



Van stabilisatie naar vertrouwen

Publieke managementletter voor banken

December 2014

NBA

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



De leden van de NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 20.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Aan bestuurders en toezichhouders in de sector
en overige belanghebbenden

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam
T 020 301 03 01
nba@nba.nl
www.nba.nl

Datum	Onderwerp	Referentie
4 december 2014	PML banken	

Geachte heer, mevrouw,

De kredietcrisis heeft langdurige gevolgen voor de banken. Het zal nog veel tijd en aandacht vragen om het vertrouwen in banken te herstellen. Banken zijn druk bezig om hun positionering, bedrijfsmodel en verdienmodel opnieuw te definiëren. Hierbij moeten ze laveren tussen de eisen van de toezichhouders en de behoeften van belanghebbenden. Toezichhouders hanteren een nieuwe aanpak. Het prudentiële toezicht op banken in Europa wordt gecentraliseerd. Er worden strengere eisen gesteld aan ondernemingsbesturing, solvabiliteit en liquiditeit, cultuur en gedrag. Accountants willen meer aandacht geven aan de risico's van banken en de wijze waarop deze erover communiceren.

Wij presenteren in deze publieke managementletter (PML) 'Van stabilisatie naar vertrouwen' zes signalen en aanbevelingen. De signalen zijn bestemd voor bestuurders, toezichhouders, brancheorganisaties, accountants en overige belanghebbenden:

1. Klantbelang centraal vergt een nieuwe balans
2. De cultuurverandering is nog pril
3. Naleving van complexe regelgeving vraagt forse inspanning
4. Nieuwe ratio's beïnvloeden blijvend het beleid
5. ICT cruciaal in de bedrijfsprocessen
6. De accountant is onvoldoende zichtbaar

Banken moeten een verdienmodel hanteren dat passend is binnen het uitgangspunt dat het klantbelang centraal staat. Dit vraagt ook om permanente aandacht voor cultuur en gedrag. Banken hebben hierbij te maken met uitgebreide regelgeving die alle facetten van het bedrijf raakt. Invoering gaat niet zonder discussie, zoals blijkt bij de introductie van nieuwe kengetallen in het toezicht. ICT en cybercriminaliteit blijven veel inspanning en investering vergen.

De laatste boodschap is voor onze eigen leden bestemd: maak u als accountant meer zichtbaar, laat meer zien wat u allemaal achter de schermen doet. Maak optimaal gebruik van de mogelijkheden die de nieuwe controleverklaring biedt.

Deze PML is gebaseerd op de kennis van onze leden werkzaam in de sector. Diverse belanghebbenden, onder wie de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB), VNO-NCW en MKB-Nederland hebben hun commentaar aan ons kenbaar gemaakt. Wij zijn hen allen zeer erkentelijk voor hun bijdragen.

Hoogachtend,

Drs. Huub Wieleman RA
Voorzitter NBA

Prof.dr.mr. Frans van der Wel RA
Voorzitter NBA Signaleringsraad

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Van stabilisatie naar vertrouwen



Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Bankieren na de crisis	7
Signaal 1: Klantbelang centraal vergt een nieuwe balans	10
Signaal 2: De cultuurverandering is nog pril	12
Signaal 3: Naleving van complexe regelgeving vraagt forse inspanning	15
Signaal 4: Nieuwe ratio's beïnvloeden blijvend het beleid	17
Signaal 5: ICT cruciaal in de bedrijfsprocessen	20
Signaal 6: De accountant is onvoldoende zichtbaar	22
Reacties van belanghebbenden	25
Colofon	32

Bankieren na de crisis

De kredietcrisis en de nasleep ervan stellen banken, hun accountants en toezichthouders op de proef. Het vertrouwen in hen is sterk gedaald. Het zal veel tijd en aandacht vragen om dit vertrouwen te herstellen.

De kredietcrisis escaleerde in 2008 in volle omvang. De voedingsbodem was al eerder gelegd. Veel westerse landen besloten vooral in de jaren tachtig van de vorige eeuw over te gaan tot deregulering van de financiële markten. In de Verenigde Staten stimuleerde de overheid de verstrekking van hypothecaire leningen aan de onderkant van de markt. Hiermee werd de basis gelegd voor een sterke groei van hypothecaire leningen en daarvan afgeleide derivaten en verpakte hypotheekleningen, die jaren later als giftig zouden worden aangemerkt.

Banken en de kredietcrisis

Bij banken voltrok zich een geleidelijke verandering in de bedrijfsprocessen en de cultuur. Terwijl banken voorheen vooral een nutsfunctie vervulden, werd hun aandacht meer en meer getrokken door de winstgevendheid van bepaalde financiële markten. Van banken met een beursnotering werd verwacht dat zij een hoog rendement zouden laten zien. Dat vergt het nemen van risico's. Het schijnbaar ongelimiteerde rendement van de handel in complexe producten leidde tot bonusstructuren die ongewenste prikkels teweegbrachten. Een zo hoog mogelijk dagresultaat werd voor een beperkte groep bankiers het doel, niet het in de hand houden van de risico's. Pas toen het tijdens de kredietcrisis misging werd duidelijk tot welke enorme volumes en risicovolle posities deze handel had geleid.

Door het optimisme in de jaren voor de crisis werden de risico's van complexe financiële producten door consumenten onderschat, in de verwachting dat zij hoge rendementen zouden behalen. Er ontstond veel vraag naar dergelijke

producten. Banken op hun beurt onderkenden de risico's op hun balans onvoldoende. De ratings van kredietbeoordelaars bleken achteraf niet altijd recht te doen aan de werkelijke risico's van financiële producten en beleggingen. Aan de kapitalisatie van banken werden lichte eisen gesteld en toezichthouders hadden onvoldoende zicht op de financiële posities en risico's. Accountants toetsten jaarrekeningen van banken aan een relatief nieuw stelsel van verslaggevingsvereisten. Zonder voldoende aandacht te vragen voor de in verschillende portefeuilles opgebouwde risico's en de mogelijke gevolgen voor de continuïteit. De werkzaamheden van toezichthouders bleken achteraf niet te kunnen voorkomen dat een aantal banken in ernstige problemen kwam. Deze factoren tezamen zorgden ervoor dat verschillende signalen niet werden opgepakt.

Overheidsingrijpen na de crisis

De kredietcrisis leidde tot een wereldwijde economische crisis. De beperkte begrotingsdiscipline en de gebrekkige financiële verantwoording van een aantal EU-lidstaten hadden een monetaire crisis in Europa tot gevolg. Nationale overheden en de Europese Unie moesten stevig ingrijpen om banken en overheden overeind te houden. Van de belastingbetaler werd voor de bestrijding van beide crises een grote bijdrage gevraagd om niet in een economische chaos terecht te komen. In een aantal jaren is de situatie gestabiliseerd, maar de versterking van de banksector vraagt nog veel aandacht. Intussen wordt gezocht naar de maatregelen om een crisis in de toekomst te voorkomen. Er wordt gewerkt aan strengere eisen voor solvabiliteit en liquiditeit, een strakker beloningsbeleid, versterking van het bestuur en verandering in gedrag en cultuur.

De crisis heeft geleid tot het introduceren van veel nieuwe regelgeving en tot het organiseren van het toezicht op Europees niveau. De nieuwe regelgeving knelt vooral bij de ver-

sterkte solvabiliteits- en liquiditeitsvoorschriften. De noodzaak dat banken het vermogen en de liquiditeit verbeteren verhoudt zich slecht tot de behoefte van het bedrijfsleven om ruimhartig te worden gefinancierd om de economie te stimuleren. Banken besteden een groot deel van hun capaciteit aan het opnieuw verkrijgen van de license to operate. De klant moet meer aandacht krijgen in de strategie en de balans moet opnieuw worden ingericht. Verandering van de cultuur en het gedrag is een weerbarstig thema. Aandeelhouders zullen genoeg moeten nemen met structureel lagere rendementen. Aanscherping en overheveling van het toezicht naar de Europese Centrale Bank gaat gepaard met veel informatieverzoeken aan banken. Dit stelt hoge eisen aan de geautomatiseerde systemen, die ook moeten worden voorbereid op de dienstverlening van de toekomst en de bedreigingen van cybercriminaliteit.

Internationale gevolgen

Globalisering van de financiële markten en de omvang van de internationaal opererende banken hebben bijgedragen aan het ontstaan van de kredietcrisis. Organisaties en geografische werkterreinen waren zo groot geworden dat het moeilijk werd om deze te overzien en te beheersen. De wijze van besturing en beheersing van een flink aantal banken was niet opgewassen tegen de complexiteit van het totale werkterrein. Dit moet worden ondervangen door onder meer verbeteringen in de ondernemingsbesturing, de risicobeheersing en een financieel vangnet door de sector zelf. De regelgevers eisen dat een bank die in de problemen dreigt te komen een plan heeft om deze zo snel mogelijk het hoofd te bieden (herstelplan) en in het ergste geval snel kan worden ontbonden (resolutieplan).

Bij de herbezinning over de activiteiten van internationaal opererende banken speelt extraterritoriale werking van wet- en regelgeving een rol. Banken over de hele wereld kunnen te maken krijgen met de grensoverschrijdende werking van Amerikaanse regelgeving. Bijvoorbeeld regels om witwassen en doorsluizen van crimineel geld tegen te gaan. Ook andere landen hebben regelgeving met extraterritoriale werking ontwikkeld of kunnen dat doen. Regelgeving die niet consistent is en waarbij een bank voor één overtreding meerdere malen kan worden gedaagd.

Nationale belangen

Het Nederlandse toezicht is voornamelijk gebaseerd op Europese regelgeving. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw vond geleidelijke harmonisatie plaats van wet- en regelgeving voor banken in Europa. De problemen rond Icesave hebben laten zien dat de betekenis van deze harmonisatie werd overschat. De kwaliteit van het toezicht

en de kracht van de economie in de verschillende lidstaten of staten die deelnemen aan de Europese Economische Ruimte, bleken niet vergelijkbaar. Toch was dat een voorwaarde voor de regels rond het Europese paspoort, waarbij met een vergunning in één lidstaat toegang werd verkregen tot andere lidstaten.

De gebeurtenissen hebben in veel landen geleid tot meer aandacht voor de nationale belangen. Alle aandacht is nu gericht op de kwaliteit en duurzaamheid van de financiële sector. Daarin schuilen ook risico's. Een gelijk speelveld binnen de open Europese markt maar ook daarbuiten is een groot goed. Dat geldt voor alle eisen die regelgevers en toezichthouders aan banken stellen. Daarom moet worden gewaakt voor protectionisme en overbodig strenge regels. De economie moet weer een kans krijgen, zonder dat noodzakelijke maatregelen naar aanleiding van de crisis worden afgezwakt.

