenisvol door een aantal elementen. Zo wordt de eed bij voorkeur in teamverband afgelegd. Dit zorgt ervoor dat de link met de dagelijkse praktijk helder is. Daarnaast wordt geprobeerd om de eed te vertalen naar de dagelijkse werkzaamheden.

Bankmedewerkers bespreken regelmatig morele en praktische dilemma's met elkaar. Ze moeten hierbij soms lastige afwegingen maken. Denk bijvoorbeeld aan de situatie dat het beleidsmatig toegestaan is om een hypotheek te verstrekken, maar dat het misschien moreel gezien toch niet zo verstandig is voor de desbetreffende klant. Ook op het gebied van fiscale constructies zijn dilemma's te bedenken. Zo kan het verstrekken van een bancaire dienst gunstig zijn voor de persoonlijke situatie van de klant, maar de samenleving als geheel schade berokkenen. In hoeverre is dit dan wel wenselijk? De eed is bedoeld om dit soort dialogen hierover te bevorderen.

De eed is ingebed in de eigen cultuur van de instelling. Banken hebben de eedaflegging bijvoorbeeld onderdeel gemaakt van een week van cultuur of van integriteitsprogramma's. De afgelopen jaren hebben de banken dit serieus opgepakt, wat ook is bevestigd door toezichthouders De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten op basis van een onderzoek. Hierin geven ze aan dat een meerderheid van de onderzochte banken ervan overtuigd is dat de sector bijdraagt aan een "verdere bewustwording in de financiële sector van de normen en waarden over integer handelen, zowel in de instellingen zelf als naar de klanten toe".¹

De banken hebben de eerste betekenisvolle stappen gezet. De bankierseed is ingevoerd met als doel bij te dragen aan het herstel van vertrouwen. De vraag of dit gelukt is laat zich niet eenvoudig beantwoorden. Al is het maar omdat de bijdrage van de bankierseed aan het herstel van vertrouwen niet eenvoudig meetbaar is. Het blijft een voortdurende opgave aan de banken en vooral aan de bankmedewerkers zelf om de bankierseed levend te houden.

Het tuchtrecht De naleving van de eed is niet vrijblijvend. Naast de eed of belofte heeft de bankmedewerker ook de verklaring voor het tuchtrecht ondertekend. Voor nieuwe medewerkers maakt deze verplichting deel uit van het arbeidscontract. In deze verklaring staat dat de medewerker die de gedragsregels niet naleeft de bankierseed schendt en hiervoor met het tuchtrecht kan worden gestraft. Voor de uitvoering van het tuchtrecht heeft de NVB Stichting Tuchtrecht Banken (STB) opgericht. Iedereen, zowel banken als klanten, kunnen bij STB meldingen indienen van gedragingen die naar zijn of haar mening in strijd zouden

zijn met de gedragsregels. Het gaat hierbij om persoonlijke gedragingen. Niet om het handelen van de bank als zodanig. STB bekijkt of de klacht ontvankelijk is en of deze aan de Tuchtcommissie moet worden voorgelegd. Het kan zijn dat STB de klacht doorverwijst naar het Klachten Instituut Financiële Dienstverlening (KIFID). Dit kan bijvoorbeeld als er sprake is van een geschil tussen de bank en de melder waarvoor een schadevergoeding wordt geëist. Als er sprake is van een tuchtklacht wordt deze behandeld door de Tuchtcommissie van STB. Deze behandeling vindt plaats op basis van 'spelregels', zoals vastgelegd in het tuchtreglement. De Tuchtcommissie kan verschillende sancties opleggen. Er kan een berisping worden opgelegd, een maatregel tot het volgen van onderwijs, een boete van maximaal € 25.000 en een beroepsverbod voor een periode van maximaal drie jaar. De uitspraken worden anoniem op de website van STB geplaatst.

Het tuchtrecht kent geen terugwerkende kracht. Het is uitsluitend van toepassing op gedragingen die zich hebben voorgedaan na ondertekening van de verklaring voor tuchtrecht. Eind september 2017 stonden er op de website van STB niettemin al tien uitspraken door de Tuchtcommissie. In acht gevallen was er sprake van een beroepsverbod.

Dit kan gaan om diverse zaken, zoals het bekijken van klantgegevens zonder zakelijke aanleiding, het vervalsen van een accountantsverklaring en het zonder toestemming van de klant geld opnemen voor eigen gebruik. Ook heeft de tuchtcommissie – in beroep – een uitspraak gedaan over het privégedrag van een medewerker. De medewerker ontving privé een geldbedrag van een klant van de bank waarvan hij wist dat dit niet voor hem bestemd was niet teruggegeven, maar overgemaakt op andere rekeningen van hemzelf. Dit is natuurlijk niet de bedoeling.

Kortom, net als voor de bankierseed geldt dat het tuchtrecht nog in ontwikkeling is. Het was voor bankmedewerkers een grote stap dat ze in uiterste instantie verantwoording moeten afleggen aan de tuchtrechter. Er zullen de komende jaren de nodige uitspraken worden gedaan door de Tuchtcommissie. Hierdoor ontwikkelt zich geleidelijk ook een vorm van jurisprudentie. Hiermee wordt steeds duidelijker omschreven wat door de tuchtrechter wel en niet is toegestaan. Dit vormt ook voor het gedrag van de bankmedewerker een helder moreel ijkpunt.

Sheila Sitalsing

Journalist en columnist

"Het vertrouwen van consumenten in banken – daar zit nog niet echt een sterk stijgende lijn in. Dan zou je kunnen zeggen: kennelijk is het werk van banken op dat vlak nog niet doorgedrongen tot het grote publiek. Maar grosso modo zou ik willen zeggen: hartstikke goed dat er meer wet- en regelgeving is gekomen die de sector verplicht om meer naar zichzelf te kijken."



Chris Buijink

Voorzitter Nederlandse Vereniging van Banken

"Tuchtrecht Banken heeft al tot een aantal uitspraken geleid en ook tot straffen of voor korte of langere tijd uitsluiting van bankwerk. Dat maakt dat een medewerker bij de ene bank in de fout is gegaan, hij niet meer aan de slag kan bij een bank aan de andere kant van het land."



1 Zie nieuwsbrief DNB 30 september 2016, 'Banken en verzekeraars pakken bankierseed serieus op'.

De ontmoeting

Hanan Laghmouchi

Teamleider Communicatie

Annemarie Geleijnse

Freelance tekstschrijver

Interview met Merel van Vroonhoven
en Peter Verhoef

Bouwen aan vertrouwen

Hoeveel vertrouwen heeft de klant in de bank en de financiële sector? Hoe kan dit beter? Merel van Vroonhoven, bestuursvoorzitter Autoriteit Financiële Markten (AFM) en Peter Verhoef, hoogleraar Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen en voorzitter van de Adviesraad Vertrouwensmonitor Banken, spreken over de Vertrouwensmonitor Banken 2017 en het AFM Klantbelang Dashboard.

