

Naar een duurzame financiële sector in Nederland

Hans Hoogervorst, Den Haag, 30 juni 2010

Dames en Heren,

Allereerst wil ik u hartelijk bedanken voor de gelegenheid om hier te kunnen spreken. Ik kan me voorstellen dat u toch even gearzeld heeft alvorens mij uit te nodigen. Komt de AFM ons weer eens de les lezen? Neemt Hoogervorst zijn knollen en citroenen mee? Of, heeft hij voor ons allen uit het wrakhout van de financiële crisis een kerfstok laten maken?

Ik kan u gerust stellen...ik heb geen relatiegeschenken bij me. Ik wil vandaag met u een dialoog aangaan over de toekomst van de financiële sector. Dit keer geen gesprek via de media, maar gewoon direct met u.

Nog een kort woord over de media. Ik begrijp dat u gevoelig bent voor de grote hoeveelheid kritiek die u de laatste twee jaar te verduren heeft gekregen. En ik begrijp dat het vervelend kan zijn als een toezichthouder publiekelijk een stevige boodschap uitdraagt.

Moderne media versterken en vervormen die stevige boodschap wel eens. Toen ik politicus was, had ik daar voortdurend mee te maken. Mijn belangrijkste wapens in het mediaslagveld waren toen: een gezonde dosis relativeringsvermogen, en vooral een dikke huid. En u zult zien: die dikke huid komt vanzelf.

De AFM is vast van plan een vruchtbare dialoog met de NVB te voeren. We spreken regelmatig met individuele banken, verzekeraars en pensioenfondsen, en natuurlijk ook met hun organisaties. We zullen het gesprek open en eerlijk voeren en open staan voor andere meningen en gezichtspunten. Ik lever daarom graag een bijdrage aan het gesprek over het belangrijkste onderwerp in onze sector: 'Hoe kunnen we zorgen voor een duurzame financiële sector in Nederland'

Naar een duurzame financiële sector in breder perspectief

- De oorsprong van de financiële crisis is complex. Verschillende samenhangende oorzaken hebben gezorgd voor een giftige cocktail, de financiële crisis. De meeste deskundigen zijn het er over eens dat belangrijke ingrediënten van deze cocktail zijn:
 - Lage rentes en ‘goedkoop geld’;
 - Te sterke kredietgroei, vaak van dubieuze kwaliteit;
 - en een onvoorstelbaar hoge ‘leverage’ van de banken, tot soms wel meer dan 50 keer het eigen vermogen. Wie heeft het ooit in zijn hoofd gehaald dat een bank met 2% kapitaal toekan? Komt een zakenman met 2% eigen vermogen bij u überhaupt voorbij de portier?

Over de hele wereld zijn toezichthouders er niet in geslaagd om deze ontwikkelingen snel genoeg te onderkennen. Het toezicht heeft dan ook in veel gevallen geen, of onvoldoende tegenwicht gegeven tegen deze schadelijke ontwikkelingen. Dus ja, óók het toezicht is ernstig tekortgeschoten;

De gevolgen van deze ontwikkelingen zijn enorm. Financiële instellingen moesten met extreem veel belastinggeld gered worden. In combinatie met een scherpe economische crisis heeft deze wereldwijde staatssteun er toe geleid dat verschillende regeringen zélf in ernstige financiële problemen zijn gekomen...of wellicht nog gáán komen. De bezuinigingsopdracht waarvoor het nieuwe kabinet zich gesteld ziet is even groot als die van het eerste kabinet Lubbers. Dat kabinet was genoodzaakt alle ambtenarensalarissen en uitkeringen, inclusief de AOW, met meer dan 3% te verlagen om ze vervolgens jarenlang te bevriezen. Ik denk dat nog weinigen beseffen voor wat voor moeilijke tijden wij staan.

Een tweede gevolg van de crisis is dat het vertrouwen van de burgers in de financiële sector ernstig is geschaad. Het zal jaren duren om het geschonden vertrouwen te herstellen. Het is mijn stellige overtuiging dat de gevolgen van deze financiële crisis moeten leiden tot fundamentele veranderingen in de manier waarop instellingen zullen opereren op financiële markten.

Fundamentele oplossingen voor deze crises zullen gevonden moeten worden in internationaal verband. Het is noodzakelijk dat de kapitaalseisen voor banken fors zullen worden opgeschroefd en dat de eisen aan kredietverlening aangescherpt zullen worden. Dat lijken mij beide goede en noodzakelijke voorwaarden voor herstel.