De strategie op langere termijn

De banken leveren bijzonder grote inspanningen om aan de nieuwe regels te voldoen. Te denken is bijvoorbeeld aan de invoering van de zeer gedetailleerde rapportages aan toezichthouders onder CRD IV. De invoering daarvan vergt echter zoveel capaciteit dat banken nauwelijks in staat zijn om zich te buigen over strategische onderwerpen. Welke rol spelen banken in de toekomst in een wereld die razendsnel automatiseert? Welke producten en distributiekanaal doen er straks nog toe? Wie zijn de nieuwe toetreders tot de markt die als alternatieve aanbieders van bancaire producten het speelveld betreden? De financiële crisis heeft een enorme groei op gang gebracht van schaduwbankieren, activiteiten die als alternatief dienen voor bancaire diensten. Deze worden aangeboden door ondernemingen die slechts zijdelings verbonden zijn met de traditionele financiële wereld. Bijvoorbeeld investeringsbanken, geldmarktbeleggingsfondsen en alternatieve verstrekkers van hypothecaire leningen.

Daarnaast heeft crowd funding zijn intrede gedaan, dat zorgt voor direct contact tussen investeerders en ondernemers, zonder bancaire inmenging. Contactloos betalen met smartphones is in opmars, bijvoorbeeld Google Wallet. De bitcoin is een inmiddels bekende vorm van elektronisch geld. Banken moeten hun bedrijfsmodel aanpassen aan deze nieuwe technologieën, distributiekanaal en klanteneisen.

Effectiviteit van de maatregelen

Duidelijk mag zijn dat nieuwe regelgeving noodzakelijk was maar tevens dat met regelgeving alleen niet het beoogde effect van een verbeterd bankwezen wordt gerealiseerd. De aanpassing van kapitaal- en liquiditeitseisen leidt tot kapitaalcrachtiger banken maar het sturen op nieuwe ratio's vraagt tijd en grote inspanningen. Er is echter meer nodig. Het verdienmodel moet worden aangepast aan de nieuwe eisen die aan het functioneren van banken worden gesteld. Daarnaast is het noodzakelijk dat de aandacht voor ICT en cybercriminaliteit meer gericht wordt op strategische onderwerpen die het toekomstige bestaan van banken ten goede komen. Maar het meest ingrijpend is de noodzaak om de cultuur en het gedrag te veranderen.

Het spreekt voor zich dat de aandacht niet mag verslappen nu tekenen van economisch herstel zich aandienen. Enkele grote Europese banken werken aan de herziening van hun internationale structuur in samenhang met strafmaatregelen van de Europese Commissie. Daarbij moet worden gezocht naar een beheersbare organisatievorm waarbij groei en omvang niet zaligmakend zijn. De afstand tussen het bestuur en de klant is al snel te groot. Vereenvoudiging van de organisatiestructuur kan een goed middel zijn om deze afstand te verkleinen. Banken moeten er verder voor zorgen dat zij voldoen aan de eis dat bij een faillissement de organisatie eenvoudig is te ontbinden zodat de risico's voor crediteuren en de belastingbetaler beperkt blijven.

Het onderzoek door de centrale banken naar de kwaliteit van de activa van grote banken is afgerond. Dit onderzoek vond plaats wegens de overdracht van het toezicht aan de Europese Centrale Bank in november 2014. Alle Nederlandse banken zijn goed uit de test naar voren gekomen.

Nederlandse initiatieven

De Commissie Structuur Nederlandse Banken¹ (Commissie-Wijffels) deed in haar rapport 'Naar een dienstbaar en stabiel bankwezen' van juni 2013 waardevolle aanbevelingen. In Nederland actieve banken zouden op maatschappelijk verantwoorde wijze alle bancaire producten en diensten moeten leveren die de Nederlandse economie nodig heeft. Hierdoor kunnen de banken en het bankwezen hun functies goed vervullen en zijn ze bestand tegen schokken. De verscherpte eisen van de Capital Requirements Directive (CRD IV) en de Capital Requirement Regulation (CRR) voorzien hierin. De Nederlandse overheid lijkt op onderdelen strenger te willen zijn. De aanbeveling om de ontwikkeling van een bancaire sector te bevorderen die zo

divers mogelijk is naar omvang, doelgroepen, nationale of internationale oriëntatie, eigendomsstructuur en land van herkomst, staat in contrast tot de strenge regels die de nationale toezichthouder voor met name banken van buiten de Europese Economische Ruimte hanteert.

De aanbeveling om het toezicht door de raden van commissarissen te intensiveren is waardevol, maar laat onverlet dat de beheersing van bedrijfsprocessen en risico's in de organisatie moet zijn ingebed. Een risicomanagementsysteem moet ook in de toekomst bijdragen aan het vormen van de juiste cultuur. Risicobeheersing moet nog meer doordringen in de alledaagse activiteiten en processen. Interne auditors moeten, in lijn met de Code Banken, de opzet en werking van dit stelsel beoordelen en waar nodig aanbevelingen doen. Dit vraagt om een kwalitatief hoogwaardige interne auditfunctie.

De Commissie-Wijffels onderschrijft het grote belang van het herwinnen van het vertrouwen. De commissie beveelt banken daarom aan om hun visie op de rol die zij in de samenleving willen vervullen, vast te leggen in een maatschappelijk statuut.

De NVB heeft een aantal initiatieven op dit vlak ontplooid. Onder het motto 'Toekomstgericht bankieren' hebben de banken een maatschappelijk statuut opgesteld, de Code Banken vernieuwd en gedragsregels voor alle medewerkers opgezet. Hiermee willen zij tot uitdrukking brengen waar zij voor staan en waar banken op aanspreekbaar willen zijn. Als individuele bank en als sector midden in de samenleving.

De kredietcrisis maar ook latere gebeurtenissen bij banken hebben aangetoond dat zich steeds weer risico's voordoen waarvan partijen zich niet bewust zijn. Het is daarom noodzakelijk om bij de interne beheersing van risico's, de interne audit, het toezicht en de controle van de jaarrekening, ervaren en kritische mensen in te zetten. Het is van belang dat zij zich laten horen en dat hun stem wordt gehoord.

¹ De Commissie Structuur Nederlandse Banken, onder voorzitterschap van prof. dr. H.H.F. Wijffels, heeft in opdracht van de Minister van Financiën onderzocht hoe de dienstbaarheid en de stabiliteit van de Nederlandse banken en het bankwezen kunnen worden verbeterd.

Signaal 1 |

Klantbelang centraal vergt een nieuwe balans

Banken voelen alsof ze van ons allemaal zijn. Onze afhankelijkheid van banken is groot: we zetten ons geld er uit, de bank verzorgt ons betalingsverkeer, we lenen geld van de bank voor de aankoop van een huis en ondernemers regelen er de financiering van hun bedrijf. Door de crisis zijn de zwakten in het systeem blootgelegd. Veel burgers vinden dat banken misbruik gemaakt hebben van het gestelde vertrouwen. Als belastingbetaler zien zij dat overheidsgeld nodig is geweest om het banksysteem te redden.

De crisis heeft gevolgen voor de klanten van banken. Klanten en banken hebben de risico's van producten niet voldoende overzien en producten waren niet altijd goed afgestemd op de klantbehoefte. De huizenbezitter heeft gemerkt dat de waarde van het onderpand sterk was gedaald en in een flink aantal gevallen zelfs lager werd dan de schuld aan de bank. Het lag voor de hand dat de overheid zou ingrijpen. Voor aftrekbaarheid van hypotheekrente is periodieke aflossing verplicht gesteld, terwijl de rente op de aflossingsvrije lening niet meer aftrekbaar is. Geld lenen is moeilijker geworden.

Ondernemers beklagen zich over de verminderde kredietverlening door de banken. Het toegenomen kredietrisico brengt banken er toe ondernemers te verzoeken af te lossen of het krediet op te zeggen. Een onderneming die geen alternatieve financiering verkrijgt kan failliet gaan. De financiering van commercieel vastgoed kent een eigen ontwikkeling: waar in de hoogtijdagen meer dan de aankoopprijs gefinancierd kon worden, is nu 60% of minder gangbaar. Aan de solvabiliteitspositie van de koper worden nu hoge eisen gesteld. De onderliggende waarde wordt in de markt bepaald door de achterliggende huurstromen. Verplichte hertaxaties vinden elke drie jaar of vaker plaats. Deze taxaties moeten volgens het Platform Taxateurs en Accountants (PTA) transparanter en kwalitatief beter plaatsvinden. Beleggen in vastgoed is niet meer vanzelfsprekend veilig.

Meer bewustwording

Overheid, sector en toezichhouders streven naar meer financiële kennis van klanten, met name de bewustwording van de risico's bij financiële producten. Klanten ervaren de materie als complex en brengen er niet altijd interesse voor op. Daarbij lijkt zich een ontwikkeling voor te doen in de verdeling van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden tussen banken en klanten. In recente rechtspraak is sprake van een steeds verder gaande bescherming van de klant als deze zich beroept op onzorgvuldige voorlichting door de bank wanneer hij financieel nadeel ondervindt van een product. Er moet een nieuwe en duidelijke balans worden gevonden in de verantwoordelijkheidsverdeling tussen bank en klant. Deze moet recht doen aan het uitgangspunt dat het klantbelang centraal staat, maar tegelijkertijd de banken in staat stellen om bedrijfs-economisch verantwoord te opereren

Banken zijn druk bezig zich maatschappelijk op een andere wijze te profileren om het vertrouwen van het publiek te herwinnen. Complexiteit verminderen en meer transparant zijn helpt bij het versnellen van het reinigingsproces. De overheid dient bij dit proces het voortouw te nemen, samen met de NVB en de consumenten- en bedrijfsorganisaties.