Op 9 november 2017 presenteerde de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) voor de derde keer de Vertrouwensmonitor Banken, ontwikkeld in samenwerking met marktonderzoeksbureau GfK. Peter Verhoef: 'We meten het vertrouwen in de eigen bank en de sector en kijken daarbinnen specifiek naar hoe klantgericht en hoe transparant mensen de bank vinden. Ook meten we hoe de dienstverlening wordt ervaren. Daaruit komen elk jaar verbeterpunten die de banken ook daadwerkelijk oppakken. Zo zijn klanten dit jaar meer tevreden over de klachtenafhandeling. Dat is echt een winstpunt. De monitor geeft banken jaarlijks zicht op waar ze staan en hoe ze zaken kunnen verbeteren richting de klant. Meten is weten.'

Het draait hierbij specifiek om de beleving van de klant. Daarnaast



Vertrouwensmonitor Banken 2017

Het consumentenvertrouwen in banken neemt licht toe. Het vertrouwen in de eigen bank is daarbij nog altijd sterker dan in de sector in zijn algemeen. Consumenten zijn klanten beter gaan waarderen op deskundigheid en op klantcontact. Ook de klantgerichtheid zit iets in de lift. Dat blijkt uit de Vertrouwensmonitor Banken 2017, de meting die de NVB jaarlijks laat uitvoeren. In de Vertrouwensmonitor is ook het Klantbelang Dashboard van de AFM opgenomen. Daarnaast bevat de monitor dit jaar een extra verdiepend onderzoek naar wat consumenten verstaan onder 'open en eerlijk'.

Klantbelang Dashboard AFM

Het Klantbelang Dashboard van de AFM geeft de individuele scores van banken op het gebied van product en advies weer. Gekeken is naar klachten – en feedbackmanagement, hypotheekadvies, beheer, beleggen, betalingsachterstand bij hypotheek en consumptief krediet. De AFM constateert dat de banken verbetering hebben geboekt op het gebied klachten- en feedbackmanagement en dat de sector meerdere activiteiten ontplooit voor huiseigenaren met mogelijk in de toekomst problematische hypotheeklen. Ook de behandeling bij betalingsachterstanden bij hypotheeklen scoort hoger. Voor met name lenen en beleggen geeft de AFM lagere scores. Daarbij wordt opgemerkt dat de AFM het toetskader enigszins heeft aangepast, waardoor de scores door de tijd heen moeilijk vergelijkbaar zijn.

bevat de monitor de scores uit het AFM Klantbelang Dashboard. Om te begrijpen hoe die twee onderzoeken zich tot elkaar verhouden, is het belangrijk om onderscheid te maken tussen klanttevredenheid en klantbelang, meent Merel van Vroonhoven. 'Klantbelang is iets anders dan klanttevredenheid. Een klant kan met een heel tevreden gevoel een lening afsluiten, maar als dat een lening is die hij financieel niet kan dragen is dat niet in zijn of haar belang. Met het Dashboard meten wij dat laatste. Staat de klant echt centraal in de producten en diensten van banken en verzekeraars? Waar de Vertrouwensmonitor meet wat de klant ervan vindt, kijken wij hoe de bank het feitelijk doet. Doet de bank wat hij heeft beloofd? En is wat de bank doet inderdaad in het belang van de klant of primair vooral goed voor de portemonnee van de bank?'

Klantbeleving en klantbelang

Verhoef en Van Vroonhoven zijn het erover eens dat het belangrijk is om zowel de klantbeleving als het klantbelang te meten. Lastig vindt Verhoef het wel dat de AFM door de jaren heen de criteria verandert waarmee processen worden beoordeeld. 'Dat komt de vergelijkbaarheid van de scores niet ten goede. Dat zie je dit jaar met de score voor hypotheeklen. Die daalde van 3,8 naar 3,7 op een schaal van vijf punten. De beoordeling op beleggen daalde van 3,8 naar 3,5. Maar dat betekent niet automatisch dat de banken dat zo slecht zijn gaan doen, de AFM is het op andere criteria gaan beoordelen.' Een van de adviezen die de adviesraad dit jaar in het rapport heeft opgenomen is dan ook dat de AFM-scores door de jaren heen vergelijkbaar moeten zijn.



‘Ik begrijp die wens wel’, reageert Van Vroonhoven. ‘Maar het is niet realistisch in een snel veranderende wereld. Klanteisen veranderen en daarom is het onvermijdelijk dat criteria dan meeveranderen. Klantbelang is een dynamisch begrip. Afhankelijk van de omstandigheden krijgt het een eigen invulling.’ Ze schets de huidige trends in de financiële sector. Een langdurige lage renteomgeving, technologische ontwikkelingen die zorgen voor steeds verdergaande digitalisering en de komst van grensoverschrijdende regelgeving en producten. ‘Die ontwikkelingen hebben een grote impact op de manier waarop producten en diensten worden verkocht. Als bank moet je je continu afvragen wat klantbelang betekent in zo’n omgeving. En of de incentives, prikkels en nudges die je inbouwt binnen de digitaliserende samenleving wel in het belang zijn van klanten. Dat zijn vraagstukken die nu heel anders zijn dan tien jaar geleden. Het maakt dat het begrip klantbelang verandert en daarmee ook de criteria waarop je dat kunt beoordelen. Wat vandaag goed is, is dat morgen niet meer.’

Vertrouwen

Het vertrouwen van klanten in de banken is licht gestegen, van 2,8 naar 2,9. Het vertrouwen in de eigen bank (3,2) bleef gelijk en is daarmee nog altijd hoger dan dat van de sector als geheel.

Hoe valt dat te verklaren?

Verhoef: ‘De sector als geheel is een abstract begrip. Je ziet dat op elk vlak. Mensen hebben meer vertrouwen in hun eigen politieke partij dan in de politiek, meer in hun eigen favoriete tv-zender dan in de media.’ Dat neemt volgens hem niet weg dat het vertrouwen in de bankensector begint met het gedrag van individuele banken. ‘Zij maken de sector. Er hoeft maar een rotte appel tussen te zitten om de hele sector te raken. Zeker wanneer iets breed wordt uitgemeten in de media.’

Wat kunnen banken doen om het vertrouwen om hoog te krijgen?

Verhoef: ‘Als individuele bank moet je je eigen verantwoordelijkheid nemen en daadwerkelijk tonen dat je het vertrouwen van de klant verdient. Als sector kun je een bijdrage leveren met initiatieven als deze Vertrouwensmonitor. Daarmee ben je transparant en het leidt tot afspraken voor echte verbeteringen.’

Van Vroonhoven: ‘Banken kunnen het vertrouwen van klanten verder vergroten door zich, zoals ook de Raad van Advies in de monitor adviseert, pro-actiever op te stellen. Mensen moeten gaan voelen dat de bank daadwerkelijk het belang van de klant centraal zet. Dat kan door er niet alleen te zijn als er een product verkocht moet worden of als er betalingsproblemen zijn, maar juist in die fase dat er – ogenschijnlijk – niets aan de hand is. Klanten verwachten een meer pro-actieve houding juist ook in de beheerfase.’

De AFM constateerde dat de banken verbeteringen boeken in het omgaan met (het voorkomen van) betalingsachterstanden bij hypotheek. Verhoef is daar blij mee, maar merkt op dat het qua impact op het vertrouwen weinig zoden aan de dijk zet. ‘Je bereikt hiermee alleen maar een beperkte groep. De reikwijdte is niet groot.’

