



**NYENRODE**  
BUSINESS UNIVERSITEIT

# De Code Banken

**Het zelfreguleringsinstrument om het vertrouwen in de bancaire sector te herstellen *of* blijft overheidsingrijpen onvermijdelijk?**

Een onderzoek naar de naleving van de Code Banken in het eerste rapportage jaar.

NIVRA-Nyenrode opleiding Executive Master of Finance en Control

Auteur: drs. P.L. Altena

Begeleiders: drs. R. Krijkamp RA

mr. G-J. A.M. Van der Vossen RC

Datum mei 2011

'Trust is fragile and worth investing in'.

# Samenvatting

---

Naar aanleiding van de financiële crisis is er een diepgaand maatschappelijk debat op gang gekomen over het functioneren van de banken. Het rapport 'Naar herstel van vertrouwen' opgesteld door de Adviescommissie Toekomst Banken gaf in het voorjaar van 2009 aanbevelingen die het vertrouwen in de bancaire sector moeten herstellen. Dit rapport heeft ertoe geleid dat de Nederlandse Vereniging van Banken een zelfreguleringsinstrument heeft ontwikkeld genaamd: De Code Banken. De Code beoogt de banken in Nederland ijkpunten te geven voor de inrichting van de governance, het risicomanagement, de auditfunctie en het beloningsbeleid. Per 1 januari 2010 is de Code als gedragscode aangemerkt en naleving volgens het *'pas toe of leg uit'-principe* wettelijk verplicht gesteld. Het doel van de Code is de maatschappij inzicht te geven in de maatregelen die banken hebben getroffen naar aanleiding van de financiële crisis en zo bij te dragen aan het herstel van vertrouwen in de financiële sector.

Op basis van deze ontwikkelingen is de volgende probleemstelling voor dit onderzoek naar de Code Banken geformuleerd:

“Volstaat de Code Banken als zelfreguleringsinstrument om het vertrouwen in de bancaire sector in Nederland te herstellen?”

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is de naleving op de Code bij 23 in Nederland gevestigde bankinstellingen onderzocht. Tot de onderzoekspopulatie behoren universele banken, retail afhankelijke en onafhankelijke banken en specialisten. Op basis van de jaarverslagen en rapportages van de banken op de websites zijn de banken gescoord op de naleving van 25 principes uit de Code. Op basis van deze scores is vervolgens beoordeeld in hoeverre de banken de Code formeel naleven (naleving naar de letter van de Code) en de Code materieel naleven (ofwel naleving naar de geest van de Code).

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat de sector diverse initiatieven heeft genomen teneinde transparanter te zijn op de onderwerpen governance, audit, risicomanagement en beloningsbeleid. De Code is grotendeels bij de banken geïmplementeerd. Echter het onderzoek wijst eveneens uit dat de Code nog niet vervolmaakt is en dat er nog een weg te gaan is in het herstel van vertrouwen in de sector (naleving van de geest van de Code). Voor de Nederlandse Vereniging van Banken, de

individuele banken, de externe accountant en de overheid zijn hiertoe op basis van de onderzoeksresultaten de volgende aanbevelingen geformuleerd.

### Nederlandse Vereniging van Banken

Uit het onderzoek blijkt dat veel principes uit de Code nog onvoldoende specifiek (SMART) zijn wat zodoende de banken in hun naleving een bepaalde vrijblijvendheid geeft. Ook de normenkaders die ten grondslag liggen aan de principes van de Code zijn weinig expliciet waardoor vrijblijvendheid bestaat. Daarnaast zijn de principes te algemeen geformuleerd en doen niet altijd recht aan het type bank. Het verwerken van een gelaagdheid naar type bank in de principes is aan te bevelen.

### Individuele Banken

Banken leven met hun toelichting gemiddeld voor 60% de geest van de Code na (herstel van vertrouwen in de bancaire sector). Voor 40% zijn de banken impliciet dan wel partieel in hun toelichting, waarmee zij geen bijdrage leveren in het herstel van vertrouwen. Het blijkt dat de universal banken bijna allemaal boven de 80%<sup>1</sup> scoren en de afhankelijke banken aan de onderkant zitten.

Onderzoeksvraag: Naleving geest van de Code.	
Naam bedrijf	Score
ABN AMRO Bank N.V.	95%
Rabobank Nederland	95%
ING Bank N.V.	90%
Van Lanschot N.V.	88%
Bank Nederlandse Gemeenten	88%
NWB N.V.	88%
RBS N.V.	81%
Credit Europe Bank N.V.	76%
KAS BANK N.V.	71%
Leaseplan Corporation N.V.	69%
Westland Utrecht Bank N.V.	64%
Amsterdam Trade Bank N.V.	60%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V.	52%
Anadolubank NL N.V.	48%
Staalbankiers N.V.	48%
Triodos Bank N.V.	45%
SNS Bank N.V.	43%
Bankten Cate & Cie N.V.	38%
GE Artesia Bank N.V.	36%
Oyens & Van Eeghen N.V.	29%
Achmea Bank Holding N.V.	26%
Delta Lloyd Bank N.V.	24%
Binck Bank N.V.	17%
Gemiddeld	60%

Het is aan te bevelen dat de Nederlandse Vereniging van Banken in overleg met de banken een standaardvorm en richtlijnen van rapporteren ontwikkelen waarmee zowel inzicht wordt gegeven in de naleving naar de letter als naar de geest van de Code.