Banken zijn met cultuurprogramma's aan de slag gegaan om het vertrouwen te herwinnen. Deze richten zich onder meer op competenties (het kunnen), het karakter (doen wat je zegt), houding (open en eerlijk) en connectiviteit (relatie bouwen). Ze worden uitgevoerd onder aansturing van het topmanagement, waarbij de invulling van 'de klant centraal' het nieuwe paradigma geworden is. Dit leidt tot een spanningsveld met het verdienmodel van banken: de kosten nemen toe en veel producten hebben een lagere winstmarge. Naast cultuurverandering is verbetering van de financiële soliditeit van banken een belangrijke voorwaarde om het vertrouwen te herstellen. Hierbij hoort een degelijke rentabiliteit. Banken moeten toewerken naar een

nieuw verdienmodel, binnen het kader dat het klantbelang centraal stelt. Er moet een win-winsituatie gecreëerd worden: de klant krijgt een passend product en de bank verdient een passende vergoeding. Met andere woorden: de kwaliteit van een product moet goed zijn en daar mag de bank best aan verdienen.

Nieuwe technologie helpt

Bankieren kan voor klanten gemakkelijker worden door internet en apps op smartphones en tablets. De klant heeft via goede technologische ondersteuning direct contact

met de bank. Hierbij moeten niet de interne organisatie en de structuur van de bank leidend zijn, maar wat de klant wil. De toepassing van deze nieuwe technologie levert ook efficiëntie en kostenverlaging op.

Uiteindelijk is het beoogde rendement van deze acties dat vertrouwen en geloofwaardigheid herwonnen worden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen vinden hun basis in duurzaam vertrouwen van klanten.

Negatief voorbeeld

Onvoldoende klant- en marktgerichte benadering

Bank A brengt een complex spaarproduct op de markt dat regelmatig actie van de klant vereist om te zien of dit product nog steeds aan zijn behoeften voldoet. A heeft er niet aan gedacht om de klanten gedurende de looptijd van het product over de specifieke kenmerken te informeren. De klanten blijken hier al gauw benadering van hun positie in te zien en A lijdt reputatieschade.

Positief voorbeeld

Vereenvoudiging van dienstverlening

Bank B beperkt het aanbod tot een top-10 van duidelijke producten en diensten. Deze worden in klantenpanels getest met gebruik van gewone taal. Ook de voorwaarden en risico's worden door B duidelijk en begrijpelijk geformuleerd. De kleine lettertjes worden groter. Alle bepalingen worden met de klant doorgenomen en daarbij toetst B of de klant oprecht antwoordt dat alle besproken punten duidelijk zijn.

AANBEVELING 1: Vernieuw het verdienmodel binnen de kaders van het klantbelang

Banken

- Borg en monitor de uitvoering van meerjarige cultuurprogramma's om structureel het klantbelang in de organisatie in te bedden. Toets de voortgang en de resultaten onder meer door gesprekken met klantenpanels. Meet de klantwaarde vanuit het eigen en het klantperspectief.
- Betrek klanten en consumentenorganisaties bij de goedkeuring van producten en productinformatie. Overweeg een bedenktijd en meer garanties bij complexe producten.
- Ontwikkel een evenwichtige scorecard waarmee de klantwaarde bijdraagt aan de doelstellingen van alle belanghebbenden. Benadruk klantwaarde als belangrijk onderdeel van de beoordelingscriteria van medewerkers.
- Rapporteer over de initiatieven en de bereikte resultaten.

Regelgevers

- Ontwikkel duidelijke en evenwichtige eisen voor de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van de bank en van de klanten van de bank.

Accountants

- Evalueer de wijze waarop de bank het klantbelang behartigt bij de beoordeling van de risicoperceptie en de interne beheersing.
- Betrek de wijze waarop de bank het klantbelang behartigt en de verantwoording die de bank hierover aflegt bij de controle van de jaarrekening. Rapporteer hierover in de managementletter.

Signaal 2 |

De cultuurverandering is nog pril

De ondernemingsdoelen van banken waren vooral gebaseerd op de financiële belangen van de kapitaalverschaffers en de individuele medewerkers. Het belang van de klant en maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten zwaarder wegen in de strategie van banken. Het vraagt langdurige veranderprogramma's om een goede maatschappelijke rol te vervullen en tegelijkertijd een goed renderend bankbedrijf tot stand te brengen dat rendement oplevert voor alle belanghebbenden.

Er is veel aandacht voor cultuur en gedrag bij banken, accountants en toezichthouders. Toch blijft het lastig om verbeterplannen te concretiseren en de omgeving hierover te informeren. Bovendien vergt verandering van cultuur en gedrag dat kritisch wordt gekeken naar de bestaande regelgeving omdat deze geen belemmering mag zijn voor vernieuwingen. Een voorbeeld daarvan is de arbitrage tussen landen waarvan de toezichteisen verschillen. In cultuur en gedrag verandering aanbrengen vraagt om een lange doorlooptijd en meer diversiteit in de personele samenstelling van de banken. Het kan sneller wanneer nieuwe medewerkers met een andere houding, opleiding en ervaring worden aangesteld en de leiding zichtbare impulsen geeft aan de realisatie van de gewenste cultuur.

De formele eisen voor een goede cultuur en goed gedrag zijn in wet- en regelgeving opgenomen. Het gaat in de discussie al snel over bestuur, beloningen en bonussen. Dit betreft slechts een beperkt deel van de bankmedewerkers. Banken hebben inmiddels cultuurprogramma's opgezet om het denken en handelen van medewerkers bij te sturen. Externe toezichthouders zetten gedragspsychologen in en beoordelen het gedrag in de bestuurskamer. Onderzoeken en adviescommissies raden aan om bankiers alle goeds te laten beloven (bijvoorbeeld de bankierseed) en in mandaten vast te laten leggen, maar de vraag is op welke wijze je die eed zodanig in de nieuwe cultuur verankerd wordt dat deze niet verwordt tot een papieren tijger.

Medewerkers en organisatie

Rond cultuur en gedrag moet geen checklistaanpak ontstaan. Daadwerkelijk doorvoeren van veranderingen slaagt alleen wanneer medewerkers worden aangesproken op cultuur en gedrag, erop kunnen worden afgerekend en zich dus ook kwetsbaar weten. Individuele prestatiecriteria moeten in lijn zijn met de ondernemingsdoelstellingen en ruimte bieden voor een slechte waardering van medewerkers. Toepassing van niet te veel maar wel duidelijke en strenge regels kan aan de realisatie van cultuur- en gedragsverandering bijdragen. Onderdeel van de nieuwe cultuur moet zijn dat niet het eigen financiële gewin op korte termijn het belangrijkste is, maar een plezierige werkomgeving met een passende beloning. Het moet als een genoegen worden ervaren om op een rendabele wijze aan de wensen van klanten tegemoet te kunnen komen. Dit betaalt zich op lange termijn terug voor de bank en de individuele medewerker.

Er is veel aandacht voor de toon aan de top. Successen op dit vlak worden nooit behaald wanneer de leiding niet serieus en in alle oprechte overtuiging van plan is om het anders te doen en dit ook uitdraagt. Fouten uit het verleden hebben dikwijls van doen met een dominante leider die te lang werd getolereerd omdat hij of zij in eerste instantie succesvol leek. Nu moet de aandacht gericht zijn op de kwaliteit van het groepsproces. Goed leiderschap blijkt onder meer uit de groepsdynamiek, het betrekken van de juiste overwegingen en het afwegen van alle belangen. Het beleid moet zijn gefundeerd op de wens om op rendabele wijze het belang van klanten en maatschappelijke relaties te dienen. Geen abstracte stakeholders maar particuliere klanten, zakelijke relaties en aandeelhouders. Een bank moet zich over veel onderwerpen verantwoorden. De verantwoording over de cultuur en het gedrag moet de hoogste prioriteit krijgen. Dat kan in het jaarverslag waarbij de externe accountant de verantwoording toetst. De formele bancaire organisaties met handboeken, processen en

procedures vormen lang niet altijd een voldoende basis voor goede risicobeheersing. Door de crises en de boekhoudschandalen is de belangstelling voor soft controls toegenomen. Steeds meer mensen raken ervan overtuigd dat niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren belangrijke beheersingsmaatregelen zijn. Ze zijn van invloed op de motivatie van en het handelen door medewerkers. De gebruikelijke beheersingsmaatregelen functioneren alleen adequaat wanneer deze worden gesteund door een goede cultuur, passend gedrag en juist functionerende soft controls.

Soft controls moeten in de risicobeheersing worden ingebed en een plaats krijgen bij het waarborgen van integer gedrag en klantgericht handelen. Dat vraagt veel aandacht en langetermijnplanning. De interne auditor moet zich bewust zijn van het belang van cultuur, gedrag en soft controls en hiervoor tijd inruimen. De externe accountant moet de cultuur en de werking van soft controls bij zijn controlewerkzaamheden betrekken. Bij enkele banken werken interne auditors en externe accountants al aan een aanpak waarbij cultuur en soft controls geïntegreerd worden met de bestaande werkzaamheden. Desondanks moeten interne auditors en externe accountants op dit terrein nog flinke voortgang maken. Bemoedigend is dat deze onderwerpen inmiddels zijn opgenomen in veel opleidingsprogramma's van accountants.

Rol van het toezicht

Het is voor de toezichthouders ook een uitdaging om de traditionele aanpak grotendeels te vervangen door een

benadering waarbij niet langer alleen naar de regels en procedures wordt gekeken. De eerste beoordelingen van DNB zijn vooral gericht op de processen in de bestuurskamer: aandacht voor gedrag en groepsdynamiek, besluitvorming, tegenspraak en flexibele leidersstijl van de voorzitter. Cultuur zit echter ook in dealing room en staat in de lift en bij de koffieautomaat. Goed gedrag betreft volgens de AFM vooral het centraal stellen van het klantbelang. Zoals uit het vorige hoofdstuk blijkt, is het wel van belang dat er een nieuwe en duidelijke balans komt in de verantwoordelijkheidsverdeling tussen bank en klanten.

In oktober 2014 publiceerden DNB en de AFM een brochure over het verandervermogen van banken en verzekeraars. De toezichthouders hebben bij vijf grote banken en verzekeraars bekeken wat het verandervermogen is. Hieruit komt naar voren dat er een grote veranderbereidheid is en dat een gevoel van urgentie bestaat. Het is voor de toezichthouders van belang om na te gaan welke invloed de hierboven genoemde veranderingen hebben op hun eigen doelstellingen. De crisis heeft aangetoond dat de aandacht voor risico's op organisatieniveau onvoldoende is om verstoringen in het financiële stelsel te voorkomen. Toezichthouders moeten daarom meer informatie over risico's op macroniveau verzamelen, de banken hierover informeren en uitleg geven bij maatregelen die zij nemen om deze risico's in de grip te houden.