De AFM constateert ook dat de leennormen bij het aanbieden van consumptief krediet nog altijd niet goed worden toegepast. ‘Daardoor ontstaat er een kans op overcreditering. Dat is iets om, zeker in een tijd waarin de rente erg laag staat en mensen makkelijker durven te lenen, alert op te zijn.’ Daarnaast vindt ze dat de banken creatiever zouden mogen zijn in het omgaan met betalingsachterstanden. ‘Er wordt al snel teruggegrepen op het standaardrepertoire van het sturen van een aanmaningsbrief en eventueel uitstel van betaling. Terwijl de bank de klant beter helpt door te kijken naar hoe de problemen zijn ontstaan. Misschien is een jobcoach of een budgetcoach wel een veel zinvoller oplossing.’

Omgaan met data

Voor banken wordt het volgens Verhoef een uitdaging om de middenweg te vinden tussen het zinvol gebruik van data in het belang van de klant en het doorschieten daarin. ‘Het kan voor klanten prettig zijn als de bank met behulp van data pro-actief meedenkt, maar je begeeft je daarmee ook in hun privacyzone. Het kan als intrusief, heel erg opdringerig, ervaren worden.’

Van Vroonhoven is het volmondig met hem eens dat banken heel zorgvuldig moeten omgaan met data. Banken moeten niet alleen de problemen uit het verleden opruimen, stelt ze, maar ook voorkomen dat er nieuwe problemen ontstaan in de toekomst. ‘Hoe gebruik je data? Hoe ziet goed advies eruit met een robo-adviseur? Hoe zorg je dat bij PSD2, de nieuwe betalingsverkeerrichtlijnen de gegevens van klanten op een adequate manier worden gebruikt, ook als je nieuwe producten en diensten aanbiedt? Als AFM gaan we op al die onderwerpen in 2028 zwaarder inzetten.’

Nudging

Van Vroonhoven wijst erop dat de nieuwe digitale mogelijkheden veel gevolgen kunnen hebben voor het omgaan met het klantbelang. Als voorbeeld noemt ze een foto op de website over investeringen. Onderzoek heeft aangetoond dat mensen bereid zijn 1.000 euro meer te lenen wanneer daar een foto staat van een gelukkig gezin dan als die foto van een gebouw is. Uit onderzoek blijkt ook dat een open veld om zelf een bedrag in te vullen leidt tot een lagere lening dan wanneer er een schuifbalk staat. ‘De technologie biedt veel mogelijkheden om mensen te verleiden. Ook banken hebben gedragspsychologen in dienst en weten dat menselijk gedrag vaak gebaseerd is op irrationaliteit. Juist nu er



Peter Verhoef

Peter Verhoef is hoogleraar Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Hij is oprichter van het Customer Insights Center en directeur van de University of Groningen Business School (UGBS). In 2014 dacht hij met de NVB mee over het ontwerp van de Vertrouwensmonitor, sinds de verschijning van de eerste versie in 2015 is hij voorzitter van de Adviesraad Vertrouwensmonitor.

In 2012 schreef hij voor de Monitoring Commissie Code Banken het white paper 'Klant centraal in de bankensector'.

Merel van Vroonhoven

Merel van Vroonhoven is sinds 1 april 2014 voorzitter van het Bestuur van de AFM. Binnen het bestuur is zij verantwoordelijk voor Compliance en Integriteit, de Interne Audit dienst en de afdelingen Strategie, Beleid en Internationale Zaken, Communicatie en Juridische zaken. Daarnaast is Van Vroonhoven lid van de ESMA Board of Supervisors. Sinds oktober 2016 is zij voorzitter van de Investor Protection and Intermediaries Standing Committee (IPISC) van ESMA.

meer data beschikbaar is over klantgedrag kun je nudging inzetten in het belang van klanten maar ook in het belang van de bank.'

'Het komt er bij nudging op aan wat de doelstelling van de bank is', beaamt Verhoef. 'Is de *best fit* tussen jouw product en de klant leidend-gevend? Of is dat het optimaliseren van de winstgevendheid van de klant? Bij nudging begeef je je al gauw op het grensvlak. Klanten worden subtiel en onbewust gestuurd. Doe je dat verkeerd, dan leidt dat al gauw tot een gevoel van misleiding.'

Open en eerlijk

Kortom, het draait om 'open en eerlijk', niet voor niets het thema van het symposium waarop de nieuwste Vertrouwensmonitor werd gepresenteerd en de titel van het extra verdiepend consumentenonderzoek dat dit jaar aan de monitor is toegevoegd. Uit gesprekken met klanten kwam onder meer naar voren dat banken beter moeten uitleggen wat ze doen en waarom en dat ze duidelijker moeten maken wat ze bijdragen aan de samenleving. Verhoef: 'Wat er voor ons ook uitsprong was dat klanten zeiden: durf fouten toe te geven. Banken zijn geneigd vooral te kijken naar de procedures. Terwijl het goed naleven van procedures nog niet automatisch betekent dat de uitkomst voor de klant ook eerlijk is. Met zo'n verdiepend onderzoek kom je dicht bij wat de klant zegt. De monitor vormt een soort thermometer, het verdiepend onderzoek laat zien wat erachter zit.'

Zowel Verhoef als Van Vroonhoven zijn het erover eens dat de banken juist nu de economie aantrekt, moeten blijven werken aan het vertrouwen van klanten.

Van Vroonhoven: 'Kom als bank, nu de economie weer aantrekt, niet in de verleiding om dezelfde fouten uit het verleden in een nieuw jasje te verpakken. De nieuwe mogelijkheden bieden nieuwe kansen, maar vragen ook nieuwe vaardigheden. Zorg dat je daarbij altijd het klantbelang voorop blijft stellen. Van geld verdienen met iets wat niet in het belang van klanten is, komt alleen maar ellende.'

Het is een uitspraak die Verhoef onderschrijft. 'Kom niet met nieuwe innovatieve producten die uiteindelijk niet goed zijn voor mensen. Dat geeft op korte termijn feest, maar op lange termijn treurnis.'

Uit het symposium van 9 november neemt hij de constatering mee dat banken moeten oppassen om niet alleen in de verdediging te schieten, maar ook positieve ontwikkelingen moeten benoemen. Dat is de hoogleraar marketing uit het hart gegrepen. Hij voegt er aan toe: 'Banken moeten er over gaan nadenken hoe ze weer bijzondere momenten creëren voor klanten. Vroeger spaarde je treinhuisjes of voer de Zilvervloot binnen. Ik zeg niet dat we daarnaar terug moeten, maar het is wel belangrijk om na te denken over de vraag: hoe maak je banken weer bijzonder voor klanten?'