<sup>1</sup> Met uitzondering van de Amsterdam Trade Bank.

## Externe accountant

In de Code is vastgelegd dat de externe accountant kennisneemt van de naleving van de Code en zijn bevindingen intern rapporteert. Er wordt derhalve niet uitgegaan van een rapportage naar de maatschappij (zoals gebeurt met de accountantsverklaring). Dit kan ongewenste onduidelijkheid geven over de werkzaamheden en de bevindingen van de accountant. Het is daarom aan te bevelen dat de externe accountant zijn bevindingen niet alleen intern rapporteert, maar ook extern. Het rapporteren over materiele afwijkingen volstaat hierbij, een aparte accountantsverklaring is (gezien de extra kosten) nog niet gewenst dan wel niet mogelijk zolang de principes onvoldoende SMART geformuleerd zijn.

## Overheid

Op basis van dit onderzoek, dat vooruit loopt op het adviesrapport van de Monitoring Commissie Code Banken aan de overheid, is aan te bevelen het zelfreguleringsinstrument (in aangepaste vorm) te handhaven. Hierbij wordt aangesloten bij Minister Jan Kees de Jager dat het kind niet met het badwater weggegooid moet worden. De overheid zal wel via De Nederlandse Bank aan de sector aanbevelingen dienen te doen, zolang het vertrouwen in de sector niet hersteld is. De hoofdaanbeveling van de overheid zal zijn dat de banken niet alleen naar de letter maar ook naar de geest van de Code dienen te handelen. Ook zal de overheid aanpassingen verlangen van de Nederlandse Vereniging van Banken gerelateerd aan het veranderende landschap van de sector (zoals opnemen van bonusbeperkende principes bij banken met staatssteun). Eveneens dient de overheid erop toe te zien dat de richtlijnen van de accountant worden aangescherpt waardoor materiele afwijkingen van de Code extern worden gerapporteerd. De overheid past op deze manier een regiefunctie toe op de aanscherping en naleving van de Code, zonder de sector verder (over) te reguleren. Strengere wetgeving (bovenop Basel III) wordt niet gewenst geacht omdat dit niet in lijn is met de randvoorwaarde van governance en dit ten koste zou kunnen gaan van de sector als geheel. Het is immers de Nederlandse overheid er ook aan gelegen mede vanwege de grote werkgelegenheid die de sector meebrengt, dat de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse banken gehandhaafd blijft.

Als eindconclusie wordt gesteld dat de Code als zelfreguleringsinstrument volstaat, maar dat het nog beperkt bijdraagt aan het herstel van vertrouwen in de sector. Een optimalisatieslag is noodzakelijk teneinde de Code niet alleen naar de letter, maar ook naar de geest na te leven.

'Trust is fragile and worth investing in'.

# Inhoudsopgave

---

SAMENVATTING .....	2
VOORWOORD .....	
INHOUDSOPGAVE .....	5
INLEIDING .....	
<b>1. ONDERZOEKSOPZET .....</b>	
1.1 AANLEIDING ONDERZOEK .....	
1.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	
1.3 DOEL VAN HET ONDERZOEK .....	
1.4 PROBLEEMSTELLING ONDERZOEK .....	
1.5 REIKWIJDTE VAN DIT ONDERZOEK.....	
1.6 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING .....	
1.7 ONDERZOEKSVRAGEN .....	
<b>DEEL 1: KREDIETCRISIS &amp; CODE BANKEN .....</b>	
<b>2. DE KREDIETCRISIS &amp; LESSONS LEARNED .....</b>	
2.1 WERELDWIJDE FINANCIËLE CRISIS .....	
2.2 OORZAKEN VAN DE FINANCIËLE CRISIS .....	
2.2.1 RUIME GELDPOLITIEK IN DE VERENIGDE STATEN .....	
2.2.2 MACRO-ECONOMISCHE INSTABILITEIT .....	
2.2.3 STERKE GROEI KREDIETVERLENING AAN CONSUMENTEN .....	
2.2.4 COLLECTIEF GELOOF IN EEUWIG STIJGENDE WONINGPRIJZEN.....	
2.2.5 COMPLEXE FINANCIËLE PRODUCTEN .....	
2.2.6 BELONINGSBELEID EN DE FACTOR MACHT .....	
2.2.7 AANGAAN VAN GROTE RISICO'S .....	
2.3 LESSONS LEARNED .....	
<b>3. HET ONTSTAAN VAN DE CODE BANKEN .....</b>	
3.1 ADVIESCOMMISSIE TOEKOMST BANKEN.....	
3.1.1 GOVERNANCE EN RISKMANAGEMENT .....	
3.1.2. MAATSCHAPPELIJKE ROL BANKEN.....	
3.1.3. TOEZICHT EN REGULERING .....	
3.1.4 TOEKOMST BANKEN NEDERLAND.....	
3.2 CODE BANKEN.....	
3.2.1 TOEPASSINGSGEBIED CODE BANKEN .....	
3.2.1 PRINCIPAL BASED EN NIET RULE-BASED .....	
3.3 IMPLEMENTATIE CODE BANKEN.....	

