

REGELREFLEX

CONTROLE

VERTROUWEN

22 november 2016

## DUIVELS DILEMMA VOOR TOEZICHTHOUDERS FINANCIËLE SECTOR

**Sinds de crisis in 2008 heeft de financiële sector er veel regelgeving bijgekregen. De vraag is echter of al die regels ervoor zorgen dat het vertrouwen in de sector toeneemt. Volgens hoogleraar 'Effectiviteit van regelgeving bij beleggingsondernemingen' Tom Loonen ligt de oplossing niet in regels, maar in zelfregulering. Dat plaatst toezichthouders voor een duivels dilemma: moeten en kunnen zij de financiële sector vertrouwen?**

Het vertrouwen in de financiële sector is sinds de crisis in 2008 laag. Het grote publiek roept om een harde aanpak. Dit leidt ertoe dat de wetgever druk voelt om de sector meer regels op te leggen. En dat terwijl het aantal regels en de gedetailleerdheid ervan sinds 2008 al flink is toegenomen. Banken moeten zich bijvoorbeeld houden aan een bonusplafond en het klantbelang centraal stellen. Hoogleraar Loonen heeft veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van regelgeving in de financiële sector. Hij is van mening dat financiële instellingen het vertrouwen alleen terug kunnen winnen als zij initiatief nemen tot zelfregulering.

## **WAAROM ZIJN MEER REGELS GEEN OPLOSSING?**

“Ten eerste is het onmogelijk om al het (on)gewenste gedrag (tijdig) in regels te vangen. Daarnaast is de capaciteit van toezichthouders om de regels te controleren beperkt. Tot slot brengt het opleggen van veel regels en zwaar straffen bij overtreding het risico met zich mee dat instellingen zich alleen nog aan de regels houden waar zij op afgerekend worden. Dit kan ertoe leiden dat zij niet bezig zijn met de geest van de wet, terwijl dat juist is waar het om draait.”

## **WAAROM VORMT ZELFREGULERING EEN DILEMMA VOOR TOEZICHTHOUDERS?**

“Voor het doorvoeren van veranderingen hebben financiële instellingen ruimte nodig. De toezichthouder moet de instellingen hiervoor ruimte en vertrouwen geven. De toezichthouder weet echter ook dat de bereidheid tot zelfregulering in de sector niet bijster groot is gebleken. De instellingen zijn redelijk behoudend en zeer divers (van grote bedrijven tot tussenpersonen). In het verleden hebben zij het initiatief tot zelfregulering weleens laten lopen en dat heeft ervoor gezorgd dat de toezichthouder de touwtjes dan toch maar naar zich toe heeft getrokken. Je ziet de toezichthouders worstelen: Ga je uit van vertrouwen of van controle?”



### **Wie is Tom Loonen?**

Tom Loonen is sinds december 2014 hoogleraar ‘Effectiviteit van regelgeving bij beleggingsondernemingen’ aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Daarnaast werkt hij als Directeur Wealth Management Services bij Bank Insinger de Beaufort N.V.

## **HOE ZIJN DE TOEZICHTHOUDERS MET DIT DILEMMA OMGEGAAN?**

“Toezichthouders veranderen hun toezichtstrategie. Zij hanteren bijvoorbeeld een meer gedragsgeoriënteerde benadering en kijken naar de softere controls, zoals: vertoont het bestuur de juiste competenties en gedragskenmerken om een stabiele, kwaliteitsgerichte en/of klantgerichte organisatie te zijn? Dit levert echter weer een nieuw dilemma op: mensen kunnen de beoordeling van competenties nogal arbitrair vinden. Een ander voorbeeld is dat de toezichthouder meer stuurt op het bespreekbaar maken van ethische dilemma’s in organisaties. Tot slot zijn er voorbeelden waarbij de toezichthouder heeft geprobeerd in samenwerking met banken uniformiteitsafspraken te maken, bijvoorbeeld in het hanteren van risicoprofielen. Je zag dat dit een hoop heisa opleverde en uiteindelijk bleek het

niet mogelijk deze uniformiteit in samenwerking met de banken voor elkaar te krijgen.”