De internationale hervormingen zullen veel tijd en aandacht vergen en zullen vaak lastig te beïnvloeden zijn voor de aanwezigen in deze zaal. Maar er is ook nog een ander, ook fundamenteel, probleem in de financiële sector waar wij allen wél wat aan kunnen doen. Dit is het probleem van ‘het gebroken vertrouwen’ bij financiële dienstverlening aan consumenten

De prijs die een consument betaalt voor het vertrouwen van een bank

Om dit punt goed te maken zal ik u voorstellen aan twee van mijn vrienden. Laten we ze voor het gemak Mark en Geert noemen. Laten we stellen dat beide vrienden een gezin hebben met twee kinderen, een goede baan, een kleine ton aan spaargeld en beleggingen, en een eigen huis met een hypotheek. Ze zijn verder in alle opzichten vergelijkbaar.

Geert heeft het volste vertrouwen in de accountmanager van zijn bank A. Helaas stelt zijn bank niet het klantbelang centraal, maar korte termijn financieel voordeel...voor de bank. Geert volgt alle adviezen van de bank op, en dat doet hij al een aantal jaren. Het gevolg hiervan is dat zijn spaargeld wegwijnt tegen een lage rente, dat zijn beleggingsportefeuille volzit met ‘nep actieve’ huisfondsen, en dat hij een dure overlijdensrisicoverzekering heeft. Als klap op de vuurpijl krijgt hij na tien jaar elke maand op tijd zijn hypotheek betalen een nieuwe ‘renteaanbieding’ die 30 basispunten hoger ligt dan op dat moment gebruikelijk in de markt. De bank weet immers dat van hypotheekaanbieder wisselen geld kost en niet zo vaak gebeurt.

Mark heeft het beter getroffen. Ook hij vertrouwt zijn bank B, maar zijn bank stelt het klantbelang wél centraal. Hij krijgt een flinke hogere rente op zijn spaargeld, hij heeft een gebalanceerde portefeuille met kostenefficiënte actieve én passieve beleggingsfondsen, een veel goedkopere overlijdensrisicoverzekering én een nieuwe marktconforme rente op zijn hypotheek.

We hebben uitgerekend wat het verschil is tussen bankieren bij bank A of bank B. De conclusie is dat het ontorechte vertrouwen van Geert in bank A hem ongeveer 2000 euro per jaar kost. Dat wensen wij zelfs Geert niet toe! Zijn vriend Mark krijgt gewoon betere producten tegen dezelfde of lagere kosten.

Het wekt geen verbazing dat Geert zich goed in het pak genaaid voelt als hij achter het prijs- en kwaliteitsverschil komt. De bank vraagt om vertrouwen, de klant geeft vertrouwen en vervolgens krijgt hij een slechte deal. Bij programma’s als Kassa en Radar is goed te zien wat

de lange termijn gevolgen van deze strategie zijn. Dan zit opeens de hele tribune vol met boze klanten...

In de praktijk is het beeld natuurlijk genuanceerd. De meeste financiële instellingen die wij observeren zijn een mengvorm tussen bank A en bank B. Op sommige gebieden stellen ze het klantbelang al centraal, op andere nog te weinig. Ook zijn er natuurlijk grote verschillen tussen banken onderling.

Banken breken met enige regelmaat het vertrouwen van consumenten omdat ze worden aangestuurd op verkoopvolume en provisie, en niet op kwaliteit en klantbelang. Banken hebben nog te weinig korte termijn stimulansen om écht in het belang van de klant te handelen.

Bij normale producten (auto's, keukens, i-phones) is het voor de klant makkelijker dit probleem op te lossen. De klant geeft door zijn handelen feedback en laat slechte aanbieders failliet gaan. Financiële producten zijn anders. De kwaliteit is zeer moeilijk zichtbaar en het kan jaren duren, soms decennia, voordat negatieve effecten zichtbaar zijn. De klant is daarom onvoldoende in staat om scherpe tegendruk te geven aan banken.

De combinatie van aansturing op volume en provisie, gekoppeld aan onvoldoende tegendruk van consumenten leidt tot de vreemde situatie dat banken vertrouwen nodig hebben om te overleven, maar tegelijkertijd een zeer sterke financiële prikkel hebben om dit vertrouwen te breken.