Vertrouwensmonitor Banken 2017

Lichte stijging consumentenvertrouwen in banken

Het consumentenvertrouwen in de bankensector stijgt licht, zo blijkt uit de Vertrouwensmonitor Banken 2017. Goed nieuws. Maar er is werk aan de winkel, want de ambitie van banken reikt verder. Open en eerlijk zijn – daar valt winst te behalen als het gaat om het versterken van vertrouwen. Dankzij het extra klantonderzoek ‘Open en Eerlijk’ in de Vertrouwensmonitor 2017 kunnen banken komend jaar nieuwe initiatieven ontplooiën om het vertrouwen verder te versterken.

Twee bewegingen De Vertrouwensmonitor Banken 2017 laat twee bewegingen zien, namelijk een lichte stijging van het consumentenvertrouwen in de sector als geheel en een hogere waardering voor deskundigheid en het klantcontact. Open en eerlijk zijn – daar valt winst te behalen als het gaat om het versterken van vertrouwen, zo bleek al uit de Vertrouwensmonitor Banken 2016. In 2017 bevat de monitor daarom een extra onderdeel: een verdiepend onderzoek naar wat klanten precies verstaan onder een bank die open en eerlijk is. Een open bank

vertelt het hele verhaal, luistert écht naar klanten en informeert zowel klant als maatschappij – over investeringen bijvoorbeeld. Een eerlijke bank is authentiek en rechtvaardig, is eerlijk naar de klant en handelt in het belang van de klant – ook proactief, aldus klanten. Op basis van deze uitkomsten formuleerden banken een gezamenlijke verbeterkans. Ze nemen komend jaar hun beleid, klantcontact en communicatie onder de loep, zodat het waar nodig veranderingen oplevert die voor klanten merkbaar en zichtbaar zijn. Dan gaat het bijvoorbeeld om meer inzicht geven in de opbouw van financiële producten en in de eigen maatschappelijke rol.

Scoren banken lager? Een toenemend consumentenvertrouwen, dat is goed nieuws. Maar de Vertrouwensmonitor Banken 2017 laat ook een andere beweging zien, namelijk (iets) lagere AFM-scores op de onderdelen hypotheek, lenen en beleggen. Een vergelijking tussen 2017 en 2016. Lenen scoorde een 2,3 in 2017 en een 3,0 in 2016 en beleggen scoorde een 3,6 in 2017 en een 3,8 in 2016. Hoewel de AFM voor deze onderdelen het toetskader heeft aangepast, zijn de cijfers van 2017 redelijk vergelijkbaar met die van 2016, geeft de AFM aan. Voor hypotheek ligt dat iets anders; dit was een 3,7 in 2017 en een 3,8 in 2016. Ook hier is het toetskader aangepast, om de problematiek rondom aflossingsvrije leningen te kunnen meewegen. Daarom is voor hypotheek een vergelijking met vorig jaar niet zinvol, zo luidt het oordeel van de AFM. De AFM scoorde in 2017 ook op behandeling bij betalingsachterstanden in het geval van hypotheek. Was in 2015 de sectorscore nog 2,2, in 2017 steeg het naar een 2,8. Nieuw dit jaar is de AFM-score op klachten- en feedbackmanagement: een 4,2 voor de sector.

Waardevolle inzichten De AFM-scores helpen banken om inzichtelijk te maken hoe zij het klantbelang beter centraal kunnen stellen, is de reactie van banken op deze uitkomsten. Er zijn vorderingen gemaakt in het centraler stellen van het klantbelang. Maar doordat de normen per onderzoek worden aangepast, zijn de scores door de tijd heen moeilijk vergelijkbaar en is het lastig om via de AFM-scores progressie binnen de dienstverlening tot uiting te laten komen, terwijl deze er wel zou kunnen zijn. De inzet van de Vertrouwensmonitor is een belangrijke stap in het vergroten van de inzichtelijkheid, geven banken ook aan. Want uiteindelijk gaat het om de vragen: hoe kunnen we het consumentenvertrouwen versterken en hoe kunnen we de klant écht centraal stellen in onze dienstverlening? Die vragen stellen aan de klant zelf heeft ook in 2017 weer belangrijke en waardevolle inzichten opgeleverd. Bent u benieuwd naar de gehele Vertrouwensmonitor Banken 2017? Kijk op nvb.nl of op de website van uw bank. Daar staat ook welke verbeteracties uw bank neemt naar aanleiding van de verbeterkansen uit de Vertrouwensmonitor Banken 2017.

Vertrouwensmonitor Banken

Sinds 2015 vragen banken aan klanten hoe zij het consumentenvertrouwen kunnen versterken. Het onderzoeksrapport geeft niet alleen aan hoeveel vertrouwen consumenten hebben in de eigen bank en in de sector. Maar ook hoe zij de klantgerichtheid, transparantie en deskundigheid van hun bank beleven. Verder laat de monitor zien hoe tevreden consumenten zijn over online dienstverlening en hoe hun beleving is van het contact met hun bank en de klachtbehandeling. De Vertrouwensmonitor bevat daarnaast uitkomsten van het Klantbelang Dashboard van de Autoriteit Financiële Markten (AFM).



De klantbezoeken van Wiebe Draijer: laagdrempeligheid voorop

Tien klanten per week. Dat gemiddelde streeft Wiebe Draijer, bestuursvoorzitter van de Rabobank, na met zijn persoonlijke ontmoetingen met zakelijke en particuliere klanten van de Rabobank. Hij bezoekt veel onderdelen van de bank, nationaal en internationaal, en dat gaat altijd vergezeld van klantbezoeken en -gesprekken. Zo gaat hij bij lokale banken in de regio waar bedrijven van klanten gevestigd zijn, regelmatig in sessies van anderhalf à twee uur met een groep klanten in gesprek. Ook bezoekt hij klanten bij hun bedrijf.

Wat speelt er in de omgeving van de klant? Dat thema staat centraal bij deze ontmoetingen. Maar ook de klantbediening door de Rabobank en andere onderwerpen komen aan de orde, zoals circulaire economie en digitalisering. Kritische geluiden schuwt Draijer niet: “Om ons te verbeteren is kritiek noodzakelijk.”

Free format Alle groepen klanten komen aan bod. Met melkveehouders in Oost-Groningen bespreekt Draijer bijvoorbeeld de ontwikkeling van de melkprijzen en met accountants in Zuid-Holland gaat het over het geautomatiseerd aanleveren van klantgegevens. Door de *free format*-setting van de bijeenkomsten krijgen klanten zoveel mogelijk ruimte om zich uit te spreken. De sessies zijn laagdrempelig en er is geen agenda. Draijer gaat vooraf na wat er speelt in de regio en waar het over kan gaan, maar er is geen vaste omlijnning, structuur of rode draad die gevolgd moet worden. De klanten bepalen de inhoud.

Constructief Worden er problemen besproken die eenvoudig te verhelpen zijn, of betreft het complexe, niet een-twee-drie oplosbare vraagstukken? Dat is meestal een verrassing. Onlangs ging het over de trage processen rondom de afgifte van bankgaranties, een relatief gemakkelijk op te lossen issue. Maar ook ingewikkelde onderwerpen passeren de revue, zoals de afhandeling van het derivatendossier. De gesprekken zijn constructief en bedoeld als positieve *trouble shoot*: waar lopen klanten tegenaan en hoe lossen we dat zo snel mogelijk op? Klanten geven aan dat ze die aanpak waarderen.