Negatief voorbeeld

Onjuiste beoordelingscriteria

Bij de gebruikelijke controlewerkzaamheden signaleert de interne auditor dat bank C een groot aantal inactieve cliëntrekeningen zonder saldo in de boeken heeft staan. Dit legt een onnodig beslag op de capaciteit van de geautomatiseerde systemen en impliceert een verhoogd frauderisico. De interne auditor adviseert het management een groot aantal van deze rekeningen af te sluiten. Het verzoek wordt afgewezen omdat accountmanagers van C onder andere worden beoordeeld op basis van het aantal cliëntrekeningen in hun portefeuille.

Positief voorbeeld

Proactief contact met de klant

Bank D signaleert op basis van de verhouding tussen de hoofdsom van een hypothecaire lening en de geïndexeerde waarde van het onderpand dat een aantal leningen 'onder water' staat. D neemt contact op met de klanten om na te gaan of dit tot problemen kan leiden en bespreekt met hen welke maatregelen kunnen worden getroffen om problemen te voorkomen. De klanten zijn tevreden over de oplossing die wordt aangeboden en D voorkomt dat vorderingen moet worden afgeboekt.

AANBEVELING 2: Houd cultuur en gedrag hoog op de agenda

Banken

- Maak cultuur en gedrag een wezenlijk onderdeel van de organisatie en de risicobeheersing. Zet een meerjarig cultuurprogramma met kracht in (of: voort), onder directe verantwoordelijkheid van de leiding, en vraag ook op langere termijn aandacht voor veranderingen.
- Herzien de beoordelingscriteria van leiding en medewerkers waarbij cultuur, gedrag, soft controls en de lange-termijndoelstellingen van de bank hoge prioriteit krijgen.
- Neem de gewenste cultuurverandering en de beoogde diversiteit als uitgangspunt bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers.
- Laat de interne auditor periodiek rapporteren over de voortgang van het cultuurprogramma.
- Rapporteer over de initiatieven en de bereikte resultaten.

Toezichthouders

- Richt het toezicht op cultuur en gedrag ook op andere delen van de organisatie dan de bestuurskamer.

Accountants

- Evalueer cultuur en gedrag bij de beoordeling van de risicoperceptie en de interne beheersing.
- Betrek cultuur en gedrag en de verantwoording die de bank hierover aflegt bij de controle van de jaarrekening en rapporteer over de uitkomsten hiervan in de managementletter.

Signaal 3 |

Naleving van complexe regelgeving vraagt forse inspanning

Regelgeving voor banken is complex en raakt alle facetten van het bedrijf. De regelgeving wordt vooral bepaald door Europese Richtlijnen en Verordeningen. Het reduceren van nationale afwijkingen en de introductie van de Europese Bankenuie leiden op den duur tot harmonisatie. Banken staan voor de uitdaging om nu al aan alle regels te voldoen.

Banken worden ook in de komende jaren geconfronteerd met nieuwe regelgeving. Het jaar 2014 heeft een piek laten zien door de invoering van onder andere de herziene CRD IV, de Single European Payments Area (SEPA) II en vele andere nieuwe regels. Er wordt gewerkt aan honderden technische standaarden van toezichthouders op Europees en nationaal niveau, zoals de European Banking Authority (EBA), de European Securities and Markets Authority (ESMA), DNB en de AFM. De vraag is gerechtvaardigd of het optimum van effectiviteit inmiddels is gepasseerd. De veelheid aan complexe wet- en regelgeving leidt tot druk op banken op het gebied van de ICT-infrastructuur, personeel en interne organisatie.

Complexiteit

Een van de oorzaken van de veelheid aan regelgeving is de innovatie van de sector zelf. Doordat banken meer complexe producten ontwikkelen voelen toezichthouders zich genoodzaakt om de regels aan te passen. Een andere reden is dat een deel van de Europese regelgeving het resultaat is van politieke consensus waarbij nationale invulling wordt toegestaan. De basis voor de toezichtregelgeving over kapitaal-eisen is gelegd met het eerste Bazels Kapitaalakkkoord uit 1988¹ (Bazel I). Het document telde slechts 26 pagina's. Nadat de financiële crisis in 2008 losbrak, heeft het Bazelse Comité met Bazel III getracht alle risico's nog genuanceerder in beeld te brengen. Dit heeft geleid tot een akkoord van 616 pagina's. De verwerking van Bazel III in CRD IV, de bijbehorende CRR en alle richtlijnen en standaarden die op basis hiervan worden opgesteld zullen meer dan 10.000 pagina's tellen².

De regelgeving op het gebied van kapitaal is complex. Het weerspiegelt de wens om het benodigde kapitaal te baseren op de onderliggende risico's van een bank. Dit heeft voordelen, zoals de bevordering van een solide risicomanagement, maar ook nadelen, omdat risico's niet altijd eenvoudig en op basis van objectieve criteria zijn te bepalen. Voor banken wordt het moeilijker om veranderingen door te voeren, doordat de gevolgen door de complexiteit van de regels moeilijk zijn te overzien. Kleine banken zijn nauwelijks nog in staat om de regels te integreren in de bedrijfsprocessen en het risicomanagement omdat de kosten daarvan hoog zijn. De consistente toepassing van regels en vergelijkbaarheid van banken zijn in het geding door gebrek aan eenduidige definities en interpretaties. En regels worden soms inconsistent geïnterpreteerd en toegepast door de (internationale) toezichthouders. Een voorbeeld is de ongelijke weging die lidstaten toepassen voor bepaling van risico's op landen buiten de Europese Unie.

De meest bekende banken zijn de grootbanken, maar ook een groot aantal kleinere banken en deelnemingen van buitenlandse banken zijn actief op de Nederlandse markt. Alle banken dienen aan dezelfde wettelijke bepalingen te voldoen. Dit kan potentiële toetreders ervan weerhouden om nieuwe markten te betreden. Hierdoor ontstaat het risico dat de Nederlandse bancaire markt wordt geconcentreerd bij de grootbanken en dat andere partijen de Nederlandse markt verlaten of niet toetreden. Dit beperkt de concurrentie en kan een prijsopdrijvend effect hebben. Een nationale toezichthouder zal niet snel geneigd zijn om toestemming te verlenen aan een buitenlandse bank om lokaal door een deelneming of branche opgenomen gelden te gebruiken voor een buitenlandse groepsentiteit met een liquiditeitsprobleem. De nationale toezichthouder zal de lokale spaarder en belastingbetaler willen beschermen. Zo ontstaan tegenstrijdige belangen tussen toezichthouders. Voor een internationale bank wordt het moeilijk om kapitaal

² International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Banking Supervision.

³ Website DNB.

en liquiditeit binnen het concern optimaal toe te wijzen. De Europese Bankenunie dient deze tegenstrijdige belangen weg te nemen.

Meer effectiviteit

De concentratie van het toezicht bij de Europese Centrale Bank zou weinig ruimte moeten laten voor verschillende interpretaties van de regelgeving door lokale wetgevers en toezichthouders. Uniformering vermindert de complexiteit, mits de eigen ruimte voor nationale toezichthouders beperkt blijft. Alleen dan kunnen banken hun organisatie, processen en producten standaardiseren voor de Europese markt. Een betere balans tussen doel en complexiteit kan zelfs leiden tot grotere effectiviteit van regelgeving. De tijdlijnen voor invoering van nieuwe regelgeving zijn kort en

leiden tot te grote druk op de organisatie van banken. Het is van belang dat voortgang wordt gemaakt, maar dat mag niet ten koste gaan van de kwaliteit. Hoewel de tijdlijnen vaststaan, zijn dikwijls onderdelen van de vereisten nog niet volledig uitgewerkt. Hierdoor ontstaat een instabiele basis voor de banken om hun systemen aan te passen. Banken kunnen de invoering echter niet uitstellen tot meer details bekend zijn. Analisten beoordeelden banken eind 2013 al aan de hand van de vereisten van CRD IV. Kapitaalseisen worden in het kader van vergelijkbaarheid in beginsel door alle banken op uniform berekend, ongeacht de omvang of de aard van de activiteiten. Het is te overwegen om de bepaling van de kapitaalseisen te vereenvoudigen en nog meer toe te spitsen op de omvang en complexiteit van de desbetreffende bank.

Negatief voorbeeld

Invoering wet- en regelgeving vertraagd

Voor bank E is onduidelijk wat de regels precies gaan worden omdat veel nieuwe regelgeving in ontwikkeling is. Dit leidt tot onzekerheid. Hierdoor kan E niet efficiënt opereren. Duidelijk is wel dat de invoering van nieuwe standaarden onder grote druk moet worden uitgevoerd omdat de invoeringstermijn vast staat. De kans op fouten is daardoor groot. E stelt de introductie van nieuwe producten uit, omdat het onzeker is of kan worden voldaan aan de nieuwe regelgeving.

Positief voorbeeld

Compliance met wet- en regelgeving

Een centrale afdeling binnen bank F volgt de ontwikkelingen in wet- en regelgeving in detail en op de voet. Op continue basis wordt de invloed van huidige en toekomstige wet- en regelgeving op de processen, procedures en systemen geanalyseerd. Er wordt ook gekeken naar de samenhang van de verschillende eisen. F is volledig op de hoogte van wat er speelt in de markt en wat ze in de komende jaren van de verschillende toezichthouders kan verwachten. Hierdoor wordt de kans op het niet naleven van wet- en regelgeving tot een minimum beperkt.

AANBEVELING 3: Heb oog voor de effectiviteit van regelgeving

Banken

- Creëer een centrale functie die alle ontwikkelingen in wet- en regelgeving in kaart brengt en bepaal continu de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving voor processen, procedures en systemen.
- Blijf investeren in de naleving van regelgeving, non-compliance is uiteindelijk duurder.

Regelgevers

- Harmoniseer de Europese regelgeving tot een coherent geheel, zonder nationale vrijheden.
- Vereenvoudig de eisen voor niet-grote of niet-complexe banken, zonder minder streng te zijn.
- Hanteer realistische tijdlijnen bij de invoering van nieuwe regelgeving op basis van definitieve regels.

Accountants

- Blijf investeren in kennis over de complexe regelgeving voor banken.
- Beoordeel continu de gevolgen van wet- en regelgeving voor de bank en de controleaanpak.
- Rapporteer binnen de reikwijdte van de controle over de naleving van regelgeving in de management letter.

