



Minister van Financiën
drs. W.J. Bos
Postbus 20201
2500 EE DEN HAAG

Datum	17 juni 2009
Uw kenmerk	FM/2009/0862 M
Ons kenmerk	SBI-WPWi-09061590
Pagina	1 van 4
Telefoon	020 - 797 20 24
E-mail	Pim.de.wild@afm.nl
Betreft	reactie op rapport Commissie Maas

Geachte heer Bos,

U heeft de Autoriteit Financiële Markten (AFM) gevraagd te adviseren over de aanbevelingen in het rapport van de Commissie Maas. Over dit rapport is al veel gezegd en geschreven. Wij zullen ons vanuit het perspectief van de gedragstoezichthouder in deze brief beperken tot een drietal thema's: 1) het centraal stellen van de klant, 2) governance en riskmanagement, en 3) de maatschappelijke rol van banken.

1) Het centraal stellen van de klant

De commissie Maas is ingesteld met de volgende opdracht:

“De voornaamste taak van de Commissie is om aanbevelingen te doen ter verbetering van het functioneren van de Nederlandse bancaire sector en zo handvatten te bieden voor het herstel van het vertrouwen in de banken.”

De commissie stelt in de inleiding van haar rapport: “Dit in de overtuiging dat hiermee een belangrijke stap wordt gezet richting verantwoord en duurzaam bankieren. De rode draad in het rapport is dat de banken in hun afweging van de belangen van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin zij opereren, het primaat weer moeten gaan leggen bij het belang van de klant.”

De AFM onderschrijft de stellingname in het rapport Maas dat de klant weer centraal komt te staan. Dit biedt perspectief op een cultuuromslag, en wordt dus van harte toegejuicht.

De huidige crisis toont het belang van onder meer zorgvuldige ontwikkeling en marketing van financiële producten alsmede de passende advisering zowel richting de consument als de professionele klant, en hierbij passend beloningsbeleid. Het (opnieuw) centraal stellen van het belang van de klant wordt door de Commissie Maas wel aangevoerd maar niet nader uitgewerkt. Het is een belangrijke open plek van het rapport dat nauwelijks



Datum 17 juni 2009
Ons kenmerk SBI-WPWi-09061590
Pagina 2 van 4

maatregelen met betrekking tot het zorgvuldig behandelen van de consument benoemd worden. Reden hiervoor kan zijn dat vanuit de prudentiële gevolgen van de kredietcrisis de meeste aandacht uitgaat naar risicomanagement en beloningen van de raad van bestuur. Maar het kan ook zijn dat aanbevelingen op het gebied van zorgvuldige behandeling van de consument lastig of niet door zelfregulering te realiseren zijn. Aanbevelingen op dat gebied raken namelijk direct het commerciële speelveld tussen banken (en andere financiële dienstverleners zoals verzekeraars en bemiddelaars), en zelfregulering is op dat gebied zeer kwetsbaar voor non-compliance door individuele partijen.

De Commissie Maas heeft niet nader uitgewerkt hoe de banken stappen kunnen ondernemen om ook in productontwikkeling en de dienstverlening de klanten weer centraal te stellen. Het ligt voor de hand om deze nadere uitwerking op te pakken en daarmee het herstel van het vertrouwen van klanten in de bancaire sector te helpen bespoedigen. De suggestie van de AFM is dat banken integrale verbeterprogramma's opzetten en doorvoeren, gericht op klantgerichte productontwikkeling, distributie en advisering. Voorbeelden van onderwerpen in dergelijke verbeterprogramma's zijn: het waarborgen van de deskundigheid en integriteit van de adviesmedewerkers, bijvoorbeeld door deze klantmedewerkers deel te laten nemen aan DSI; het beschikbaar stellen van professionele adviestools die de adviseur in staat stellen passend advies te verstrekken dat in het belang is van de klant; het belonen van adviseurs op de kwaliteit van hun advies in plaats van op aan omzet gerelateerde targets; 'tone at the top' en sturing door de gehele organisatie richten op klantgerichte dienstverlening. Deze voorbeelden illustreren ook dat de banken dus niet alleen in hun missie dienen aan te geven de klant centraal te zullen stellen en de klantbelangen te dienen. De banken zullen daarvoor ook hun businessmodel dienen aan te passen. Het vergt – zoals de Commissie Maas stelt in haar rapport – een fundamentele mentaliteitswijziging en heroriëntatie van het bankwezen. Dit zal niet eenvoudig zijn. Het topmanagement van de banken zal voor een langere periode de hoogste prioriteit aan deze cultuuromslag moeten geven.

