
DE COMPLIANCE OFFICER



EED/ BELOFTE

COLOFON

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het complianceproces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, bestuurders, toezichthouders, secretarissen van de vennootschap en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliancetaken.

REDACTIE:

Cora Wielenga (eindredactie)

Chantal de Jong (bureauredactie)

Tel. 088 99 88 100

E-mail: redactie@complianceofficer.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN

VERDER MEE: Jonathan Soeharno, Edgar Karssing, Femke de Vries, Erik Jan Sattler, Cindy Verboom-Kortlever, Françoise Rost van Tonningen, Wies Wagenaar en Daphne Stam

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Monique Hurkmans

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

UITGEVER: Nederlands Compliance Instituut, Jan Leentvaarlaan 61-63
3065 DC Rotterdam

Disclaimer: Het Nederlands Compliance Instituut is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor uitspraken in dit magazine, gedaan door derden. Deze uitspraken zijn de persoonlijke mening van de geïnterviewde of auteur.

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kun je per e-mail doorgeven aan redactie@complianceofficer.nl.

Het abonnement is gratis voor de doelgroep. Abonnees buiten de doelgroep: € 50 per jaar.

Wil je je abonnement opzeggen, dan kun je je afmelden via redactie@complianceofficer.nl.

Oplage 4.100 exemplaren
ISSN 1878-7991

INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

4 INTERVIEW

Jonathan Soeharno, hoogleraar Rechtspleging aan de Universiteit van Amsterdam en advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek

10 COMPLIANCETHEMA

Onze twijfels op tafel

Resultaten van ons onderzoek naar eed/beloofte en kernwaarden

18 SPEAKERS' CORNER

De meeste mensen deugen, maar toch gaat het regelmatig mis

22 INTERVIEW

Erik Jan Sattler, senior compliance officer bij de Volksbank

27 COMPLIANCE FACTS

Informatie over de eed/beloofte

28 SPEAKERS' CORNER

Tuchtrecht voor bankmedewerkers

Een gezamenlijke bijdrage aan herstel van vertrouwen

34 BOEKBESPREKING

'How to speak your mind, when you know what's right'

36 SPEAKERS' CORNER

De goede dingen op de goede manier doen
Hoe de Nederlandse banken hun morele spieren blijven trainen

39 COMPLIANCE-OPLEIDINGEN

IK BELOOF / IK ZWEER / IK WEET HET NIET

Acht jaar geleden werd de eed/belofte een verplichting in de financiële sector voor bestuurders en commissarissen. Op dat moment was ik verwachtingsvol positief over datgene wat de eed/belofte zou opbrengen. Inmiddels ben ik aan het twijfelen geraakt. Kan een eed of belofte wel bijdragen aan een verandering van cultuur en het vergroten van vertrouwen?

Hans Ludo van Mierlo stelde het idee van een eed in 2008 voor in zijn boek 'Gepast en ongepast geld'. Hij suggereerde de eed als middel voor bankiers om weer in contact te komen met de bedoeling van bankieren: de klant bedienen. Dit omdat, volgens van Mierlo, banken in de loop van de jaren hun connectie met de maatschappelijke opdracht verloren zijn. Waar banken bij de oprichting een heldere boodschap meekregen, dat zelfs weerklonk in de naam – denk aan Nederlandsch Handelsmaatschappij, Boerenleenbank, Algemene Nederlandse Maatschappij ter bevordering van volksvlucht – verdween in de jaren daarna de connectie met de doelgroep. In sommige gevallen werd volgens van Mierlo het in stand houden van de bank een doel op zich en bleken de klanten daarbij het middel. Aanvankelijk hoopte hij dat zijn voorgestelde concepttekst voor de eed tot een jarenlang debat zou leiden dat faciliterend voor een verandering zou werken. Zijn teleurstelling bleek groot toen zijn tekst grotendeels werd overgenomen als de tekst voor de bankierseed in 2013.¹ De eed is daardoor niet gebruikt als sluitstuk van een veranderingstraject, maar als startpunt. Het is de vraag of dat werkbaar kan zijn. Het is wellicht daardoor niet verwonderlijk dat de verplichting om een eed/belofte af te leggen als extern opgelegd wordt ervaren en niet zozeer een gedragen boodschap vanuit de bancaire en later de financiële sector.