Signaal 4 |

Nieuwe ratio's beïnvloeden blijvend het beleid

Het invoeren van nieuwe ratio's gaat verder dan een simpele rekenexercitie voor het weerstandsvermogen. Het spoort aan tot nieuw denken en een bedrijfsmodel met een goed evenwicht tussen klantbelang, risico en rendement. Banken zoeken naar een nieuwe rol in het maatschappelijke en economische verkeer. Een goede risicobeheersing draagt bij aan een duurzaam bedrijfsmodel.

De kredietcrisis heeft blootgelegd dat banken geen volledig zicht hadden op de risico's die zij liepen. Door schade en schande wijs geworden zijn banken aan de slag gegaan met het herstructureren van hun balans. Hiertoe behoort het versimpelen van de producten en het beter in beeld krijgen met wie de bank zaken doet. Zo krijgt de bank meer grip op risico's en is zij in staat deze te toetsen aan haar risicobereidheid.

De crisis heeft geleid tot strengere eisen aan het bufferkapitaal (Bazel III, CRD IV en CRR). Bufferkapitaal dient voor het opvangen van onverwachte verliezen en tegenvallers. Het is extra vermogen, in aanvulling op de reeds aanwezige voorzieningen in de balans. Om de kapitaalratio te bepalen wordt dit vermogen gedeeld door het totaal van de naar risico gewogen activa. De ratio houdt rekening met het geschatte risico dat besloten ligt in ieder individueel actief, bijvoorbeeld een verstrekt krediet. De regelgever schrijft voor op welke wijze de ratio berekend dient te worden. De accountant geeft ten behoeve van DNB een verklaring af bij de staten waarmee de ratio en achterliggende gegevens worden gerapporteerd.

Leverage ratio en andere ratio's

Onder CRD IV is de zogenoemde leverage ratio geïntroduceerd. Bij de leverage ratio wordt - globaal gesproken - het aanwezige eigen vermogen gedeeld door de totale activa, de uitgezette gelden. Voor deze ratio telt het risico van een lening aan een grote onderneming even zwaar mee als een lening aan de slager om de hoek. De ratio heeft twee kan-

ten. Het is enerzijds een eenvoudig te berekenen, niet te manipuleren en gemakkelijk uitlegbare ratio. Maar anderzijds ook een ratio die geen recht doet aan de risico's die in de bezittingen van de bank besloten liggen. De leverage ratio wordt al opgenomen in de rapportages aan de toezichthouder maar is nog niet als definitieve norm vastgesteld. In de komende jaren wordt op basis van ontwikkelingen in de bancaire markt onderzocht wat een goede eis is, alvorens deze als norm wordt vastgesteld.

Naast genoemde ratio's is er meer aandacht voor de liquiditeit. Er zijn ratio's ontwikkeld om te bewerkstelligen dat banken hun liquiditeit op korte termijn beter beheersen (liquidity coverage ratio of LCR), en streven naar een betere verhouding in de looptijd van activa en passiva (net stable funding ratio of NSFR). Meer in het bijzonder dienen langlopende activa te worden gefinancierd met middelen op lange termijn en niet alleen met direct opvraagbaar spaargeld of kortlopende waardepapieren. Het is relevant om de NSFR te monitoren zonder over het hoofd te zien dat in de aard van een bank besloten ligt dat er een zekere ongelijkheid bestaat in de looptijden van activa en passiva. Ook de NSFR zal de komende tijd door (internationale) regelgevende instanties worden bediscussieerd, getoetst en verijnd, voordat deze als norm wordt vastgesteld.

Sturen op nieuwe ratio's

Banken dienen aan hogere kapitaaleisen te voldoen. Dit kan door het vergroten van het buffervermogen of door het verminderen van de activa van de bank, bijvoorbeeld het verkleinen van de zakelijke kredietportefeuille of de portefeuille hypothecaire leningen. Het vergroten van het buffervermogen kan gebeuren door de winst niet uit te keren aan aandeelhouders. Het kan ook worden gerealiseerd door het uitgeven van nieuwe aandelen of het plaatsen van achtergestelde leningen. Kapitaalverschaffers vereisen een rendement dat past bij het risico dat zij lopen. Krijgen zij dat niet, dan zullen zij hun geld elders investeren of be-

leggen. Voor banken levert dit een uitdaging op. Hoe zorgt een bank ervoor dat zij een rendement kan bieden aan kapitaalverschaffers dat past bij het risicoprofiel van de bank? Een neveneffect van het streven naar het verhogen van de kapitaalsratio is dat er druk komt te staan op de kredietverlening. Het totaal van de naar risico gewogen activa is één van de knoppen waaraan de bank kan draaien. Minder kredietverlening betekent minder naar risico gewogen activa en een hogere kapitaalsratio.

De leverage ratio raakt de Nederlandse banken in verhouding tot andere Europese banken hard. Nederlandse banken hebben een relatief hoog balanstotaal door omvangrijke portefeuilles aan hypothecaire leningen die slechts ten dele met spaargeld kunnen worden gefinancierd. Deze portefeuilles hebben over het algemeen een laag risicoprofiel en leiden niet tot een hoge kapitaalseis. Omdat de leverage ratio geen rekening houdt met het onderliggend risico van het actief pakt dit nadelig uit en kan dit leiden tot de behoefte om ook hier het buffervermogen verder te versterken.

Bij het vinden van het nieuwe evenwicht tussen risico en rendement passen banken hun bedrijfsmodel aan. Dit model kan niet langer gebaseerd zijn op kruissubsidie tussen diverse producten en bedrijfsonderdelen. De prijsstelling van elk individueel product moet de weerspiegeling zijn van de kosten, een risico-opslag en een winstopslag. Dat leidt tot een eerlijke prijs die hoger kan liggen dan de klant in het verleden gewend was. Banken moeten hierover duidelijke informatie aan klanten verschaffen.

Het nieuwe bancaire model vereist zorgvuldig navigeren op risico en rendement. De bank dient op zoek te gaan naar een risicoprofiel dat zij gepast vindt en een rendement dat daarbij hoort. Het nemen van risico is inherent aan bankieren. Integraal risicomanagement, waarbij alle onderdelen van de organisatie worden betrokken, maakt het mogelijk om tijdig bij te sturen zodat de bank in control blijft. Het begint met het zorgvuldig bepalen van de risicobereidheid. De accountant moet meer aandacht besteden aan de wijze waarop deze wordt opgenomen in de risicobeheersing.

Negatief voorbeeld

Verkeerde risicobereidheid, verstoorde ratio's

Bank G heeft stevige groeiambities en biedt hoge rentevergoedingen op spaarrekeningen. Dit spaargeld wordt gebruikt om risicovolle kredieten te verstrekken aan de snel groeiende dot.com-sector. Hiermee wordt een hoge marge gegenereerd. De kapitaalsregels dwingen G om meer buffervermogen aan te houden. Aandeelhouders zijn graag bereid extra kapitaal in te brengen. De winstgevendheid neemt toe en dat spreekt hen aan. Wat zij over het hoofd zien is dat het risico te groot wordt. Wanneer het economisch klimaat verslechtert kunnen veel kredietnemers niet meer aan hun verplichtingen voldoen. De situatie verslechtert snel. Door media-aandacht wordt het vertrouwen van spaarders snel minder. G komt in de problemen.

Positief voorbeeld

Goede risicobereidheid, evenwichtige ratio's

Bank H heeft stevige groeiambities. In de risicobereidheid van de bank zijn limieten opgenomen voor risico's naar geografie, sector en klant. Het rendement op kredieten aan de dot.com-sector is aantrekkelijk en H wil niet achterblijven bij haar concurrenten. Toch houdt H vast aan de normen die zij zich heeft gesteld: beperkt concentratierisico op één sector. H heeft veel uit te leggen aan haar aandeelhouders wanneer de winstgevendheid achterblijft bij die van andere banken. Omdat het economische klimaat verslechtert, komen de dot.com bedrijven in de problemen. H incasseert een aantal kredietverliezen, maar dankzij de goede risicobereidheid blijven de verliezen beperkt. H laat nog steeds mooie resultaten zien, die passen bij haar gekozen risicoprofiel.

AANBEVELING 4: Gebruik ratio's als randvoorwaarde, niet als uitgangspunt

Banken

- Hanteer ratio's als randvoorwaarden, niet als uitgangspunt voor het strategische beleid.
- Analyseer de gevolgen van CRD IV voor risico's, rendement, de balansstructuur en het bedrijfsmodel.
- Bepaal welke producten de bank in de toekomst wil aanbieden en welke klanten de bank wil bedienen. Informeer klanten beter over de prijsstelling.
- Leg de nadruk op de rol van de bank in het economische verkeer en kies daarbij een passende risicobereidheid en een adequaat stelsel van risicobeheersing.

Regelgevers/toezichhouders

- Benadruk de solvabiliteit en het weerstandsvermogen niet vanuit een beperkt aantal ratio's, maar hanteer de nieuwe set van ratio's als uitgangspunt voor de totaalanalyse van het bedrijfsmodel.

Accountants

- Beoordeel of de ratio's leiden tot continuïteitsproblemen of belemmeringen voor de bedrijfsvoering.
- Rapporteer aan de directie en commissarissen over de vraag of zich zulke zaken voordoen.
- Rapporteer uitkomsten van analyses en overleggen in de managementletter.

Signaal 5 | ICT cruciaal in de bedrijfsprocessen

De administratieve vastlegging van de rechten en verplichtingen van banken stelt steeds hogere eisen aan de automatisering. Maar ook de distributie van producten en diensten en de contacten met klanten verlopen steeds meer geautomatiseerd. Deze externe communicatie wordt bedreigd door cybercriminaliteit. Het belang van betrouwbare ICT-systemen wordt steeds groter.

De rol van banken in de samenleving is sterk veranderd, de contacten met klanten verlopen overwegend via internet. Banken schakelen in verhoogd tempo over naar een 7 x 24 uur-dienstverlening, waarbij de klant bepaalt hoe de dienst wordt afgenomen. Deze ontwikkeling is niet meer terug te draaien nu 91% van de Nederlanders van 25 tot 45 jaar bankiert via internet. Het aantal pinbetalingen is vele malen groter dan het aantal contante betalingen. De ontwikkelingen op het gebied van ICT gaan steeds sneller, met als gevolg kortere introductietijden en kortere levenscycli, maar ook meer kans op kinderziektes. Waar de consument in 2005 nog overwegend gebruik maakte van een pc, maakt de markt voor smartphones en tablets sinds 2010 een enorme groei door. De verwachting is dat de trend naar mobiel zal doorzetten. Banken moeten hun informatiebeveiliging goed op orde hebben, omdat hieraan vaak geldswaarden en privacyaspecten zijn gekoppeld. Klanten verlangen dat banken zorgvuldig omgaan met hun gegevens. Het belang daarvan zal toenemen met de komst van de Europese Privacy Verordening in 2016.