We begrijpen dat het een lastig probleem is voor financiële instellingen. Financiële instellingen moeten winst maken om aandeelhouders tevreden te stellen, om overheden terug te betalen en om balansen te verstevigen. Maar tegelijkertijd is de tolerantie van de maatschappij en de toezichthouder voor het breken van vertrouwen sterk teruggelopen. Het is geen houdbare praktijk en het leidt tot ernstige problemen op de lange termijn.

Daarom hebben financiële instellingen de facto maar één keus. Zij moeten het vertrouwen van klant ook echt in alle gevallen waarmaken. Maar dan moet je er ook voor kiezen om alleen te willen verdienen aan echte toegevoegde klantwaarde én niet te willen verdienen aan onwetendheid, intransparantie of inertie van de klant.

Ik ben dan ook heel blij dat tijdens de bijeenkomsten die ik onlangs had met de CEO's van grote banken en verzekeraars, alle CEO's vol overtuiging hebben gesteld dat ze het *klantbelang* voorop gaan stellen en het vertrouwen van consumenten willen gaan verdienen.

Het was hoopgevend om te zien dat verschillende instellingen ook al serieuze stappen gezet hebben of nog gaan nemen. Tegelijkertijd is het helder dat er nog een lange weg te gaan is en dat het een worsteling zal worden om het klantbelang consistent voorop te blijven zetten in deze barre tijden.

Ook de AFM heeft niet het antwoord op alle vragen. Het centraal stellen van het klantbelang betekent óók dat je een aantal zorgvuldige afwegingen moet maken over wat wel en wat niet meer toelaatbaar is. Graag geef ik enige inzage hoe de AFM denkt over de stappen die financiële instellingen moeten nemen.

Snel en doortastend stappen zetten om het klantbelang centraal te stellen

- *Laten we beginnen met de voor de hand liggende onderwerpen.* Banken kunnen morgen stoppen met een aantal storende praktijken waaruit blijkt dat banken het klantbelang niet centraal stellen:
 - o Dakpanconstructies bij sparen, waardoor bestaande klanten lage rentes krijgen als ze onoplettend loyaal zijn aan hun bank (overigens zien we dergelijke constructies ook bij schadeverzekeringen);
 - o Hoge prolongatierentes bij hypotheekverlengingen, waardoor trouwe klanten met een goed 'track record' duurder uit zijn;
 - o Tipgeld van duizenden euro's aan de voorzitter van een voetbalclub betalen, zodat hij naam adres en woonplaats doorstuurt van nietsvermoedende voetbalvaders die denken dat ze een onbevooroordeeld advies krijgen;
 - o Huisfondsen die tegen een flinke vergoeding beloven de index te verslaan, terwijl je vrij zeker weet dat dat niet kan gebeuren omdat het fonds voor een zeer groot deel de index volgt;

Veel van deze symptomen zijn, met de juiste 'mindset' redelijk makkelijk op te sporen en te repareren. Een makkelijke vuistregel om symptomen op te sporen is: 'als je het niet aan je moeder zou adviseren, verkoop het dan maar niet... Een andere vuistregel is: "voorkom

voorzienbare teleurstellingen'. Een beleggingsfonds met een kostenratio van 1,5% dat de voor 80% de index volgt is een voorzienbare teleurstelling.

Dan ga ik door naar de ingewikkelder onderwerpen. Bij deze onderwerpen is meer beoordelingsvermogen nodig, en is goed en fout minder eenduidig. Voorbeelden hiervan zijn de productontwikkeling en de aansturing van grote financiële instellingen. Beide zullen grondig op de schop moeten als we een duurzame financiële sector willen.

Bij de productontwikkeling is de hoofdlijn dat u stuurt op vier kenmerken: alle producten en de distributie zijn *nuttig, kostenefficiënt, veilig en begrijpelijk*. Over productontwikkeling hebben we eerder al uitspraken gedaan en we zien verschillende instellingen stappen ondernemen. We zijn met deze instellingen in gesprek over een goede invulling van de afwegingen bij productontwikkeling. Ik wou dit onderwerp voor nu laten rusten.

Naast productontwikkeling is ook de aansturing van financiële instellingen van groot belang. Het komt nog vaak voor dat wij bij financiële instellingen volume- en provisiegedreven verkoop zien. Van de directeur hypotheken tot de relatiebeheerder, iedereen heeft verkoopdoelstellingen waar beoordeling, beloning en promotie van afhankelijk is.

Verkoopdoelstellingen zijn natuurlijk niet per sé in het nadeel van de klant. Als je een goed gebalanceerd systeem hebt, en zorgt dat sturen op kwaliteit en klantbelang minstens een even grote rol spelen, dan kunnen verkoopdoelstellingen prima functioneren. Alleen, deze balans is bij veel instellingen nog niet goed afgesteld.