Een ander deel van mijn twijfel wordt veroorzaakt door de aard van de klachten die in het kader van bancaire tuchtrecht – dat aan de bankierseed is gekoppeld – aan de orde zijn gekomen. Het gaat toch veelal om individuele escapades zoals het ongeoorloofd bekijken van dossiers, of het niet opgeven van belangen. Is het wel mogelijk om via het tuchtrecht essentiële misstanden aan te kaarten? Datgene wat echt de klant raakt, zit in het systeem en in de organisatiecultuur, en is niet zo zozeer verbonden aan het individueel handelen van een van de medewerkers van de bank. Is 'individueel tuchtrecht' wel een goed idee, of is het 'economisch tuchtrecht' – zoals

bij de verzekeraars – niet passender? Wordt met individuele tuchtrechtmaatregelen de cultuur van de bancaire sector verbeterd? Is het überhaupt mogelijk om via een individuele eed/belofte organisatieculturen te veranderen? Aan de andere kant: je moet toch ergens beginnen?

Sinds 2013 heb ik voor verschillende organisaties de eed afgelegd. Soms moest ik er zelf om vragen, soms was het onderdeel van het introductieproces. Vanuit interesse (of beroepsdeformatie) vraag ik dan naar de koppeling met de organisatiewaarden en naar de betekenis en de gevolgen van de eed/belofte voor de medewerkers. Helaas krijg ik te vaak in het antwoord terug dat de eed/belofte een verplichting is en dat er geen koppeling is met de organisatiewaarden. Kan een eed/belofte wel werken als je er op deze manier invulling aan geeft? Als je het alleen als een verplichting ziet, zou je het dan niet zo kunnen insteken dat 'als je het toch moet doen, je er gelijk maar wat moois en nuttigs van kan maken'?

Is het erg dat ik er nog niet uit ben? Ben ik nu fan van het systeem van de verplichte eed/belofte afleggen? Of moet het stoppen? Hoewel ik de dingen graag zeker weet, vind ik het in dit geval prima om het nog niet te weten, nog te twijfelen. Soms ligt het antwoord en 'het goede doen' juist in het 'niet weten' en de 'vertwijfeling'.

Cora Wielenga



¹ Interview met Hans Ludo van Mierlo in De Compliance Officer, juli 2013.



JONATHAN SOEHARNO, HOGLERAAR RECHTSPLEGING AAN DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM EN ADVOCaat BIJ DE BRAUW BLACKSTONE WESTBROEK:

“DE EED GAAT OVER HET ETHISCH HART VAN DE BANCAIRE SECTOR”

Op 1 april 2020 bestond de bankierseed zeven jaar. Aanleiding voor de invoering waren de financiële crises die in 2007 begonnen. Het vertrouwen in de financiële sector moest worden hersteld. Wat heeft de bankierseed gebracht? Ethicus en advocaat *Jonathan Soeharno* evalueert een fenomeen dat alleen in Nederland een wettelijke verplichting kent.”

‘Vanaf 2007 verkeerden de banken wereldwijd in een crisis. Dat leidde tot een diepgaande destabilisatie van de economie. Tegelijkertijd vroeg men zich af hoe individuele bankiers – sommigen ontvingen in die periode nog steeds flinke bonussen – dit hadden kunnen laten gebeuren. Het zorgde voor een daling in het vertrouwen. Niet alleen in de bancaire sector als geheel, maar ook in diegenen die daar werkten. Was iemand die in de financiële sector werkte nog wel betrouwbaar?’

Hans Ludo van Mierlo pleitte in zijn boek *Gepast en Ongepast geld: zoektocht naar het geweten van banken en andere financiële dienstverleners* (2008) voor een bankierseed. Vlak daarna verscheen een rapport van de Commissie Maas *Naar herstel van vertrouwen* (2009) met als aanbeveling de invoering van een 'moreel ethische verklaring' voor bankbestuurders. De aanbeveling werd overgenomen in de Code Banken (2010). Zo ging het balletje in Nederland rollen: in 2013 werd deze eed, die voornamelijk voor bestuurders was bedoeld, verankerd in de wet. Vanaf 2015 moest iedereen in de bancaire sector de eed afleggen.