Informeel Het karakter van een klantbezoek is dus *low-key*. Behalve het ontbreken van een agenda, is het ook niet de bedoeling dat er van alles wordt voorbereid omdat er ‘hoog bezoek’ op komst is. Draijer gaat er onbevangen op af. Hoe informeler hoe beter. Het moet laagdrempelig zijn om de afstand tussen klant en bank juist zo klein mogelijk te laten zijn.

Kritiek Negatieve geluiden gaat Draijer niet uit de weg. Hij ziet kritiek als noodzakelijk om je als professioneel bedrijf te kunnen blijven verbeteren. Zo bezocht hij vorig jaar Rabobank Westland, alom vertegenwoordigd in de glastuinbouwsector, een sector die het toen economisch zwaar te verduren had. Hij sprak met twee grote, internationale spelers uit het Westland en zei daarover: “Beide klanten zijn scherp over hoe we hen bedienen. Goede bedrijven vragen de beste dienstverlener, en maken je daardoor beter.”

Geen mooiweershow Er wordt weleens gevraagd waarom deze frequente klantbezoeken bij het grote publiek niet bekend zijn. Het is toch juist goed dat een bankbestuurder dit doet? Maar de keuze om er weinig ruchtbaarheid aan te geven is bewust. “Het is geen mooiweershow of pr-stunt. Bij de gesprekken tussen klant en bank gaat het om de inhoud en niet om het plaatje”, aldus Draijer.

Transparantie en openheid als middel voor vertrouwen

Sinds drie jaar monitoren Nederlandse banken het vertrouwen van klanten in hun bank en in de sector. Uit deze Vertrouwensmonitors blijkt dat het vertrouwen van klanten in de bankensector niet hoog is. Consumenten hebben meer vertrouwen in de eigen bank dan in banken in het algemeen. Open en eerlijk zijn heeft daarbij de grootste invloed op dat vertrouwen. Ook de overheid lijkt een populariteitsprobleem te hebben. Uit een enquête van de Nationale Ombudsman (2013) blijkt dat een derde van de Nederlanders geen vertrouwen heeft in de manier waarop de overheid met hun (digitale) gegevens omgaat. Bijna de helft heeft geen fiducia in de veiligheid van ICT-systemen van de overheid. Deze ontwikkeling is geen typisch Nederlands verschijnsel; de trend is wereldwijd waarneembaar. Internationaal streven overheden naar grotere transparantie en openheid om zo het vertrouwen van de burger (terug) te winnen.

Is transparant hetzelfde als open? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, leen ik een metafoor van mijn collega's van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Je bent *transparant* als in je woonkamer geen gordijnen hangen; iedereen kan van buitenaf naar binnen kijken. Je bent *open* als je je ramen opent; iedereen kan door het open raam het gesprek met je aangaan, je spullen bekijken, aanraken, gebruiken. Of zelfs door het raam naar binnen stappen. Bij openheid kun je je niet meer verstoppen. Maar bij transparantie kan dit wel. Je kunt achter de bank schuilen, onder het vloerkleed liggen of je achter een kast verstoppen zodat niemand je ziet. Voor de Nederlandse overheid is deze beweging naar meer transparantie niet nieuw. Door middel van voorlichting zet de overheid zich actief in voor meer transparantie. En door middel van Wob-verzoeken - die worden ingediend door bijvoorbeeld burgers of journalisten - komt ook overheidsinformatie beschikbaar. De samenleving verwacht een hoge mate van openheid van de overheid. Burgers willen een betere behandeling van de overheid; ze willen dat de overheid hen serieus neemt en informatie eerlijk met hen deelt. Dit leidt tot mooie initiatieven. Denk bijvoorbeeld aan stads- en wijkraden die het gesprek met de overheid aangaan of zelf op beperkte schaal overheidstaken uitvoeren en daarvoor de bijbehorende budgetten beheren. De rol van de overheid verschuift daarmee van een overheid die gecentraliseerd (aan)stuurt naar een die ruimte en ondersteuning biedt voor maatschappelijke initiatieven. Zo'n systeem is afhankelijk van wederzijds vertrouwen. Zowel bij de overheid als bij burgers dient het gevoel te overheersen dat de deuren en ramen altijd openstaan. Deze open houding wordt ook van het Nationaal Archief verwacht. Anders dan voor andere overheidsorganen is openheid voor het Archief veel meer vanzelfsprekend. Die openheid is zelfs in onze missie verwerkt: 'Wij dienen ieders recht op informatie en geven inzicht in het verleden van ons land.' Vooral aan het 'recht op informatie' hechten we veel waarde. Het overgrote deel van de Archief-collectie is dan ook

Wat kunnen banken van de overheid leren?



vollig openbaar. Slechts voor een klein deel zijn we genooddakt om informatie af te schermen. Overheden, burgers, bedrijven, onderzoekers en journalisten hebben bij het Nationaal Archief allen hetzelfde recht op inzage.

Wat zou de bancaire sector kunnen leren van deze beweging naar meer transparantie en openheid? Een belangrijk deel van het functioneren van banken is gebaseerd op het vertrouwen van consumenten. Burgers verlangen ook van banken steeds meer transparantie. Dat het daarbij niet alleen gaat om excellente dienstverlening maar ook om een goed gesprek, nabijheid en ruimte voor initiatieven, mag duidelijk zijn. Zonder de menselijke benadering zal een bank al snel als (te) technisch, bureaucratisch en inhoudelijk worden ervaren. Transparantie en openheid zouden ook bij banken nadrukkelijker onderdeel van het businessmodel moeten zijn. Ga hierover vooral het gesprek aan met uw bedrijfsarchivaris. Immers, zoals de vermaarde twintigste-eeuwse Amerikaanse opper rechter Louis D. Brandeis al opmerkte: Sunlight is said to be the best of disinfectants.

Rutte III; het beleid voor de komende jaren

Politiek

Laurens Miserus

Adviseur Public Affairs

Op dinsdag 10 oktober 2017 is na maandenlange onderhandelingen het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' gepresenteerd door VVD, CDA, D66 en ChristenUnie. De context van het akkoord is een stevige groei van de Nederlandse economie en positieve vooruitzichten, wat enige ruimte biedt voor investeringen en lastenverlichting. Meest in het oog springend zijn de verlaging van de belastingdruk in de inkomstenbelasting en de vennootschapsbelasting. Na twee kabinetsperiodes waarin voornamelijk bezuinigd is, betekent dit een duidelijke trendbreuk.

Nederland zit in de lift en dat is terug te zien in het akkoord. Ook worden op een aantal terreinen meer structurele hervormingen doorgevoerd, zoals op de arbeidsmarkt, woningmarkt en – voorzichtig aan – in het pensioenstelsel. Specifiek voor de bankensector vallen onderstaande zaken op.

Koopwoningmarkt Er komt een samenhangend pakket aan maatregelen voor hypotheeklen. Zo wordt de hypotheekrenteaftrek vanaf 2020 in vier stappen versneld afgebouwd. De opbrengst van de versnelde afbouw wordt volledig gebruikt om eigenwoningbezitters te compenseren, door verlaging van het eigenwoningforfait. Daarnaast wordt de Wet Hillen in 30 jaar stapsgewijs afgebouwd. Na de hervorming van het pensioenstelsel wil het kabinet bekijken hoe vermogensopbouw in de eigen woning tijdens de opbouwfase is

te integreren in de vermogensopbouw in het pensioen.

