



‘Nederlandse **banken**
staan een **stuk**
steviger op hun **benen**’

De ontmoeting

Hubert Schokker

Adviseur Toezicht

Thomas Olivier

Conciso

Jan Sijbrand neemt na zeven jaar afscheid als directeur Toezicht bij De Nederlandsche Bank (DNB). Vlak voor zijn pensioen ontmoet Chris Buijink, voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB), hem voor een gesprek over de crisis, het voltooien van de Bankenunie en de toekomst van de bankensector.



Jan Sijbrand

Jan Sijbrand (1954) neemt na zeven jaar afscheid als directeur Toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB). In die functie was hij verantwoordelijk voor het toezichtbeleid en het toezicht op de banken en verzekeraars in Nederland. Daarnaast was hij lid van de Supervisory Board van de Europese Centrale Bank (ECB). Voor zijn overstap naar DNB had hij al een lange carrière in de financiële sector achter de rug. Van 2008 tot 2011 was hij Chief Risk Officer bij NIBC en van 1996 tot 2007 had hij diverse functies bij ABN AMRO, waaronder Head of Market Risk, Head of Risk Management en Global Head of Derivatives Trading. Daarvoor zat hij vier jaar bij Rabobank. Sijbrand begon zijn loopbaan bij Shell. Sijbrand studeerde wiskunde aan de Universiteit van Utrecht.

Gesprek met Jan Sijbrand en Chris Buijink

De agenda van Jan Sijbrand is de afgelopen maanden razendsnel verlopen. De directeur Toezicht gaat in juli met pensioen. En dat betekent meer vergaderen, de overdracht van zijn werkzaamheden regelen, collega's in binnen- en buitenland gedag zeggen, en menig journalist ontvangen voor een afscheidsinterview.

Sijbrand maakt een ontspannen indruk als hij en Buijink elkaar kort voor zijn afscheid ontmoeten. Zo'n eindsprint hoort erbij, zegt Sijbrand als ze aan de grote werktafel in zijn kamer bij DNB zitten. Zijn opvolger staat klaar achter de coulissen. Else Bos, eerder bestuursvoorzitter bij pensioenuitvoerder PGGM, neemt het stokje van hem over.

Toen hij zeven jaar geleden bij DNB binnenkwam, had hij al een lange carrière achter de rug in de financiële sector. De als wiskundige opgeleide Sijbrand werkte achtereenvolgens bij Rabobank, ABN AMRO en NIBC. Die ervaring kwam goed van pas in zijn nieuwe rol als toezichthouder. "Als je nooit bij een bank hebt gewerkt, heb je een beeld van de sector dat je niet aan de werkelijkheid hebt kunnen toetsen. Bovendien heeft het mij veel inzicht gegeven in de reactie van de financiële sector op veranderingen in het toezicht. Wat dat betreft is het mooi dat mijn opvolger ook in de financiële sector heeft gewerkt." Aan de muur achter het bureau van Sijbrand hangt een groot schilderij met daarop een afbeelding die doet denken aan een woelige zee. De crisis indachtig is het een toepasselijk beeld. Als hij in 2011 aantreedt als directeur Toezicht, zit de Europese economie in de zwaarste storm sinds de economische depressie in de jaren dertig van de vorige eeuw. De kredietcrisis die in 2007 begon, is dan net uitgemond in een eurocrisis. Overheden en centrale banken moeten financiële instellingen te hulp schieten met financiële steun en ruim monetair beleid. De bankensector kan het hoofd ternauwernood boven water houden.

Kritiek Ondanks de inspanningen van centrale banken krijgen ook zij tegenwind. De buitenwereld vraagt zich hardop af of het toezicht op de banken wel voldoende is en of centrale bankiers niet eerder hadden moeten ingrijpen om de crisis in de kiem te smoren.

De kritiek op DNB is niet van de lucht als Sijbrand zijn kantoor bij NIBC in Den Haag verruilt voor de DNB-toren in het centrum van Amsterdam. De toezichthouder zou zich te terughoudend opstellen. Politici verwijten

DNB fouten te hebben gemaakt rondom de overname van ABN AMRO door het consortium van Fortis, RBS en Santander, en niet genoeg te hebben gedaan om problemen bij DSB en Icesave te voorkomen. Sijbrand: "DNB moest slagvaardigheid tonen en op de juiste momenten in actie komen. Gelukkig hebben we daar verandering in kunnen brengen." Dat is niet de enige uitdaging waar Sijbrand bij zijn aantreden voor staat. Ook de relatie tussen de toezichthouder en de financiële sector



verloopt niet altijd even soepel. In de sector heerst het idee dat de centrale bankiers en toezichthouders te veel in een ivoren toren zitten. Sijbrand: “We waren niet gemakkelijk te benaderen.” In die tijd was het meer eenrichtingsverkeer van een toezichthouder die vooral norm-overdragende gesprekken voerde. Sijbrand: “Tegenwoordig is het meer tweerichtingsverkeer en hebben we daardoor beter zicht op wat er speelt bij de instelling.”