Betekenis en inhoud van de eed

Bijzonder aan het fenomeen van de eed is dat deze in alle culturen voorkomt. De eed betreft dus iets fundamenteel menselijks. In de kern markeert de eed iets dat we niet weten. Een koning die zwerft dat hij een goed koning zal zijn, belooft iets waarvan niemand weet of dat zal gebeuren. Een getuige die in de rechtbank zwerft dat hij iets heeft gezien, wie weet of hij dat ook echt heeft gezien? De eed wil iets van waarheid toevoegen aan wat onzeker is. Als de betrouwbaarheid op het spel staat, willen we graag extra garanties zien.

Een eed zegt op zichzelf niets. Die moet invulling krijgen: wát belooft iemand? Die invulling kan vervolgens bevestigd worden met een eed.

De bankierseed bijvoorbeeld, heeft een vastgestelde tekst die bij besluit is gepubliceerd in de Staatscourant. In het kort komt het erop neer dat iedere bankmedewerker zwerft dat hij een zorgvuldige afweging zal maken, de belangen van de klant centraal zal stellen, het vertrouwen in de financiële sector niet zal beschamen, tot geheimhouding verplicht is en zich zal houden aan de reglementen van de desbetreffende bank.

Hier is wel iets gekks aan. Want deze formuleringen kunnen suggereren dat een bankier als zelfstandig beroepsbeoefenaar zijn afwegingen maakt. Maar een bankier is iets anders dan een advocaat, arts of architect. Die hebben gemeen dat zij een directe, persoonlijke verantwoordelijkheid hebben voor hun professioneel handelen – óók als zij zich verenigen in een kantoor of organisatie.

Voor de bankier geldt dat niet of in veel mindere mate. In de bancaire sector staat namelijk niet de bankier, maar de bank centraal. Je brengt je geld naar de bank, je leent van de bank, je krijgt advies van de bank. De bankmedewerker is een schakel in de keten van bedrijfsprocessen. Of om nog duidelijker te zijn: dé bankier bestaat niet. Hij is in de eerste plaats een medewerker van de bank. De ruimte voor het maken van eigen afwegingen is dus kleiner dan bij vrije beroepen.

Een eed zegt op zichzelf niets. Die moet invulling krijgen: wát belooft iemand? Die invulling kan vervolgens bevestigd worden met een eed.

De Commissie Wijffels adviseerde in 2013 dat de kernwaarden van de bancaire sector stabiliteit en dienstbaarheid zijn. Dit zijn zogenaamde systeemwaarden. Je zou zeggen dat als dit de ethische kern vormt van de bancaire sector, dit ook de invulling zou moeten zijn van de bankierseed. Mensen die bij een bank werken, moeten ervoor zorgen dat de bank doet waartoe de bank op aarde is: zorgen voor de stabiliteit van het economisch verkeer.

Toen ik in 2013 mijn oratie hield over de waarde van de eed, viel dit samen met de invoering van de bankierseed. Toen was het nog de bedoeling de eed alleen in te voeren voor functies die toezien op de systeemverantwoordelijkheid van banken. Raden van bestuur, raden van commissarissen en mensen met een kritische rol binnen het risicoprofiel van de bank, denk aan het hoofd van *treasury*. Je krijgt dan binnen de bank een kritische groep eedplichtigen die niet alleen verantwoordelijk zijn voor de eigen bank, maar ook voor de systeemfunctie van de bancaire sector.

De eed werd echter al snel uitgerold over *iedereen* die in de bancaire sector werkt. Dan ontstaat het gevaar van verwatering. Waarom moeten zowel de beleggingsadviseur als de schoonmaker en de cateraar een eed afleggen? Wat hebben deze eedplichtigen nog gemeen, als het gaat om de ethiek van de bancaire sector?

Om verwatering tegen te gaan zou je per functie of afdeling concretere invulling kunnen geven aan de eed. Dat is nu niet gedaan. Dat wil niet zeggen dat de eed waardeloos is. Het klantbelang vooropstellen en beloven ook zelf zorgvuldige afwegingen te maken, is op zichzelf waardevol. Maar er blijven zo wel kansen liggen om de ethiek voor verschillende typen bankmedewerkers concreet te versterken.

Gaan mensen zich beter gedragen?