Cybercriminaliteit en ICT

De traditionele bankover heeft zich omgevormd tot een cybercrimineel die inbreekt in computersystemen van bedrijven en particulieren om geld of data te stelen of processen te verstoren. Criminelen bestellen consumenten via skimming van betaalpassen, phishing om vertrouwelijke gegevens te verkrijgen en het plaatsen van malware (kwaadaardige software) op hun computers. Banken proberen in NVB-verband met campagnes als 'Veilig bankieren'

de consument bewust te maken van de risico's van elektronisch bankieren, omdat de veiligheid van het betalingsverkeer mede afhankelijk is van zijn gedrag. De consument let echter meer op kosten en gebruikersgemak, wat op gespannen voet staat met beveiliging.

De grenzen tussen de bedrijfsomgeving en de buitenwereld vervagen waardoor de dienstverlening niet meer start bij het fysieke bankkantoor maar bij de klant thuis. De communicatie verloopt via diverse tussenschakels zoals internetproviders, telecombedrijven, internetpagina's van derden en leveranciers van cloud-diensten. De bank is daarmee voor de betrouwbaarheid en continuïteit van haar dienstverlening afhankelijk geworden van derden, waarbij de zwakste schakel de kwaliteit bepaalt. De banken moeten voor hun dienstverlening de klanten koppelen aan hun systemen die daar niet optimaal voor zijn ingericht. Banken beschikken over een relatief oud systemenlandschap dat ingewikkeld en lastig beheersbaar is. Het is een uitdaging om hoogwaardige diensten te verlenen en tegelijk de onderliggende processen en legacy-systemen (verouderde systemen) te transformeren naar de nieuwe tijd. Cybercriminelen weten misbruik te maken van de zwakste schakels.

De kennis van de consument over beveiliging rond internetbankieren is gebrekkig. Consumentenorganisaties houden de banken verantwoordelijk voor de veiligheid van het betalingsverkeer, terwijl de klant onmiskenbaar een rol speelt. Zo dragen het gebruik van illegale besturingssoftware en het verzuim om beveiligingsupdates te installeren niet bij aan een goed werkend betalingsverkeer. Klanten laten zich soms verleiden door fraudeurs om hun pincode af te geven, ondanks waarschuwingen van de banken dat hier nooit om wordt gevraagd. Banken moeten meer de boodschap uitdragen dat klanten ook een belangrijke rol spelen in een veilig betalingsverkeer. De banken zijn het afgelopen jaren regelmatig in het nieuws geweest door DDoS-aanvallen (Distributed Denial of Services) en de gevolgen daarvan voor

de beschikbaarheid van internetbankieren. Daarbij wordt de internetsite van de bank bestookt met extreem veel dataverkeer waardoor de site niet of beperkt bereikbaar is. Hoewel dergelijke aanvallen nog steeds plaatsvinden, hebben de meeste banken maatregelen getroffen die de gevolgen voor klanten beperken.

Een nieuwe aanpak

De kennis en kunde van cybercriminelen is de afgelopen jaren op een zo hoog professioneel niveau gekomen dat sprake is van een wedloop met de beveiligers bij de banken waar cybercriminelen hun aanvalstechnieken razendsnel aanpassen. Cybercriminelen zijn moeilijk te traceren waar-

door de pakkans heel klein is, terwijl vervolging in andere landen door opsporingsautoriteiten lastig is. De dynamiek van cybercriminaliteit maakt dat banken niet bij machte zijn om in hun eentje het hoofd te bieden aan deze bedreiging. De Nederlandse overheid heeft de afgelopen jaren initiatieven genomen om partijen in de publieke en private sector samen te brengen en te komen tot een gezamenlijke aanpak. De accountant wordt geacht op grond van artikel 393 lid 4 2BW melding maken van zijn bevindingen met betrekking tot de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Daarbij zullen de bedreigingen door cybercriminaliteit uitdrukkelijk meege-
nomen moeten worden.

Negatief voorbeeld

DDoS aanval onvoldoende aangepakt

Bank I wordt intensief aangevallen door een hacker. De aanvallen zorgen voor overbelasting van de systemen. I probeert de problemen zelf op te lossen. Het IT-management informeert het bestuur niet. Als er publiciteit ontstaat, weet het bestuur van niets. Dat maakt een ongelukkige indruk zodat de reputatie van I is aangetast. Door het zelf willen oplossen heeft de bank ook de politie niet ingeschakeld. Die blijkt, nadat ze uiteindelijk wel wordt ingeschakeld, veel te weten over de dader en zo kan de hacking alsnog worden beëindigd. De late actie leidt tot flinke financiële schade voor I. Ook de reputatie van I heeft hieronder te lijden.

Positief voorbeeld

Wedloop in beveiliging

Skimmen is het onrechtmatig kopiëren van gegevens de magneetstrip van een bankpas. Criminelen doen dit door het plaatsen van een voorzetmondje op een geld- of betaalautomaat, waarna geld van de rekening wordt gestolen. In 2012 werd daarmee in Nederland een bedrag van € 29 miljoen ontvreemd. De schade die klanten lijden wordt door de banken vergoed. De banken hebben gereageerd door onder andere de betaalpas met chip in te voeren. Sinds deze maatregel is genomen is de schade door skimming teruggelopen tot circa € 0,6 miljoen in de eerste helft van 2014.

AANBEVELING 5: Zet ICT en cybercriminaliteit hoog op de bestuurlijke agenda

Banken

- Geef prioriteit aan het oplossen van de legacy-problematiek en de risico's van uitbesteding van ICT.
- Informeer klanten over hun rol in een veilig betalingsverkeer. Stimuleer beveiliging van pc's, smartphones en tablets.
- De raad van bestuur en (de auditcommissie van) de raad van commissarissen van banken moeten meer aandacht besteden aan de risico's van cybercriminaliteit en de beheersing daarvan.

Regelgevers

- Werk nauw samen met de banken bij de bestrijding van cybercriminaliteit. Wetgeving moet worden gemoderniseerd en opsporing moet de hoogste prioriteit krijgen.

Accountants

- Geef meer aandacht aan de geautomatiseerde gegevensverwerking en de bedreigingen door cybercriminaliteit in het bijzonder.
- Ga na of de bank op dit punt een gedegen risicoanalyse heeft uitgevoerd, de vereiste maatregelen zijn genomen en of periodiek evaluatie plaatsvindt.

Signaal 6 |

De accountant is onvoldoende zichtbaar

De taak van de externe accountant bij banken is niet duidelijk bij het grote publiek. De jaarrekening wordt gecontroleerd, maar toch kan een bank kort daarna in de problemen komen. Accountants kunnen hier beter op inspelen als zij goede uitleg geven over hun werkzaamheden. De accountant moet meer rapporteren over de kernpunten en bevindingen van de controle.

De financiële wereld heeft als geen andere sector te maken met intensief toezicht. De toezichtwetgeving eist dat banken een interne auditfunctie inrichten en bevat een veelheid aan bepalingen die relevant zijn voor de externe accountant. Dit heeft tot gevolg dat samenwerking nodig is tussen de partijen die hierbij een rol vervullen: bestuurders, interne auditors, toezichthouders en accountants. Ieder functioneert binnen zijn eigen verantwoordelijkheid.

Volgens de BCCI-richtlijn moet de externe accountant de toezichthouders informeren over bepaalde omstandigheden die hij signaleert bij de uitvoering van zijn controlewerkzaamheden. Bijvoorbeeld handelen door de bank dat strijdig is met de toezichtwetgeving, bedreiging van het voortbestaan van de bank en het niet afgeven van een goedkeurende verklaring. De accountant stuurt zijn rapportages over zijn controlebevindingen ook aan de toezichthouders. In aanvulling op deze regels is overeengekomen dat periodiek een zogenaamd tripartiete overleg plaatsvindt. Het doel hiervan is informatie te delen die bijdraagt aan efficiëntie van de werkzaamheden van de betrokken partijen. Aan het overleg nemen deel de bank (één of meer leden van het bestuur en de leiding van de interne auditfunctie), de externe accountant en De Nederlandsche Bank.

De toezichtwetgeving geeft de toezichthouder de mogelijkheid om de accountant te informeren over zaken die relevant zijn voor de controle van de jaarrekening of de staten. Om die reden is het verstandig wanneer de accountant kort voor het tekenen van controleverklaringen navraag doet bij

de toezichthouder of deze over informatie beschikt die voor de accountant van belang kan zijn.

Wat controleert de accountant

De accountant controleert de financiële verantwoording van een cliënt. Bij een bank in Nederland betreft dit de jaarrekening en de staten waarmee de bank de toezichthouder informeert over onder meer de solvabiliteit. In de meeste lidstaten van de EU controleert de accountant de staten niet, maar in een aantal lidstaten verstrekt de accountant zeer gedetailleerde verslagen aan de toezichthouder. Bij een aantal banken controleert of beoordeelt de accountant ook tussentijdse cijfers. Van oudsher was de controle van de jaarrekening vooral naar het verleden gericht en met het accent op historische kostprijzen of nominale waardes, afgezien van voorzieningen voor oninbare vorderingen. De ontwikkelingen in de afgelopen jaren hebben de aard van de jaarrekening flink veranderd. Een groot deel van de posten in de jaarrekening wordt gewaardeerd tegen actuele waarde. Veel informatie is gebaseerd op modellen en toekomstgerichte informatie over risico's maakt een belangrijk deel van de toelichting uit. De toelichting is zeer uitgebreid en is meer van belang dan in het verleden.

Door de crisis zijn accountants dikwijls bekritiseerd omdat banken waarvan de jaarrekening was goedgekeurd toch in financiële problemen raakten en in een aantal gevallen met overheidssteun moesten worden gered. Accountants maken de gebruikers van hun verklaringen onvoldoende duidelijk wat de betekenis daarvan is en welke conclusies op basis daarvan kunnen worden getrokken.

Een bank verkrijgt opvorderbare gelden, op basis van het vertrouwen dat deze met rente worden terugbetaald. Met deze gelden worden door de bank kredieten aan derden verschaft. Wanneer dit vertrouwen al of niet terecht wegvalt, worden gelden door de klanten opgevraagd en heeft de bank geen bestaansrecht meer, hoe goed of hoe slecht de

financiële positie ook was. Een goedkeurende controleverklaring neemt dit risico niet weg en geeft geen garantie voor de continuïteit van een bank. Niettemin moet de kritiek op de huidige controleverklaringen wel worden beantwoord.