### **WAT HEBBEN WE DAARVAN GELEERD?**

“Omgaan met een duivels dilemma blijft ingewikkeld en er is geen klip-en-klaar antwoord hoe hiermee om te gaan. In sommige gevallen lijken de acties van de toezichthouder de sector te hebben geactiveerd en in andere gevallen hebben onder toezicht staande instellingen zich nogal afhankelijk opgesteld ten opzichte van de toezichthouder. We kunnen een aantal lessen trekken uit de ervaringen tot nu toe:”

*“Voorkom de neiging om als toezichthouder het stuur over te nemen.”*

#### **Blijf in dialoog**

“Ik denk dat toezichthouders in dialoog moeten blijven met de financiële instellingen. Hierbij is het belangrijk dat de toezichthouder kritische vragen stelt en ruimte geeft voor eigen initiatief. Voorkom de neiging om als toezichthouder het stuur over te nemen, zoals in het verleden bijvoorbeeld is gedaan door het maken van leidraden. Ik ben hier fel op tegen. Feitelijk zeg je namelijk: ‘Sector, je kunt er niets van!’ Tegelijkertijd realiseer ik mij dat de toezichthouder in sommige dossiers het initiatief moet blijven nemen omdat de sector het zelf niet doet en dat vind ik teleurstellend.”

#### **Bevorder een open cultuur**

“In Nederland heerst een sterke cultuur om compliant te zijn (regels te volgen). Terwijl er situaties denkbaar zijn waarbij niet-compliant zijn wel ethisch verantwoord is en compliant zijn niet. Het is belangrijk dat toezichthouders een cultuur van openheid bevorderen. Dit kunnen zij doen door mensen niet keihard af te straffen voor iedere fout die zij maken. Wanneer zij dit wel doen, ontstaat er angst en neemt de bereidheid om fouten te melden af.

*“Je moet het bespreken van fouten veel meer naar voren halen.”*

Het gaat mij hierbij overigens niet om klokkenluidersregelingen of kliklijnen, want dat ligt helemaal aan het einde van het proces. Je moet het bespreken van fouten veel meer naar voren halen. In die zin ben ik

voorzitter van het stimuleren van dilemma-sessies. Ik heb persoonlijk ervaring in het begeleiden van dit soort sessies, waarbij mensen met een beta-achtergrond bij binnenkomst duidelijk een drempel over moesten. Eenmaal bezig in de sessie blijkt dat mensen van houding veranderen: ‘Nu ik hier eenmaal zit steek ik er toch wel iets van op.’ Op hoog niveau met collega’s discussiëren over professionaliteit en ethiek blijkt in een grote behoefte te voorzien.”

### **Herstel ‘confidence’**

“In het Engels is er een belangrijk verschil tussen de betekenis van het woord confidence (zekerheid door middel van controle en procedures) en het woord trust (de ander zal het beste doen in mijn belang). De trust van de samenleving in financiële instellingen is momenteel laag en ik weet niet of we ooit een situatie van volledige trust bereiken. Alle pogingen tot zelfregulering worden door de samenleving momenteel met argwaan bekeken, bijvoorbeeld door verhalen over bonussen.

Om ervoor te zorgen dat de financiële instellingen ook van het publiek de ruimte krijgen om te werken aan zelfregulering, moet de toezichthouder werken aan haar eigen confidence. De toezichthouder moet naar het publiek communiceren: ‘Wij hebben hele duidelijke regels, die controleren wij. Hierdoor voorziet de toezichthouder in de behoefte van het publiek en krijgt de financiële instelling ruimte.’”

### **HOE MOET DE FINANCIËLE TOEZICHTHOUDER NU VERDER?**

“Medewerkers van financiële instellingen moeten toch doof, blind en dyslectisch zijn willen zij in de afgelopen drie tot vijf jaar niet enigszins wakker geschud zijn. Als het niet door het verschijnen van het boek van Joris Luyendijk was, dan was het wel doordat zij allemaal de bankierseed hebben uitgesproken en ondertekend. Er is duidelijk een ethische wake up-call gaande. In combinatie met de nieuwe en uitgebreide EU-regelgeving zou ik er als toezichthouder nu voor kiezen om de sector het voordeel van de twijfel te gunnen en ruimte te geven voor eigen initiatief.”

---

#### **Tags**

[financieel](#) (2)

[integriteit](#) (2)

[regeldruk](#) (11)

[toezicht](#) (56)

[zelfregulering](#) (6)

---

**Deel dit artikel**

---

**Volgend artikel**



Onderzoek naar calamiteiten biedt basis voor verbetering