Dat integrale verbeterprogramma's nodig zijn volgt ook uit de waarnemingen van de AFM. De advieskwaliteit van banken en intermediairs bevindt zich gemiddeld genomen op hetzelfde nivo en haalt de minimum eisen van de Wft niet. Bovendien ziet de AFM de kwaliteit van de adviezen in de markt nog maar langzaam verbeteren. Naast de integrale verbeterprogramma's bij banken is het zaak dat de overige financiële dienstverleners eveneens zorgen dat het verbeterproces sneller gaat lopen. De AFM heeft in dat kader de brancheorganisaties en organisaties die de kwaliteit van de dienstverlening bevorderen, zoals DSI en de Stichting Financiële Dienstverleners, opgeroepen hiertoe initiatieven te nemen.

Uitkomst zal moeten zijn dat alle financieel ondernemingen de klant centraal stellen. Dat wil zeggen dat zij daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden aan de klant in de vorm van 1) passende producten die zij ontwikkelt en/of verkoopt, 2) passende adviezen, en 3) ondersteunende diensten aan adviseurs en/of aanbieders (bijvoorbeeld informatielogistiek, distributietoegang, marketing, toegang tot breed assortiment). De dienstverleners geven verder correcte en duidelijke informatie over zijn producten en diensten (inclusief de kosten), handelt in het belang van de (eind)klant en volgt een helder en traceerbaar proces, stelt andere partijen in de distributieketen in staat om verantwoordelijkheid te nemen, en is gericht op het reduceren van de totale kosten en bieden van meerwaarde in de dienstverleningsketen.

Overigens betekent het centraal stellen van de klant niet dat daarmee een expliciete keuze moet worden gemaakt tussen klant, aandeelhouder en andere belanghebbenden van een bank. Zoals hierna zal worden betoogd, zullen op de lange termijn de klantbelangen niet verschillen van de belangen van de aandeelhouder.

2) Governance en riskmanagement

Deze sectie aanbevelingen in het rapport Maas omvat onder andere aangescherpte deskundigheidseisen voor de Raad van Commissarissen (inclusief toetsing betrouwbaarheid en deskundigheid door DNB), om te zorgen dat de Raad van Commissarissen zijn controlerende taak naar behoren kan uitvoeren. Ook de rol van het Risk and Audit Committee worden versterkt. De individuele bestuursleden krijgen aanvullende deskundigheidseisen en moeten een “moreel-ethische verklaring” ondertekenen. Een aantal aanbevelingen gaat in op een beter risicobeheer, onder andere door de vertegenwoordiging van een Chief Risk Officer in de Raad van Bestuur.

Op hoofdlijnen onderschrijft de AFM deze aanbevelingen. De versterking van de deskundigheid bij Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen lijkt ons een goede zaak. Ervoor zorgen dat de Raad van Commissarissen voldoende tijd en deskundigheid in huis heeft, lijkt een eerste vereiste. De vraag is of de aanbevelingen op dit terrein ver genoeg gaan. De huidige aanbevelingen geven nog geen prikkels aan de Raad van Commissarissen om zijn tijd en deskundigheid ook in ieders belang aan te wenden. De verhoudingen tussen aandeelhouders, Raad van Commissarissen en onderneming verdienen meer analyse en – indien nodig – aanbevelingen. Hierbij zal ook gewaarborgd moeten worden dat de aanbevelingen sporen met de Nederlandse Corporate Governance Code.

De Commissie-Maas wil voorts af van de fixatie op aandeelhouderswaarde: de klant moet weer centraal worden gesteld. In de visie van de AFM kan er op korte termijn inderdaad een belangenconflict zijn tussen aandeelhouderswaarde en klantbelang. Met het oog op de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde op korte termijn (de jacht op gunstige kwartaalcijfers) zijn er grote en onacceptabele risico's genomen. De besturen werden daarbij gedreven door de eigen beloningsprikkel. Dit heeft lange tijd veel winst opgeleverd, maar uiteindelijk ook tot grote destructie geleid. Op langere termijn is het echter veel minder waarschijnlijk dat belangenconflict ontstaat tussen de klant en de aandeelhouder. Een bank kan geen winst maken voor de aandeelhouders als de klanten ontevreden weggelopen en een bank kan evenmin zijn klanten bedienen als zijn aandeelhouders ontevreden weggelopen. Het is het onderzoeken waard hoe de lange-termijnrelatie tussen aandeelhouder en onderneming kan worden bevorderd. Dit is zowel vanuit het prudentieel toezicht als vanuit het gedragstoezicht een relevante vraag. Daarbij zou ook bekeken kunnen worden of ook vennootschapsrechtelijke prikkels behulpzaam kunnen zijn. Gedacht kan worden aan een loyaliteitsdividend voor speciale aandeelhouders. registratie van aandelen belonen met een registratiedividend.