Een nieuwe taakopdracht

Accountants dienen zich in overleg met de wetgever en andere belanghebbenden te bezinnen op hun taakopdracht. Bij het onderzoek van de interne beheersing moet de cultuur en het gedrag alsmede de effectiviteit van soft controls veel meer aandacht krijgen. De externe accountant moet alle relevante waarnemingen en bevindingen onder de

aandacht van bestuurders en commissarissen brengen, ook al leiden deze niet tot een fout in de jaarrekening. Een nieuwe ontwikkeling op dit vlak is het initiatief van de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) om in de controleverklaring een paragraaf op te nemen met kernpunten van de controle (key audit matters). Hierin attendeert de externe accountant de gebruiker op de meest relevante zaken bij de accountantscontrole. De NBA stelt deze nieuwe verklaring met ingang van verslagjaar 2014 verplicht voor organisaties van openbaar belang (OOB's), waaronder banken en verzekeringsmaatschappijen.

Negatief voorbeeld

Gebrekkige informatieverschaffing tijdens de aandeelhoudersvergadering

De accountant van bank J wordt tijdens de aandeelhoudersvergadering een aantal vragen gesteld over zijn controleaanpak. De accountant hult zich in algemene termen en geeft de vergadering het gevoel niet met echte antwoorden te komen. Dit leidt tot grote irritaties bij de aandeelhouders van J.

Positief voorbeeld

Moderne informatieverschaffing over de controle

De accountant van bank K heeft met een video een toelichting gegeven op de geïntegreerde aanpak van de controle van de jaarrekening en de beoordeling van het duurzaamheidsverslag. De accountant licht toe dat duurzaamheid een strategisch onderdeel is van het ondernemingsbeleid van K. De accountant speelt hierop in door met een multidisciplinair team de jaarrekening te controleren en het duurzaamheidsverslag te beoordelen. Ook de wijze van rapporteren in de vorm van een uitgebreide verklaring en de betekenis hiervan voor de mate van zekerheid zet hij uiteen.

AANBEVELING 6: De accountant moet zich meer zichtbaar maken

Regelgevers

- Harmoniseer binnen de EU de betrokkenheid van externe accountants bij de controle van rapportages aan toezichthouders en werkzaamheden ten behoeve van toezichthouders.

DNB

- Herintroduceer het jaarlijkse bilaterale overleg tussen De Nederlandsche Bank en de individuele accountantskantoren over ontwikkelingen in de bedrijfstak en de betrokkenheid van de accountant.
- Continueer het periodieke overleg tussen de Nederlandse Vereniging van Banken, DNB en de NBA over verantwoordelijkheden, samenwerking en informatie-uitwisseling. Kom hierbij tot zo concreet mogelijke werkafspraken.
- Laat bankaccountants adviseren aan het Financieel Stabiliteitscomité.

Accountants

- Rapporteer aan bestuurders en commissarissen in detail de waarnemingen over risicobereidheid en risicobeheersing, ontwikkelingen rond cultuur en gedrag, de toepassing van soft controls en hoe de bank de belangen van de klant behartigt.
- Treedt actief naar buiten om de subjectiviteit te duiden van waardering van niet-liquide posten en waardering tegen actuele waarde. Dit kan als key audit matter worden vermeld in de nieuwe controleverklaring.



Reacties van belanghebbenden

Onderstaande belanghebbenden hebben op verzoek gereageerd op de publieke managementletter. Hun reacties zijn integraal opgenomen in dit hoofdstuk.

- Nederlandse Vereniging van Banken (NVB)
- VNO-NCW en MKB-Nederland

Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
Voorzitter van de signaleringsraad
Dhr F. van der Wel
Postbus 7984
1008 AD AMSTERDAM

Datum 24 november 2014
Referentie BR2297

Betreft: Reactie op de Public Management Letter door de NBA

Geachte heer van de Wel,

De NVB heeft met belangstelling kennis genomen van de Public Management Letter (PML) voor banken "Van stabilisatie naar vertrouwen", van de zes signalen en van de aanbevelingen die de NBA heeft opgesteld. De banken maken graag gebruik van de mogelijkheid om te reageren op deze PML.

Algemeen

Zoals ook opgemerkt door de NBA heeft de bancaire sector in Nederland turbulente jaren achter de rug. Zij werd in 2008 geconfronteerd met een financiële crisis van wereldwijde omvang. Tijdens de crisis waren op grote schaal overheidsingrepen nodig om de banken en het financiële systeem overeind te houden. Deze gebeurtenissen hebben een discussie over het functioneren van de banken in gang gezet, ook binnen de sector. Het vertrouwen in de sector als geheel is geschaad en het handelen van banken wordt door de samenleving voortdurend kritisch gevolgd. Er werd vrij breed geconcludeerd dat in de financiële sector een cultuurverandering noodzakelijk was. De sector is hier volop mee aan de slag gegaan¹. Hoewel er sinds de crisis de nodige (inter)nationale wet –en regelgeving is ontwikkeld, kan een dergelijke verandering niet met regels alleen worden opgelegd. Verandering van cultuur en herstel van vertrouwen zal immers in de eerste plaats uit de bancaire sector zelf moeten komen. Zoals de NBA ook aangeeft vormt "Toekomstgericht Bankieren"² hiervan de hoeksteen. De banken zijn ervan overtuigd dat met deze agenda de ingezette cultuurverandering het beste kan worden bereikt. De NVB beschouwt de signalen in de PML dan ook als ondersteuning hierbij en als een bevestiging dat de juiste koers is ingezet. Tegen deze achtergrond wordt hierna ingegaan op de aanbevelingen in de Publieke Management Letter.

Signalen 1 en 2

Deze signalen zien op vernieuwing van het verdienmodel binnen de kaders van het klantbelang en het behouden van cultuur op de agenda.

¹ Zie bijvoorbeeld het rapport van de Commissie Maas (2010), waaruit de Code Banken is voortgekomen en het NVB rapport "Een nieuwe balans. Naar een dienstbare, stabiele en competitieve bankensector" (2013).

² Zie <https://www.nvb.nl/contentpagina-s/2045/toekomstgericht-bankieren.html>

Begin april 2014 hebben de banken, georganiseerd in de Nederlandse Vereniging van Banken (hierna: NVB) een Maatschappelijk Statuut opgesteld, de bestaande Code Banken vernieuwd en Gedragsregels voor alle medewerkers voorgesteld. Dit geheel is gebundeld onder de naam 'Toekomstgericht Bankieren'. Tijdens een publieke consultatieronde die van 10 april tot en met 28 mei 2014 liep, is er voor iedereen de ruimte geweest om hierop te reageren. Op de website www.toekomstgerichtbankieren.nl is de inbreng gepubliceerd.

Met de introductie van het Maatschappelijk Statuut, actualisering van de Code Banken en de invoering van een eed of belofte (hierna: bankierseed) (met daaraan verbonden gedragsregels en tuchtsysteem) willen de banken tot uitdrukking brengen waar zij voor staan en waar de banken aanspreekbaar op willen zijn in het lopende proces van vernieuwing; als individuele banken en als sector midden in de samenleving.

Bij het bepalen van de maatschappelijke rol van banken werd het belangrijk geacht ook daadwerkelijk de dialoog aan te gaan met de samenleving. Dit is gedaan door de inbreng te vragen van iedereen die daar behoefte aan heeft tijdens de publieke consultatieperiode. Vanuit de samenleving, belangenorganisaties en vanuit medewerkers uit de sector zijn er tweehonderd reacties binnen gekomen. Daarnaast zijn er nog ruim tweeduizend reacties ontvangen via het initiatief www.verteljebankdewaarheid.nl. Het definitieve pakket is, na verwerking van de feedback, vastgesteld door de leden van de NVB en gepubliceerd in oktober 2014. De vernieuwde Code Banken treedt 1 januari 2015 in werking, waarna de voortgang weer zal worden gemonitord door een onafhankelijke commissie.

In het Maatschappelijk Statuut hebben de banken weergegeven welke rol zij in de samenleving willen spelen. Uit het Maatschappelijk Statuut spreekt in de eerste de diversiteit van het bankwezen. Een pluriforme sector betekent dat de klanten wat te kiezen hebben, dat de dienstverlening die ze bij de ene bank niet kunnen krijgen, bij de andere bank vanzelfsprekend is. Het bankwezen streeft ernaar een sector te zijn waarin klanten wat te kiezen hebben, en waar concurrentie de dienst uitmaakt. Daarnaast spreekt uit het statuut dat banken dienstbaar zijn aan hun klanten. De dienstverlening behoort inzichtelijk te zijn en de klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat bij de advisering hun belang voorop staat. Ten slotte besteedt het statuut aandacht aan de maatschappelijke betekenis van de banken en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die daaruit voortvloeit.

Signaal 3 - De naleving van complexe regelgeving vergt een forse inspanning.

Zoals hierboven ook al gesteld is er de afgelopen jaren zeer veel wet –en regelgeving ontwikkeld in reactie op de kredietcrisis die ontstond in 2008. De NBA wijst er terecht op dat de naleving hiervan een forse inspanning vergt van de banken en natuurlijk ook andere instanties zoals de toezichthouders. Banken nemen de naleving hiervan heel serieus.

Signaal 4 - Nieuwe ratio's beïnvloeden blijvend het beleid

De NBA merkt volledig terecht op dat de invoering van nieuwe ratio's verder gaat dan een simpele rekenexercitie voor het weerstandsvermogen. Een goede risicobeheersing draagt bij aan een duurzaam bedrijfsmodel. De aanbevelingen die de NBA noemt, worden dan ook zeker volledig onderschreven door de banken.

Signaal 5 - Zet ICT en cybercriminaliteit hoog op de bestuurlijke agenda.


Ook deze aanbeveling wordt door de banken onderschreven. Cybercrime en ICT hebben de voortdurende aandacht van de banken ook op bestuurlijk niveau. Het vormt ook een zeer belangrijk onderdeel van de auditprocessen bij de banken. De ervaring leert dat financiële instellingen en hun klanten een aantrekkelijk doelwit zijn voor criminelen. Hoewel er een daling is waar te nemen in de recente fraudecijfers, blijft de potentiële opbrengst en impact hoog. Daarom investeren banken in duidelijke publieksvoorlichting en goede (technische) preventiemaatregelen. Ook is in 2011 het Electronic Crimes Task Force (ECTF) van start gegaan. Hierin worden de krachten gebundeld van publieke en private partijen om cybercrime effectief te bestrijden. Het laatste signaal over de zichtbaarheid van de accountant ziet niet zozeer toe op de banken en leent zich dan ook niet voor nader commentaar vanuit de NVB.