De relatie met de toezichthouder is de afgelopen jaren inderdaad verbeterd, beaamt Buijink, die vijf jaar geleden de overstap maakte van het ministerie van Economische Zaken naar de NVB. De dialoog tussen DNB en de sector zorgt volgens Buijink voor wederzijds begrip. Buijink: “Onze gesprekken zijn open, zonder dat het iets afdoet aan het feit dat DNB streng optreedt als dat nodig is. Dat is vrij uniek in Europa heb ik gemerkt. In een hoop andere Europese landen gaat het er een stuk minder ontspannen aan toe tussen de sector en toezichthouders.”

Vertrouwen Ook Buijink staat voor een stevige uitdaging als hij in 2013 aantreedt als voorzitter van de NVB. De economische tegenwind is nog geenszins in kracht afgenomen. De eurocrisis houdt Europa stevig in zijn greep en de open Nederlandse economie is hard geraakt. De huizenmarkt bevindt zich op een dieptepunt, de werkloosheid is hoog opgelopen, pensioenfondsen kunnen de uitkeringen niet laten meestijgen met de inflatie en de overheid moet miljarden bezuinigen. Hoewel banken er op dat moment financieel weer wat beter voorstaan,

heeft het vertrouwen in de sector zware averij opgelopen. Buijink: “We moesten aan de slag om de relatie met de samenleving te herstellen en het vertrouwen van klanten terug te winnen.” Om het tij te keren, werkt de NVB samen met de sector aan verdere vernieuwing van cultuur en gedrag bij de banken. De bankierseed wordt uitgebreid met gedragsregels voor bankiers en alle bankmedewerkers moeten sinds 2015 de eed afleggen. Tegelijkertijd is het tuchtrecht ingevoerd. Sijbrand is positief over de aanpak door de bankensector. “De crisis heeft duidelijk gemaakt dat een cultuurverandering noodzakelijk was: het vertrouwen moest herwonnen worden. Zo'n verandering is beter te realiseren als dat vanuit de sector zelf komt en niet van hogerhand wordt opgelegd.”

De toezichthouder kijkt met een scherp oog naar cultuur en gedrag in het bankwezen. DNB heeft daarvoor een aantal jaren geleden een speciale afdeling opgericht. Dat is mede ingegeven door de crisis, legt Sijbrand uit. “We hadden de financiële crisis beter kunnen voorspellen als we niet alleen naar de cijfers hadden gekeken, maar ook naar het gedrag en de cultuur bij de banken. Een aantal banken stelde het belang van de aandeelhouders bijvoorbeeld boven dat van de klant. En er werden steeds grotere risico's genomen om aandeelhouderswaarde te creëren, op een manier die je niet uit de cijfers haalde.” Tien jaar na het uitbreken van de financiële crisis hebben de Nederlandse banken hun buffers flink versterkt en hun verdienmodel vereenvoudigd. “Nederlandse banken staan een stuk steviger op hun



benen”, zegt Sijbrand. “Ze doen minder op het gebied van risicovol *investment banking* en hebben laten zien dat ze vernieuwend zijn in vergelijking met andere Europese landen. Kijk alleen al naar het gebruik van internetbankieren. Dat is in Nederland veel hoger dan in de andere landen van de eurozone. Daardoor zijn er bij ons minder bankkantoren nodig en werken banken efficiënter.”

Bankenunie Het toezicht op de Europese banken is in die tien jaar ingrijpend veranderd. Er kwamen scherpere normen voor de kwaliteit en de hoogte van het kapitaal dat banken moeten aanhouden en er is een Europese Bankenunie gevormd. De Europese Centrale Bank (ECB) houdt samen met nationale toezichthouders als DNB sinds november 2014 toezicht op de 130 grootste banken in Europa. De andere banken vallen geheel onder de nationale toezichthouders.