Hervorming belastingstelsel Er wordt ingegrepen in de belastingen, zowel voor particulieren als bedrijven. Voor bedrijven wordt de vennootschapsbelasting stapsgewijs verlaagd. De nieuwe tarieven komen in 2021 uit op 16 procent en 21 procent. Ook wordt de dividendbelasting afgeschaft. Dit wordt mede bekostigd door de renteaftrek op vreemd vermogen voor banken en verzekeraars te beperken, de zogeheten *thin cap rule*. Het tarief in box 2 wordt in stappen verhoogd van 25 procent naar 28,5 procent in 2021.

Europese bankensector Het nieuwe kabinet geeft aan in te zetten op een gemeenschappelijk EU-beleid waar het gaat om banken en toezicht, gelet op de grensoverschrijdende

activiteiten van banken. Wel wordt besloten dat een Europees depositogarantiestelsel pas tot stand kan komen als de bankensector in elk van de lidstaten gezond is en als er een goede risicoweging is gerealiseerd van overheidsobligaties op de bankbalansen. Verder wordt de Nederlandse eis voor de *leverage ratio* in overeenstemming gebracht met de Europese eisen op het moment dat de zwaardere eisen van Basel IV van kracht worden.

Duurzaamheid Rutte III zet in op een ambitieuze klimaatdoelstelling van 49 procent minder CO₂-uitstoot in 2030 dan in 1990. Om die doelstelling te bereiken wordt een nieuw Energieakkoord opgesteld met maatschappelijke partijen, waaronder de banken. Het nieuwe kabinet omhelst de door banken geïntroduceerde 'gebouwgebonden financiering' ter verduurzaming van particuliere koopwoningen, en zal die verder uitwerken.

Invest-NL Het kabinet zet de oprichting van de eerder aangekondigde Nederlandse financierings- en ontwikkelingsinstelling 'Invest-NL' door. Het kabinet stelt € 2,5 miljard beschikbaar als eigen vermogen. Invest-NL moet investeringen mogelijk maken die – vanwege hun onzekere risico-rendementsverhouding of lange, onzekere terugverdientijden – onvoldoende financiering in de markt kunnen aantrekken, zoals investeringen in energietransitie en digitalisering.



Dossier

Hans Kooy

De Nederlandsche Bank

Hubert Schokker

Senior adviseur Toezicht



Vernieuwing depositogarantiestelsel draagt bij aan vertrouwen

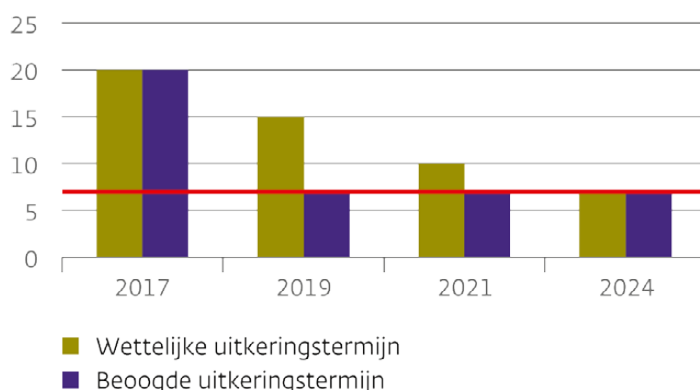
Uitbreiding van de beschermende werking Het Nederlandse DGS garandeert banktegoeden (deposito's) tot maximaal € 100.000. De garantie geldt voor de meeste rekeninghouders en bijna alle soorten rekeningen. DNB is samen met het Depositogarantiefonds (DGF) de uitvoerder van het Nederlandse DGS. Om het vertrouwen in het DGS verder te versterken is de beschermende werking de afgelopen jaren op meerdere fronten verstevigd. Dit is onder meer gebeurd door de verhoging van het gegarandeerde bedrag in 2008 tot € 100.000; in 2015 is de garantie verbreed naar tijdelijke hoge deposito's die samenhangen met de aan- of verkoop van een eigen woning.

Verkorting van de uitkeringstermijn Een belangrijke aanpassing aan het DGS betreft de verkorting van de uitkeringstermijn van twintig naar zeven werkdagen. Dit betekent dat banken veel sneller inzicht moeten geven in de totale deposito's die door een rekeninghouder (formeel de-

Rekeninghouders moeten erop kunnen vertrouwen dat hun geld veilig is ondergebracht bij hun bank. Hoe groter dit vertrouwen, des te kleiner de kans dat rekeninghouders massaal hun geld opnemen (een *bankrun*) als hun bank in problemen komt. Een goed werkend depositogarantiestelsel (DGS) draagt bij aan dit vertrouwen. De banken hebben de afgelopen periode nauw samengewerkt met DNB om het DGS op een aantal punten verder te verbeteren. De beschermende werking is uitgebreid, de uitkeringstermijn wordt verkort naar zeven werkdagen, er vindt fondsvorming plaats en de publieksbekendheid van het DGS wordt vergroot.

positohouder) worden aangehouden. Alleen dan kunnen gegarandeerde bedragen ook tijdig door het DGS worden uitgekeerd. Hiervoor is nodig dat banken op uniforme wijze een individueel klantbeeld (IKB) kunnen aanleveren. Het IKB is een overzicht van alle deposito's van een rekeninghouder, voorzien van voor het DGS relevante gegevens conform een door DNB voorgeschreven datamodel.

Er bestaat ook in de huidige situatie al een individueel klantbeeld. Dit wordt echter door DNB opgesteld. Dit betekent dat in een onverhoopte crisissituatie relatief veel IKB's niet met zekerheid kunnen worden vastgesteld. In de nieuwe situatie zal een bank zelf het IKB samenstellen en het vervolgens aanleveren aan DNB. Vervolgens bepaalt DNB het uit te keren bedrag per rekeninghouder, waarna het DGF de uitkering verzorgt. De wetgever biedt de banken tot 2024 de gelegenheid tot invoering. Samen met banken is echter de ambitie uitgesproken om vanaf 2019 al binnen zeven werkdagen te kunnen uitkeren.



Hoofdpunten uit het dossier

- Uitbreiding van de beschermende werking.
- Uitkeringstermijn verkort van twintig naar zeven werkdagen.
- Fondsvorming vooraf gefinancierd door banken.

Hans Kooy

Hans Kooy werkt sinds eind 2015 als coördinator Depositogarantiestelsel bij de divisie Resolutie van De Nederlandsche Bank (DNB). Daarvoor was hij manager Planning & Control bij DNB. Hij werkt sinds 2004 bij DNB. Vóór DNB was hij in verschillende functies op het terrein van organisatie, ICT en Finance werkzaam bij de Pensioen- & Verzekeringkamer.