Hoe weet je nu of een bankier zich beter gaat gedragen na het afleggen van de eed? Het simpele antwoord is: niet. Sceptis is intrinsiek verbonden aan het fenomeen van de eed. De eed markeert, zoals gezegd, iets dat je niet weet. Het is eerder andersom. De Griekse tragedieschrijver Aeschylus zei al "de eed maakt mensen niet geloofwaardig, mensen maken de eed geloofwaardig." Dat is hard werken. Er is eenvoudigweg geen simpele formule voor geloofwaardigheid. Zeker bij een eed die is uitgerold over 90.000 mensen in de bancaire sector. Het vergt een zware collectieve inspanning om de inhoud van de eed voor iedereen voldoende concreet te maken en vervolgens in de praktijk te brengen.

Uit empirisch onderzoek blijkt overigens wel dat de eedaflegging enige impact heeft. Dat noem je ook wel *resetting*: mensen zijn zich daardoor bewuster van hun ethische verantwoordelijkheid. Je hoeft daarvoor niet alleen te kijken naar diegene die de eed aflegt. Ook de omstanders en de afnemers van de eed worden zich weer bewust van de te respecteren waarden en normen.

In mijn beroep als advocaat gebeurt dat bijvoorbeeld als ik met een kantoorgenoot meega die de eed aflegt. Of als ik een collega feliciteer met z'n beëdiging. De eed markeert steeds een moment van bewustwording dat je tot een groep met gedeelde waarden en verplichtingen behoort.

Vrijwillig systeem in Australië

In Australië hebben ze ook een bankierseed, maar zonder wettelijke verplichting. Daar kan een bankier er vrijwillig voor kiezen om de eed af te leggen. De namen van de beëdigden staan vervolgens op een speciale website. Verder zijn er allerlei initiatieven om best practices te delen.

Anders dan in Nederland is de eed ook niet gekoppeld aan tuchtrecht. Dat wil niet zeggen dat daar geen schandalen zijn. Vorig jaar nog heeft een Royal Commission onderzoek gepubliceerd naar misstanden: het was een rapport van honderden pagina's. Er waren bijvoorbeeld banken die willens en wetens honderden miljoenen aan fees incasseerden van reeds overleden personen.

Waarom dan toch een vrijwillig systeem? In Australië hebben ze goed gezien dat het individu juist een positieve impuls kan geven aan cultuurverbetering van de bank. Het systeem mag misschien rot zijn, individuele medewerkers zijn vaak te goeder trouw. Daarom hebben ze in Australië gekozen voor *empowerment* op individueel niveau, om zo ook impact voor de bank als geheel te genereren.

Tuchtrecht klein deel integriteit


In Nederland is het eerder omgekeerd. Hier ligt de focus niet op *empowerment* van individuen, maar op het *straffen* van individuele schuldigen. Zo is ervoor gekozen om de eed wettelijk te koppelen aan tuchtrecht voor individuele bankiers.

Dat trekt veel positieve energie weg. De eed kan immers gaan over het ethisch hart van de bancaire sector. Welke ethische rol moeten banken, en in het kielzog daarvan de bankmedewerkers, wel of niet vervullen?

Het tuchtrecht leidt af van deze kernvraag. Na vijf jaar tuchtrecht zie je dat alleen de volgende twee groepen worden bestraft: zwarte schapen en *lone wolves*. De eerste groep heeft gitzwarte of donkergrijze gedragingen op het geweten: bijvoorbeeld geld gestolen van klanten of handtekeningen vervalst. De tweede is op eigen houtje gaan handelen: denk aan een beleggingsadviseur die een transactieverlies niet meldt.

Tuchtrecht klinkt passend, maar een belangrijk gegeven is dat al deze mensen al waren gestraft. Ze waren namelijk al arbeidsrechtelijk door de bank aangepakt, meestal via ontslag. Pas daarna kwamen ze voor de tuchtrechter. Zo krijgen ze als het ware nog een trap na. Waarin ligt dan nog de meerwaarde van dit tuchtrecht?

Je zou kunnen zeggen: in het feit dat iemand na een tuchtrechtelijke straf niet zomaar weer aan de slag kan bij een andere bank. Er ontbreekt alleen een bankenbreed beleid voor het melden van misstanden. Met als gevolg dat een zaak bij de ene bank wel en bij een andere bank niet voor de tuchtrechter komt. We weten dus niet vooraf wie een zwart schaap of een *lone wolf* is. Dit soort willekeur is mijns inziens niet passend bij een tuchtstelsel waaraan 90.000 bankmedewerkers onderworpen zijn.