Met de komst van de Bankenunie is de werkwijze van DNB verder veranderd. In de nasleep van de crisis is DNB begonnen met toezicht op specifieke thema's, binnen financiële instellingen of cross-sectoraal. Kijk bijvoorbeeld naar de rentestand, het verdienmodel van financiële instellingen of het beloningsbeleid. Vanaf 2014 is daar in de bankensector het *on-site* toezicht bij gekomen: gespecialiseerde teams gaan bij banken langs om onderzoek te doen. Sijbrand: “De Bankenunie heeft het toezicht verrijkt. In een aantal Europese landen zweert men bij *on-site* toezicht en ook wij zien de voordelen van toezicht op locatie.” Hoewel de ECB sinds 2014 formeel verantwoordelijk is voor het toe-

zicht op de grootste banken, zijn nationale toezichthouders tot nu toe onmisbaar, vertelt Sijbrand. De ECB mist diepgaande kennis van de Nederlandse markt. Bovendien speelt de fysieke afstand de Europese toezichthouder parten. Sijbrand: “Als er iets aan de hand is in Nederland, dan wil de ECB altijd eerst weten hoe wij daar tegenaan kijken. Je merkt dan hoe lastig het eigenlijk is om toezicht te houden op de Nederlandse banken vanuit een toren die vierhonderd kilometer verderop in Frankfurt staat.”

Om de kwaliteit van het Europese toezicht te borgen, moet de ECB veel meer gaan opereren als een multinationale organisatie, stelt Sijbrand. Dat betekent in de praktijk dat er meer uitwisseling moet komen in de teams die toezicht houden op grote banken. Sijbrand: “Het zou beter zijn als er straks teams in Nederland komen met daarin Grieken, Italianen en Spanjaarden die toezicht komen houden op onze grote banken. Maar het is wel zaak dat die werkwijze snel doorgevoerd wordt. Als het toezicht van de ECB centraal geregeld blijft worden vanuit Frankfurt, dan gaat de kwaliteit daaronder lijden.”

Gelijk speelveld Ook de banken moesten wennen aan de overgang naar de Bankenunie. Het nieuwe banktoezicht (het zogeheten *Single Supervisory Mechanism*) is meer datagedreven. Dat betekent dat banken veel meer informatie moeten aanleveren bij de toezichthouder: een tijdrovende exercitie.





Chris Buijink

Chris Buijink (1954) viert dit jaar zijn eerste lustrum als voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Voordat hij in 2013 de overstap maakte naar de NVB, werkte hij vanaf 1980 in diverse functies op het ministerie van Economische Zaken. Vanaf 2007 was hij secretaris-generaal, de hoogste ambtenaar van het ministerie. Daarvoor was hij onder meer plaatsvervangend secretaris-generaal, plaatsvervangend directeur-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen en directeur-generaal Ondernemen en Innovatie. Naast zijn functie als voorzitter van de NVB is Buijink lid van het dagelijks bestuur van werkgeversorganisatie VNO-NCW. Buijink studeerde politicologie aan de Universiteit van Amsterdam.

Wisseling van de wacht

Else Bos, bestuursvoorzitter bij pensioen-uitvoerder PGGM, volgt Jan Sijbrand per 1 juli op als directeur Toezicht bij De Nederlandsche Bank (DNB). De wisseling van de wacht gaat samen met een herindeling van de portefeuilles bij DNB. Bos gaat niet alleen toezicht houden op de verzekeraars, maar ook op de pensioenfondsen. Het toezicht op de banken komt te liggen bij DNB-directielid Frank Elderson. Bos werkte sinds 2002 bij PGGM. Daarvoor werkte zij onder meer bij ABN AMRO en NIBC.

Maar de NVB staat pal achter de komst van de Bankenuie, stelt Buijink. De Bankenuie zorgt voor sterkere banken en meer financiële stabiliteit. De Bankenuie maakt het bovendien eenvoudiger voor banken om grensoverschrijdend te werken en draagt bij aan een gelijk speelveld in Europa. Het uitgangspunt is dat alle banken zich aan dezelfde regels moeten houden. Buijink: “De start van de Bankenuie is een belangrijke stap in de richting van één Europese bancaire markt. Het is goed voor onze economie als de Nederlandse banken zich vrij op die markt kunnen bewegen.”