Signaal 6 – De accountant moet zich meer zichtbaar maken

De banken verwelkomen deze aanbeveling van harte.

Met vriendelijke groet,

Chris Buijink



De heer drs. R.B.M. Mul MPA
Hoofd afdeling beroepsontwikkeling & beleid
NBA
Postbus 7984
1008 AD AMSTERDAM

Briefnummer

14/11.819/PK/HdB

Onderwerp

Publieke managementletter "Van
stabilisatie naar vertrouwen"

Den Haag

26 november 2014

Telefoonnummer

070 3490210

E-mail

Kempen@vnoncw-mkb.nl

Geachte heer Mul,

Hierbij ontvangt u de schriftelijke reactie van VNO-NCW en MKB-Nederland op de
Publieke managementletter "*Van stabilisatie naar vertrouwen*".

Hoogachtend,



Drs. C. Oudshoorn
Directeur Beleid

Reactie VNO-NCW en MKB-Nederland op de Publieke Management Letter van de NBA *Van stabilisatie naar vertrouwen*

VNO-NCW en MKB-Nederland hebben met interesse kennisgenomen van het concept voor de publieke managementletter van de NBA voor banken "*Van stabilisatie naar vertrouwen*". We zijn de NBA erkentelijk voor de mogelijkheid hierop te reageren.

VNO-NCW en MKB-Nederland zijn van mening dat het Nederlandse bedrijfsleven gebaat is bij een sterke financiële sector. De banken zijn de 'smeerolie' van de reële economie door het financieren van reële activiteiten. De Nederlandse economie, en met name het mkb, is sterk afhankelijk van bankfinanciering. Daarom is het van belang dat banken de wensen en behoeften van de klant centraal stellen. Het klantbelang centraal stellen is een goed uitgangspunt en daarbij kan samenwerking tussen klant en aanbieder bij het definiëren van het klantbelang zeer vruchtbaar zijn. We vinden dat klanten echter ook een eigen verantwoordelijkheid hebben zich goed te laten informeren over de prijs-kwaliteitverhouding van producten.

De NBA stelt terecht dat banken een cultuurverandering ondergaan. Dat proces is sinds 2009 al aan de gang. Maar cultuurverandering is een langlopend proces. Het aanpassingsvermogen dat banken daarbij laten zien, beoordelen wij als positief. We vinden dat banken de afgelopen jaren veel hebben gedaan om het vertrouwen in de sector te herstellen. Met o.a. de Code Banken en het onlangs gepresenteerde pakket 'Toekomstgericht bankieren' door de Nederlandse Vereniging van Banken zijn ons inziens goede stappen gezet naar een zelfbewuste sector, die vanuit het klantbelang denkt en handelt. Een dialoog met de samenleving om de rol en functie van het bancaire systeem in de samenleving scherper te krijgen, kan daar zeker aan bijdragen. Accountants kunnen daar vanuit hun expertise aan bijdragen door risico's te signaleren via vermelding in de management letter of nader onderzoek uitvoeren wanneer het management of de commissarissen daar om vragen.

Het is voor het (niet-financiële) bedrijfsleven essentieel dat de juiste stappen gezet worden om het herstel van onze banken en stabilisatie van de bancaire sector te bevorderen. Het adequaat, efficiënt en veilig functioneren van banken is essentieel voor ondernemingen. Met de onlangs uitgevoerde *Asset Quality Review* door de ECB en stress tests door de EBA is de kwaliteit van de bankbalans doorgelicht en de weerbaarheid van de bankensector onderzocht. Dat heeft voor de Nederlandse banken – zoals verwacht – een positieve uitkomst gehad.

VNO-NCW en MKB-Nederland willen met name op signaal 3 reageren. Als gevolg van de financiële crisis is er veel wet- en regelgeving op de banken afgekomen. Een belangrijk deel daarvan is noodzakelijk gebleken. De regelgeving voor banken is complex, doordat verschillende soorten wetgeving niet altijd consistent en eenduidig zijn. Er is in toenemende mate sprake van *overshooting* van regelgeving, waardoor er veel – en vooral gedetailleerde – wet- en regelgeving is gekomen. Het betreft dan voornamelijk administratieve procedures en data-uitvraag. Overmatige (detail-)regelgeving leidt alleen maar tot schijnzekerheid, waarbij

afvinkgedrag helaas de norm wordt. Beperkte deskundigheid over de praktijk, juridisering van processen en vasthouden aan een papieren werkelijkheid zijn oorzaken voor het terugvallen op afvinklijstjes. Compliance is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de bank. Vanuit hun kennis en ervaring kunnen accountants echter behulpzaam zijn om overmatige complexiteit van regels ter discussie te stellen. Daarnaast is het aan de wetgever om via een adequate impact assessment de bedrijfseconomische uitwerking van regelgeving mee te wegen bij de besluitvorming.

We zien te vaak dat er in Nederland sprake is van ‘nationale koppen’ op Europese regelgeving, zoals op het gebied van beloningsbeleid. Dat leidt tot een ongelijk speelveld in Europa, juist in een tijd dat we ons bewegen naar een Europese Bankenunie. Die nationale koppen zetten het Nederlands bedrijfsleven op achterstand en tast het Nederlandse vestigingsklimaat aan. Bovendien bemoeilijkt detailregulering toetreding tot de Nederlandse bancaire markt, zeker voor kleine spelers die zich richten op bepaalde vormen van bankieren. Daar is het Nederlands bedrijfsleven niet bij gebaat.

We zien in Europa en ook in Nederland de afgelopen jaren een cultuurverandering bij banken. Ook zijn banken transparanter geworden in hun jaarverslagen over de wijze waarop het systeem van risicomanagement is verankerd en wat banken hebben gedaan om de cultuur, motivatie en gedrag van medewerkers te beïnvloeden.

Ten aanzien van de zichtbaarheid van accountants spreken VNO-NCW en MKB-Nederland hun waardering uit voor het initiatief van de NBA om te komen tot een meer transparante controleverklaring die meer inzicht geeft in de door de accountant uitgevoerde controlewerkzaamheden. Dit sluit aan op internationale ontwikkelingen en past in het huidige maatschappelijk debat over de rol van de accountant en de wijze waarop deze over uitgevoerde controles verantwoording aflegt. Daarbij past het om de controleverklaring te beperken tot die zaken die inzicht geven in de uitgevoerde controlewerkzaamheden met onderscheid in de verschillende soorten werkzaamheden, maar niet om de diverse verantwoordelijkheden van bestuur en commissarissen nog eens uiteen te zetten. Meer openheid over de controlewerkzaamheden van de accountant is gewenst, maar voorkomen moet worden dat de accountant “op de stoel van de onderneming” gaat zitten.

De bancaire sector is één van de meest gereguleerde sectoren van de Nederlandse economie, waarbij – zoals hierboven geschetst – de consistentie en kwaliteit van wet- en regelgeving nogal eens tekort schiet. VNO-NCW en MKB-Nederland zijn van mening dat banken goed op weg zijn en werken aan cultuurverandering en het richten op klantbelang. Daarnaast blijft het belangrijk dat wet- en regelgeving, waarmee de bancaire sector te maken heeft, op een kwalitatief goede manier vorm krijgt en wordt geïmplementeerd. De Nederlandse economie is immers niet gebaat bij overregulering met een minder concurrerende bancaire sector tot gevolg.

Colofon

Kennis delen

In het NBA beleidsprogramma Kennis Delen wordt de kennis van accountants collectief ingezet om vroegtijdig risico's te signaleren in maatschappelijke sectoren of relevante thema's. Het accent ligt hierbij op risico's op het gebied van bestuur, bedrijfsvoering, verslaggeving en controle. In deze publieke managementletter (PML) presenteert de NBA zes aanbevelingen voor banken. Deze sector is het dertiende onderwerp dat door de Signaleringsraad van de NBA is geselecteerd.

Een werkgroep van bij het thema betrokken openbaar accountants en interne auditors heeft geanonimiseerde bevindingen verzameld en bediscussieerd. Daarna is dit besproken in een sectorbijeenkomst met belanghebbenden. De Signaleringsraad heeft de signalen vervolgens maatschappelijk geijkt. Belanghebbenden in de sector zijn bereid gevonden om schriftelijk op de PML te reageren. De coördinatie en eindredactie waren in handen van het programmateam Kennis Delen.

Meer informatie

Een publieke managementletter is één van de publicatievormen van het beleidsprogramma Kennis Delen. Eerder bracht de NBA publieke managementletters uit over: Verzekeringen (2010), Langdurige Zorg (2010), Commercieel Vastgoed (2011), Glastuinbouw (2011), Gemeenten (2012), Goede Doelen (2012), MBO scholen (2013), Transport en Logistiek (2013), Risicomanagement (2013) en Life Sciences (2014). Verder zijn verschenen: een open brief over Pensioenen (2011) en een discussierapport over Toon aan de Top (2012). Alle publicaties zijn openbaar en bedoeld voor een breed publiek.

Signaleringsraad

prof. dr. mr. F. van der Wel RA (voorzitter)
H. Geerlofs AA
Mw. mr. C. M. Insinger MBA
R.J. van de Kraats RA
prof. dr. mw. G.C.M. Majoor RA
L.A.M. van den Nieuwenhuijzen RA

Werkgroep Banken

drs. C.B. Boogaart RA (voorzitter)
drs. M.A. Huiskers RA
drs. R. Koekkoek RA
drs. R. Koppen RA
W.J.A.P. Megens RA
J.W. Moison RA
M. van der Struis RA
drs. V.W. Wanders RA

Programmteam Kennis Delen

drs. R.B.M. Mul MPA (programmaleider)
M.J.P. Admiraal RA (eindredacteur)
drs. R.H.M. Schouten RA RE RO
Mw. drs. J. Dankbaar

Contactinformatie

Meer informatie kunt u opvragen bij
drs. R.H.M. Schouten RA RE RO,
tel. 020 - 301 03 18 of e-mail r.schouten@nba.nl



Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
F 020 301 03 02
E nba@nba.nl
I www.nba.nl