Hubert Schokker

Hubert Schokker werkt sinds 1 april 2013 bij de Nederlandse Vereniging van Banken als senior adviseur Toezicht. Zijn aandachtsgebied is de Europese bankenunie, waaronder de Europese Centrale Bank, het resolutiemechanisme en het depositogarantiestelsel. In de periode 2008 tot 2013 werkte hij als beleidsmedewerker Financiën voor het CDA in de Tweede Kamer. Daarvoor was hij econoom bij De Nederlandsche Bank. Hij studeerde Economie en Filosofie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.



Maximale uitkeringstermijn in aantal werkdagen De eisen aan het IKB zijn in goed overleg met een vertegenwoordiging van de banken opgesteld. Door diverse banken, zowel grote als kleine, hier in een vroegtijdig stadium bij te betrekken is goed duidelijk geworden voor welke uitdagingen de banken staan. Onder meer op IT-gebied, maar ook op organisatorisch vlak. DNB heeft de input kunnen gebruiken voor het opstellen van de regelgeving. Daarnaast is het voor banken belangrijk dat de wetgeving helemaal op orde is. Bij het opstellen van het IKB zou gebruik moeten worden gemaakt van het Burgerservicenummer (BSN). Banken kunnen dit alleen doen als dit ook wettelijk is toegestaan. Het ministerie van Financiën werkt hiervoor aan een verbetering van de wetgeving. De banken hebben ook meegedacht over een datamodel en nuttige adviezen gegeven over de inrichting van het proces en de manier waarop de IKB-gegevens tijdig en juist kunnen worden aangeleverd. Datakwaliteit is een belangrijke voorwaarde om de DGS-vergoeding snel en betrouwbaar aan rekeninghouders uit te keren. De voor het DGS benodigde datakwaliteit stelt daarom stevige eisen aan de inrichting en werking van de kernprocessen en -systemen van een bank. DNB heeft de eisen voor het IKB vastgelegd in de Beleidsregel Individueel Klantbeeld Wft 2017.¹ De banken hebben nu de tijd tot 1 januari 2019 om aan alle eisen te voldoen.

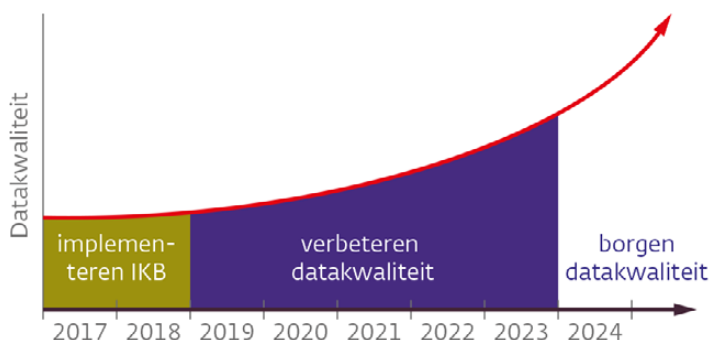
Fondsvorming Uitkeringen via het DGS werden in het verleden achteraf gefinancierd door de banken en eventueel aangevuld door de overheid. In de nieuwe situatie is er sprake van fondsvorming vooraf door de banken. Dit draagt bij aan het vertrouwen in het DGS. Bovendien zorgt de zevendagentermijn ervoor dat het DGS zeer snel over de middelen moet kunnen beschikken.

1. www.toezicht.dnb.nl/7/50-236667.jsp

2. www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/dnbulletin-2017/dnb363486.jsp

Voor het opbouwen van dit fonds dragen banken sinds 2016 op kwartaalbasis premies af, ruim € 100 miljoen per kwartaal. De bijdrage aan het fonds hangt af van het bedrag aan gegarandeerde deposito's bij een bank (de depositobasis) en het risicoprofiel, mede in relatie tot de andere banken die deel uitmaken van het stelsel. Risicovollere banken dragen meer bij aan het fonds dan minder risicovolle banken. De doelomvang van het fonds is gelijk aan 0,8 procent van het totaal aan gegarandeerde deposito's van de banken gezamenlijk (circa € 4 miljard), een omvang die op 3 juli 2024 moet zijn bereikt. Eind tweede kwartaal 2017 had het fonds een omvang van € 677 miljoen. Dit bedrag wordt beheerd en belegd door DNB als uitvoerder van het DGS. Het bedrag wordt zoveel mogelijk liquide gehouden en zo min mogelijk risicovol belegd.

Publieksbekendheid Uit onderzoek van DNB blijkt dat Nederlanders positief zijn over het depositogarantiestelsel.² Driekwart van de Nederlanders weet dat spaargeld tot een bepaald bedrag wordt teruggegeven bij een bankfaillissement. Sinds 2015 informeren de banken alle klanten via een informatieblad of het DGS van toepassing is op een bancaire product. De banken hebben afspraken gemaakt dat ze dit op dezelfde wijze doen. Bepaalde andere kenmerken van het depositogarantiestelsel, zoals de uitkeringstermijn, zijn minder goed bekend. Uit het onderzoek dat Kantar in opdracht van DNB heeft uitgevoerd, blijkt dat betere kennis over het DGS ervoor zorgt dat rekeninghouders minder snel geneigd zijn geld van de bank te halen wanneer een bank in de problemen komt. Het verbeteren van de publieksbekendheid met het DGS is daarmee op zichzelf een instrument dat bijdraagt aan het vertrouwen. De komende periode bekijkt DNB samen met de banken hoe de publieksbekendheid over het DGS verder kan worden verbeterd.



Ontwikkeling reservefonds
(in miljoen euro)



Jeroen Loots

ASN Bank

In deze rubriek stellen wij u een medewerker van een bank voor. Hij of zij vertelt over het vak. Jeroen Loots is senior adviseur Duurzaamheid op het gebied van klimaat en biodiversiteit bij ASN Bank.

Wat houdt uw functie precies in? Ik houd me bezig met inhoudelijk advies op de onderwerpen klimaat en biodiversiteit bij ASN Bank. Ook ben ik verantwoordelijk voor het klimaatbeleid bij ASN Bank en voor het verder brengen van het onderwerp klimaat intern bij de Volksbank en in de rest van de financiële sector. Mijn werk is een combinatie van veel inhoud, veel samenwerken met diverse partijen, procesbegeleiding achter de schermen en de nodige politiek.

Wat doet u op een gemiddelde werkdag? Het grootste deel van de tijd ben ik druk bezig met de verduurzaming van de financiële sector, zowel intern als met andere partijen. Momenteel ligt mijn focus op klimaat binnen ASN Bank en de Volksbank. We kunnen het niet alleen, dus samenwerking met andere financiële instellingen is keihard nodig. Ik heb het klimaatbeleid voor ASN Bank mogen schrijven. Sinds 2013 hebben we als eerste bank ter wereld een klimaatdoel gesteld voor al onze investeringen. Dit heeft al veel in beweging gezet. Om te kunnen meten of we goed op weg zijn met ons klimaatdoel hebben we een Carbon P&L Methodologie ontwikkeld, samen met Ecofys. Op de klimaatop in Parijs in 2015 heeft ASN Bank het initiatief genomen voor de Dutch Carbon Pledge¹. Als praktische invulling hiervan zijn we vervolgens het Platform Carbon Accounting Financials² gestart. Inmiddels zijn we druk bezig om de laatste hand te leggen aan het eindrapport van PCAF. Als projectcoördinator zorg ik ervoor dat er een rapport met een gemeenschappelijke methode komt. Gelukkig is de samenwerking met de collega's van andere financiële instellingen erg goed.