Sceptis is intrinsiek verbonden aan het fenomeen van de eed. De eed markeert iets dat je niet weet.

Maar het belangrijkste is dat het tuchtrecht afleidt van de zaken die echt aandacht nodig hebben. Zo zijn de twee meest gestrafte gedragingen: adviseurs die handtekeningen van klanten vervalsten en schendingen van geheimhouding. Bijvoorbeeld doordat bankiers uit nieuwsgierigheid keken wat iemand anders op de rekening had staan.

Nemen we de eerste kwestie, dan zien we dat al die adviseurs deel uitmaakten van één afdeling van één bank. Het kan verleidelijk zijn om systeemfouten, cultuurproblemen of managementfouten af te wentelen op individuen. Maar de kernvraag is hoe de cultuur eruitzag op die bankafdeling. Hoe stond het bijvoorbeeld met de bereidheid om misstanden te melden? Creëerden managers de juiste *incentives*? Dat de adviseurs worden aangepakt is terecht, maar vormt niet de kern van het probleem. Dat is de cultuur van de organisatie.

Bij de tweede kwestie is de meer interessante vraag: hoe gaan we op *bankniveau* om met geheimhouding? De bank moet tegenwoordig een poortwachtersfunctie vervullen voor opsporingsinstanties. Als de belastingdienst erom vraagt, moet de bank bijvoorbeeld allerlei informatie doorsluizen. Maar we hebben bij de toeslagenfraude gezien waar zoiets toe kan leiden. De bankmedewerker moet handelen in het belang van de klant, maar doet de bank dat dan ook? En hoe zit het met internetbankieren en de samenwerking met grote internetplatformen die verdienen aan de verkoop van data. Hoe zorgt de bank ervoor dat het klantbelang dan centraal staat?

Na vijf jaar tuchtrecht zie je dat alleen de volgende twee groepen worden bestraft: zwarte schapen en lone wolves.

Dat zijn de ethische kwesties waarover het in het bankwezen zou moeten gaan, niet randzaken als zwarte schapen en *lone wolves* die toch al gestraft zijn. Als je al zou moeten kiezen voor tuchtrecht, is het daarom beter om dat te doen op bankniveau zoals in Nederland gebeurt bij de verzekeraars. Dan kun je het tuchtrecht inzetten om dergelijke ethische kwesties op bankniveau te beoordelen.

Veelzeggend is dan ook dat de eed internationaal gezien wél als *best practice* wordt genoemd, maar dat ons stelsel van individueel tuchtrecht nergens wordt gevolgd.

Handtekening op een spiegel

De eed heeft veel positieve potentie. Hoe die potentie te versterken? Meerdere banken hebben het afleggen van de eed ondergebracht in een ethiekprogramma. Als je in dienst komt, volg je een aantal modules. Je leert over dilemma's waar je op de werkvloer mee te maken kunt krijgen. Het maakt duidelijk dat de bank een actieve houding verwacht.

Eén eedceremonie heeft een diepe indruk achtergelaten. De raad van bestuur van een bank die in het buitenland is gevestigd, woonde in Amsterdam de eerste eedafleggingen bij. Hierbij moesten bankiers hun handtekening op een spiegel zetten. Het motto was, zorg dat je jezelf in de spiegel kunt blijven aankijken. Bij alles wat je doet. De aanwezigheid van de raad van bestuur had veel impact. Het liet zien dat de eed door de hele organisatie werd gedragen. Ethiek is geen 'neventaak' voor de compliance officer, maar *Chefsache*.

Eed en tuchtrecht gaan over integriteit. Integriteit heeft helaas een negatieve bijklank. Iets dat niet geschonden mag worden. Die negatieve dimensie krijgt ook nadruk in het tuchtrecht. Schendingen voorkomen, kleurt het werk van veel compliance officers. Maar er liggen ook positieve kansen. Want integriteit kun je positief invullen en ontwikkelen. Wat is de cultuur die we willen? Waar staan we als bedrijf voor? Waar committeer je je aan als je de eed en de belofte aflegt? Dat zijn vragen die meer centraal mogen staan, ook in de praktijk van compliance.'