DEEL 2: ACHTERGROND INFORMATIE & WETENSCHAPPELIJK KADER .....

4. ECONOMIE & VERTROUWEN .....

4.1 INLEIDING .....

4.2 ROL VAN VERTROUWEN .....

4.3 STAKEHOLDERS EN VERTROUWEN .....

4.4 CONTROL EN VERTROUWEN .....

4.4 MANAGEN VAN VERTROUWEN .....

5. CORPORATE GOVERNANCE .....

5.1 INLEIDING .....

5.2 ONAFHANKELIJKHEID RAAD VAN COMMISSARISSEN .....

5.3 DIVERSITEIT RAAD VAN COMMISSARISSEN & RAAD VAN BESTUUR .....

5.4 DESKUNDIGHEID RAAD VAN COMMISSARISSEN & RAAD VAN BESTUUR.....

6. RISICOMANAGEMENT .....

6.1 INLEIDING .....

6.2 RISICOMANAGEMENT IN DE BANCAIRE SECTOR.....

6.3 RISICO'S VAN BANKEN.....

6.4 BEHEERSING VAN RISICO'S .....

6.5 BEOORDELING RISICOMANAGEMENTSYSTEEM .....

7. AUDIT.....

7.1 INLEIDING .....

7.2 INTERNE AUDITFUNCTIE.....

7.3 AUDITCOMMISSIE .....

7.4 EXTERNE ACCOUNTANT .....

8. BELONINGSBELEID.....

8.1 INLEIDING .....

8.2 BEHEERST BELONINGSBELEID.....

8.3 VERANTWOORD BELONEN .....

8.4 BELONING VAN BESTUURDERS.....

DEEL 3: ONDERZOEKSVERSLAG .....

9. ONDERZOEK .....

9.1 OVERZICHT ONDERZOCHE BANKEN .....

9.2 WIJZE VAN ONDERZOEK .....

9.3 ONDERZOEKSRISICOMANAGEMENT .....

9.3.1 ONDERZOEKSRISICOMANAGEMENT PRINCIPES GOVERNANCE .....

9.3.2 ONDERZOEKSRISICOMANAGEMENT PRINCIPES RISICOMANAGEMENT .....

9.3.3 ONDERZOEKSRISICOMANAGEMENT PRINCIPES AUDIT .....

9.3.4 ONDERZOEKSRISICOMANAGEMENT PRINCIPES BELONINGSBELEID .....

9.3.5 ONDERZOEKSRISICOMANAGEMENT NALEIVING GEEST VAN DE CODE .....

10. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....

11. BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN .....

11.1 INLEIDING .....

11.2 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN .....

11.3 SLOTWOORD .....

LITERATUURLIJST .....

1. LITERATUUR .....

2. TIJDSCHRIFTARTIKELEN .....

3. KRANTENARTIKELEN .....

4. RAPPORTEN .....

5. ELEKTRONISCHE PUBLICATIES .....

6. JAARVERSLAGEN .....

7. WEBSITES .....

BIJLAGEN .....

BIJLAGE 1: OVERHEIDSINTERVENTIES IN DE NEDERLANDSE FINANCIËLE SECTOR .....

BIJLAGE 2: SCHEMATISCHE WEERGAVE ECONOMISCHE ONEVENWICHTIGHEID OP WERELDSCHAAL .....

BIJLAGE 3: SCHULDEN VAN HUISHOUDENS EN BETALINGSACHTERSTANDEN OP HYPOTHEKEN .....

BIJLAGE 4: AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERNE AUDITFUNCTIE .....

BIJLAGE 5: PRINCIPES CODE BANKEN .....

BIJLAGE 6: SCORINGSLIJST ONDERZOEK .....

BIJLAGE 7: OVERZICHT VAN DE TOELICHTINGEN OP AFWIJKINGEN VAN DE CODE .....