Buijink benadrukt dat de Bankenuie snel voltooid moet worden. Hij schetst het veelgebruikte beeld van een Romeinse tempel met vier pilaren: uniforme regels, toezicht op Europees niveau, Europese afspraken over de verdeling van de kosten als een bank in problemen komt (resolutiemechanisme) en één Europees garantiestelsel voor spaarders bij een faillissement. “Het fundament van de tempel staat, maar is nog niet af. We hebben bijvoorbeeld nog geen Europees depositogarantiestelsel. Dat moet er wel komen. Daarvoor is belangrijk dat risico’s die er nog bestaan worden weggenomen.”

Sijbrand erkent dat er op dit moment nog zwakke plekken in de Bankenuie zitten. Hij noemt niet-renderende leningen uit het verleden als een van de obstakels om tot één Europees garantiestelsel te komen met goede afspraken over het delen van verliezen bij een faillissement van een bank. Vooral Zuid-Europese banken hebben zulke niet-renderende leningen op hun balans staan en zijn daardoor minder solide. “Er zitten banken bij die over 20% van hun uitstaande leningen geen rente ontvangen. Dan begrijp je wel dat die risico’s teruggedrongen moeten worden, voordat je afspreekt hoe je gezamenlijk gaat opdraaien voor verliezen.”

Band belastingbetaler De Bankenuie moet uiteindelijk helpen voorkomen dat de belastingbetaler opdraait voor verliezen als banken in financiële problemen komen. Politici, toezichthouders en de financiële sector hopen dat de kapitaalinjecties die tijdens de kredietcrisis nodig waren om de banken overeind te houden tot het verleden behoren door de komst van de Bankenuie en de strengere kapitaaleisen en resolutieplannen.

Volgens Sijbrand is het nog te vroeg om te zeggen dat overheden grote banken niet meer te hulp zullen schieten bij een dreigend faillissement. In 2017 gingen vier kleine banken in resolutie. In drie gevallen leidde dat tot staatssteun: de Italiaanse overheid schoot het noodlijdende Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare di Vicenza en Veneto Banca te hulp. “Het resolutiemechanisme heeft tot nu toe matig gewerkt.

Alleen de overname van de Spaanse Banco Popular ging volgens het boekje. Daar heeft de Spaanse overheid geen cent aan uitgegeven.” Het Italiaanse overheidsingrijpen in 2017 deed de discussie over de werking van de Bankenuie en de aanscherping van de kapitaaleisen opnieuw oplaaien. Critici stellen dat banken nog grotere buffers moeten aanhouden dan de afspraken die daarover eind vorig jaar zijn gemaakt in het Basels comité, waarin toezichthouders van de 28 grootste economieën zijn vertegenwoordigd. Maar volgens Sijbrand is verdere aanscherping van de kapitaaleisen niet nodig. “De buffers die toezichthouders hebben afgesproken zijn voldoende.”

Toekomst Sijbrand en Buijink zien meer in verdere Europese integratie ter ondersteuning van de Bankenuie. Sijbrand: “Het is duidelijk dat het delen van de risico’s en de schade bij problemen in Europa nog steviger gefundeerd moeten worden dan nu het geval is. Dat zou kunnen door naast de monetaire unie ook een fiscale unie te vormen.” De komende jaren blijft de Nederlandse bancaire sector werken aan het versterken van het vertrouwen, zegt Buijink. Hij ziet innovatie als een van de belangrijkste manieren om het vertrouwen van klanten te herwinnen. “Banken moeten laten zien dat ze de samenleving iets te bieden hebben. Je telt alleen mee als je slimme producten en diensten ontwikkelt waarmee je je klanten vooruit helpt. Nederland is een thuishaven voor vernieuwende financiële dienstverlening; ook als het gaat om duurzaamheid en de aanpak van het klimaatvraagstuk. Dat moeten we beter uitdragen.”

Terwijl de Nederlandse banken werken aan het herstel van vertrouwen, ziet Sijbrand risico’s opdoemen voor het Europese toezicht op de financiële sector. Het gaat veel landen economisch voor de wind en dat betekent dat er een lastige periode aanbreekt voor toezichthouders. Sijbrand: “De vorige storm is achter de rug. Het is relatief kalm weer op de financiële markten. Dat is het moment waarop er weer kritisch wordt gekeken naar het toezicht. Men begint zich hardop af te vragen of de regels niet te streng zijn en of het allemaal wat minder kan.” Zijn opvolger Else Bos moet stevig in haar schoenen staan. Sijbrand wil haar vooral meegeven niet te snel te wichten voor de druk. “Het toezicht op de financiële sector is de laatste jaren verbeterd. Het wordt de uitdaging om die verbeteringen in het huidige klimaat overeind te houden.”