Ten aanzien van het riskmanagement stelt de Commissie Maas onder andere voor 1) een jaarlijkse goedkeuring van de 'risk appetite' door de Raad van Commissarissen, 2) een versterking van de risicobeheerfunctie binnen de Raad van Bestuur, 3) een beoordeling door de RvC of de producten die bank voert of de klantgroepen die de bank bedient binnen het algehele risicobeleid en het karakter van de bank passen, 4) een aanbeveling over het product approval process: nieuwe producten kunnen niet op de markt worden gebracht of gedistribueerd zonder uitdrukkelijke instemming van de riskmanagementfunctie in de bank. De aanbevelingen in de paragraaf

Datum 17 juni 2009
Ons kenmerk SBI-WPWi-09061590
Pagina 4 van 4

riskmanagement lijken ons nuttig, maar zorgen er als zodanig nog niet voor dat de klant centraal wordt gesteld binnen de onderneming. Wij verwijzen hier naar de eerder gemaakte opmerkingen.

3) De maatschappelijke rol van banken

De Commissie Maas doet alleen aanbevelingen doet over de beloning van de Raad van Bestuur en het risicomanagement centraal stelt. Zorgplicht, zorgvuldig omgaan met klantbelang, ongewenste prikkels voor commerciële medewerkers, managers, productontwikkeling en marketing blijven buiten beeld. Dit is vanuit gedragsoogpunt – zoals eerder al opgemerkt – een lacune.

In de inleiding van hoofdstuk 2 wordt wel gesteld: “De cultuur van variabele beloningen (“bonussen”) in het hele bedrijf dient te worden herijkt.” De aanbevelingen richten zich echter alleen op de Raad van Bestuur, en alleen in 2.11 ook op de managementlaag daaronder. Wat dat betreft kunnen de door AFM en DNB opgestelde lijst met principes gezien worden als een aanvulling op het gedeelte dat door de Commissie Maas verder niet wordt ingevuld. Verder zijn de aanbevelingen van Maas specifiek dan de principes van de AFM en DNB, en kunnen ze gezien worden als een voorschot op het proces van overleg dat de AFM en DNB met de sector hebben voorzien.

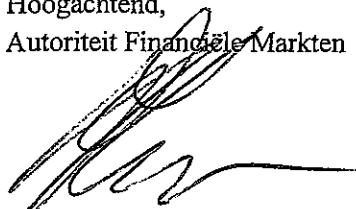
4) Ten slotte

Indien besloten wordt (onderdelen van het) rapport Maas te verankeren in een code, dan is het van belang dat helder wordt bepaald wat de status is van een dergelijke code. Wordt dit een code als de bestaande Nederlandse Code Corporate Governance of een code door de sector zelf zonder wettelijke verankering? Bovendien moet goed bekeken worden wat de verhouding tussen beide codes is, met name daar waar overlappen zit en waar de ene code op onderdelen verder gaat dan de andere code.

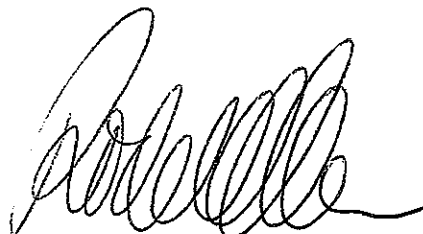
Het rapport Maas ziet enkel op de bancaire sector. Het is het overwegen waard om aanbevelingen uit dit rapport ook van toepassing te laten zijn op andere financiële ondernemingen.

De AFM hoopt van harte dat de banken snel en serieus werk gaan maken van hun fundamentele heroriëntatie zodat de vereiste cultuuromslag spoedig een feit is.

Hoogachtend,
Autoriteit Financiële Markten



drs. J.F. Hoogervorst MA
Bestuursvoorzitter



ir. T.F. Kockelkoren MBA
Bestuurslid