Met het simpel meten van klanttevredenheid, of meer modern 'de Net Promoter Score', ben je er niet. Klanten kunnen immers de kwaliteit van de advisering in veel gevallen niet goed beoordelen. Alle langdurige financiële producten, zoals hypotheken en pensioenen, hebben last van dit effect. Je weet pas jaren later écht wat je hebt gekocht.

Banken zullen daarom zelf de kwaliteit van de advisering moeten controleren: consistent, grondig en met het belang van de klant voor ogen. We zien al een enkele instelling die dit doet bij de verkoop van hypotheken.

Provisiegedreven verkoop zien we bijvoorbeeld vaak bij de advisering van beleggingsfondsen. De meer kostenefficiënte fondsen (dit zijn fondsen met vergelijkbaar verwacht rendement maar veel lagere kosten) worden vaak niet actief, of zelfs helemaal niet, aangeboden door grote instellingen. Omdat ze zo goedkoop zijn kunnen ze niet de hoge

vergoedingen betalen die instellingen eisen om ze op het schap te nemen. Dit is een pervers effect dat op termijn niet houdbaar is. Wij verwachten dat de provisie- of ‘inducementstructuur’ van banken op niet al te lange termijn grondig herzien moeten worden. Onze inschatting is dat veel bestaande praktijken moeilijk verenigbaar met de wettelijke ‘inducementsregels’ uit de Mifid. We doen nu onderzoek bij verschillende aanbieders en zullen na de zomer onze bevindingen delen.

En dan blijft er één van de lastigste onderwerpen over...cultuurverandering in de financiële sector. Alle bovenstaande punten hebben alleen kans van slagen als banken écht willen veranderen. Hiervoor is een forse cultuurverandering nodig. Anders zullen naar verloop van tijd andere symptomen van het ‘breken van vertrouwen’ de kop op steken.

Cultuur zien wij als het geheel van gewoontes, gebruiken, en ingesleten gedrag. Cultuur geeft op een subtiele manier de boodschap: ‘zo doen we dat hier’. Een sterke cultuur kan heel nuttig zijn, omdat het ervoor zorgt dat onwenselijk gedrag wordt afgestraft en dat wenselijk gedrag gestimuleerd wordt. Bij mijn overstap van het ministerie naar de AFM merkte ik het gelijk, bij de AFM heerst een andere cultuur. Sommige onderdelen vond ik nuttig en wenselijk, andere konden beter. We zijn met alle AFM’ers hard bezig om de cultuur aan te scherpen. Ook wij merken dat het veranderen van een bestaande cultuur grote inspanning en doorzettingsvermogen vergt.

Toezichthouders, politici en gelukkig ook steeds meer bankbestuurders zijn er wel over uit: financiële instellingen hebben dringend behoefte aan een cultuur die minder geldgedreven is, en meer oog heeft voor het klantbelang en de lange termijn.

Bestuurders spelen een belangrijke rol in deze cultuurverandering. Een juiste ‘tone at the top’, goed voorbeeldgedrag, en het promoveren medewerkers met de juiste houding, zien we als belangrijke hefboomen voor verandering.

Een andere belangrijke hefboom is de aansturing en de beloning van medewerkers van hoog tot laag. Je kunt niet verwachten dat het gedrag van medewerkers gericht is op klantbelang, als ze ondertussen impliciet en expliciet beloond worden voor het realiseren van bankbelang.

We beseffen ons dat cultuurverandering zeer complex is en tijd vraagt. Tegelijkertijd is het ook zeer noodzakelijk en urgent. Het is onzeker hoe klanten, politici en toezichthouders

zullen reageren als banken het vertrouwen nog een keer breken....dit kan wel eens de laatste kans zijn.

Afsluiting

Ik hoop oprecht dat u in mijn betoog de aanzet ziet voor een constructieve dialoog. Banken en andere financiële instellingen hebben nog een lange weg te gaan voordat we kunnen spreken van een 'duurzame financiële sector'. We zijn benieuwd naar de vervolgstappen die u gaat nemen om het klantbelang centraal te stellen. We hebben er vertrouwen in dat u de juiste stappen zal nemen. En, we zijn blij dat we in de NVB een goede en constructieve gesprekspartner hebben, met een realistische voorzitter aan het roer.

Ik dank u wel.