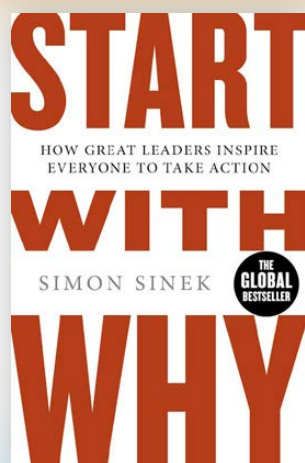
Waarom is het klimaat voor banken een belangrijk onderwerp? Financiële instellingen lopen enorme financiële risico's als ze klimaatrisico's niet kunnen inschatten en begrijpen. Bij ASN Bank kijken we vanuit de invalshoek van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij willen als bank positief bijdragen aan het zoveel mogelijk tegengaan of hopelijk nog voorkomen van gevaarlijke klimaatverandering. Financiële instellingen bepalen voor een deel met hun investeringen en leningen de richting van onze economie en daarmee onze toekomstige maatschappij. Deze keuzes zijn dus erg belangrijk. Investeer ik als bank nog in de fossiele sector of investeer ik alleen nog maar in duurzame energie of energiebesparing? Hoe draag je als financiële instelling eraan bij dat we daadwerkelijk binnen de afgesproken grenzen blijven van het klimaatakkoord van Parijs? Hoe draag je bij aan de transitie naar een *low of zero carbon*-samenleving die hiervoor nodig is? De vraag is niet meer of je ermee aan de slag gaat, maar hóe en wannéér.



Hebben banken de gevolgen en risico's van klimaatverandering voldoende in beeld? Nee, er zijn helaas nog te veel financiële instellingen die geen idee hebben van de ontwrichtende werking die klimaatverandering kan hebben of zelfs al heeft op onze samenleving. Gelukkig zijn er sinds de klimaatop in Parijs wel heel veel financiële instellingen in beweging gekomen. Fysieke klimaatrisico's die zich steeds vaker manifesteren helpen hier helaas zeker ook bij, zoals laatst de orkanen Harvey, Irma en Maria. Nederlandse instellingen vervullen zeker een koplopersrol op klimaat. Er zijn enorm veel initiatieven in de Nederlandse financiële sector op het onderwerp klimaat, bijvoorbeeld de werkgroepen van het duurzaamheidsplatform van DNB Platform³: de Werkgroep Carbon Accounting Financials en de Werkgroep Klimaatrisico's. Ook bij de NVB is er volop aandacht voor het onderwerp klimaat. Dus er is zeker sprake van een beweging de goede kant op. Er is alleen nog veel werk te doen de komende jaren.

Wat voor rol spelen banken in het verminderen van de risico's van klimaatverandering? Een cruciale rol, want banken kunnen sturen met hun investeringen. Pensioenfondsen en verzekeraars hebben trouwens ook een grote verantwoordelijkheid. Het zou hartstikke mooi zijn als de financiële sector de keuze maakt om deze verantwoordelijkheid te pakken en actief bij gaat dragen aan de energietransitie. Maar het overgrote deel van de fossiele industrie is in handen van overheden, dus ook die moeten aan de bak!

1. www.asnbank.nl/nieuws-pers/financiele-instellingen-ontwikkelen-meetlat-voor-hun-klimaatimpact.html
2. carbonaccountingfinancials.com
3. www.dnb.nl/over-dnb/samenwerking/platform-voor-duurzame-financiering/werkgroepen/index.jsp



Inspiratie

Waarom?

Een boek dat mij enorm heeft geïnspireerd is *Start with Why* van Simon Sinek. Toen ik aantrad als bestuursvoorzitter van ING was een van de eerste dingen die ik deed, kijken waar de bank staat en welke richting we op moesten. Het vertrouwen in banken was gedaald, fintechs kwamen de markt op en mensen zeiden dat ze geen banken, maar wel bankproducten nodig hebben... Kortom, het was zaak om onze strategie te herzien. Wat voor bank wilden wij zijn? Sineks boek gaf daar de inspiratie voor.

Sinek legt uit hoe het komt dat grote leiders zoals Martin Luther King of Steve Jobs inspireren en hoe het komt dat sommige bedrijven zo succesvol zijn en andere niet. Volgens Sinek komt dat omdat zij zich eerst en vooral afvragen: waarom doe ik dit? Het is fascinerend hoe hij het succes van leiders en van organisaties terugleidt naar die ene, o zo simpele vraag: 'Waarom?' Een vraag die iedereen zich ook persoonlijk moet stellen, is mijn overtuiging. Want stilstaan bij je persoonlijke drijfveren is voor iedereen van belang. Om te weten waar je energie van krijgt, om te weten of je op de goede plek zit, om te weten waar je naartoe wilt.

De 'waarom'-vraag stond ook centraal bij het formuleren van onze strategie. Waarom zouden klanten voor ons kiezen? Het begint met je doel, je *purpose*, en voor ING hebben we dit omschreven als 'mensen in staat stellen om zowel privé als zakelijk steeds een stap voorop te blijven lopen'. Dat is onze *why*. En dat beperkt zich niet tot bancaire producten en dienstverlening.

Toen we onze strategie formuleerden, hadden we zeker het idee dat technologie een belangrijke rol zou spelen, maar niet dat de ontwikkelingen zo snel zouden gaan. Nu zijn we volop aan het transformeren. Onze visie voor de toekomst van ING is één uniform digitaal platform, duidelijk en gemakkelijk waar ook ter wereld. Een platform waar onze producten en diensten worden aangevuld met producten van derden.

Onze strategie, 'hoe' we te werk gaan, passen we aan aan de tijd. 'Wat' we zijn verandert ook. Want we zeggen tegenwoordig weleens tegen elkaar: we lijken haast wel een techbedrijf met een bankvergunning, gezien de verregaande digitalisering. Het 'wat' blijft in beweging. Maar het 'waarom' van ons handelen, onze *purpose*, is een constante factor. En bij elke beslissing vragen we ons af: draagt deze bij aan waar we als ING voor staan? De 'waarom'-vraag is onze leidraad. En met Sinek denk ik dat als je start met 'why', je elke dag weer beter wordt in wat je doet. *Start with why* van Simon Sinek, lees het!

Ralph Hamers

Biografie

Ralph Hamers (1966) werd op 1 oktober 2013 bestuursvoorzitter van ING Groep. Hij lanceerde de Think Forward-strategie, met als doelstelling mensen in staat te stellen zowel privé als zakelijk steeds een stap voorop te blijven lopen.

Hamers kwam in 1991 bij ING in dienst en heeft diverse functies gehad. Zo was hij eerder Chief Executive Officer van ING in België en Luxemburg.

Ralph Hamers behaalde zijn doctoraal examen in Econometrie en Operations Research aan Tilburg University.