Veelzeggend is dat de eed internationaal gezien wél als best practice wordt genoemd, maar dat ons stelsel van individueel tuchtrecht nergens wordt gevolgd.



Jonathan Soeharno (theoloog, filosoof en jurist) is hoogleraar Rechtspleging aan de Universiteit van Amsterdam en advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek N.V. Hij is gespecialiseerd in vraagstukken rond ethiek en integriteit.

Daarnaast is hij onder andere lid van het Hof van Discipline voor de advocatuur, lid van de DSI tuchtcommissie, voorzitter van de raad van toezicht van het Centre for Organisational Integrity, docent ethiek bij de rechterlijke macht en voorzitter van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit van de Universiteit van Amsterdam.

ONZE TWIJFELS OP TAFEL

RESULTATEN VAN ONS ONDERZOEK NAAR EED/BELOFTE EN KERNWAARDEN

Edgar Karssing en Cora Wielenga

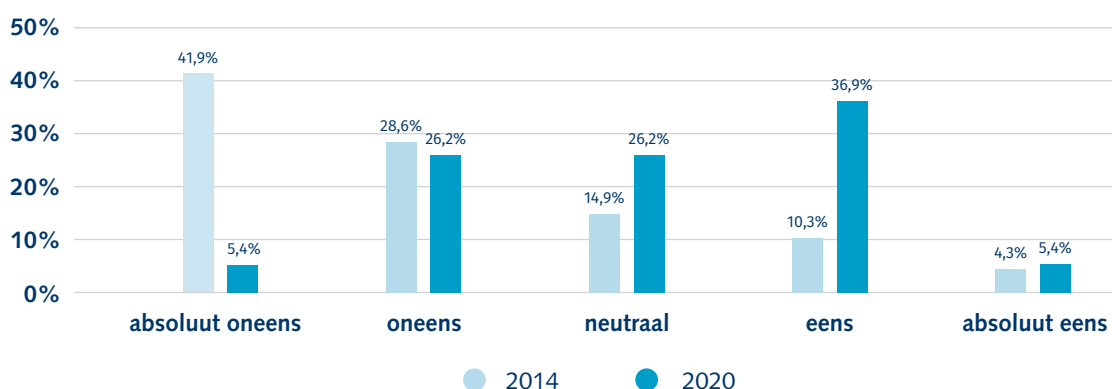
In dit artikel presenteren we de resultaten van een onderzoek naar de impact van de eed/belofte en kernwaarden in de financiële sector.¹ Wij waren sinds het eerste uur fan van de eed of belofte.² Als instrument voor cultuurverandering, het vergroten van vertrouwen en om meer vanuit kernwaarden te werken. Maar ons enthousiasme is de afgelopen jaren danig op de proef gesteld. In haar voorwoord van dit vakblad geeft Cora aan dat de eed teveel als een 'moetje' wordt gezien: hij wordt ervaren als extern opgelegd en niet zozeer als een gedragen boodschap. Ook wordt zelden een koppeling gemaakt tussen de eed en de eigen kernwaarden van de organisatie. Edgar ziet dat de bankierseed geregeld betekenisvol is afgelegd en dat er als sluitstuk tuchtrecht is.³ Maar wat gebeurt daartussen? Heeft de eed een betekenisvolle rol gekregen in het dagelijkse werk? Of was het slechts een (eenmalig) moment in het leven, waarna werd overgegaan tot de orde van de dag? De signalen die we krijgen tijdens heel veel gesprekken met medewerkers van financiële ondernemingen – er wordt weinig mee gedaan op de werkvloer – vinden we zorgelijk, want wat je aandacht geeft groeit, maar waarover je niet praat bestaat niet.

1 Zie voor uitleg over de gebruikte terminologie de informatiesheet op pagina 27

2 In het vervolg van dit artikel beperken we ons tot 'eed', waar we steeds 'eed of belofte' bedoelen. Met 'bankierseed' bedoelen we de 'eed of belofte' die op de banken van toepassing is.

3 Waarover ook discussie mogelijk is; zie voorwoord Cora of bijv. F. 't Hart en T. Loonen (red), *Tuchtrecht in de financiële sector*, Paris, 2020.

De eed/belofte vergroot het vertrouwen in de financiële sector



Er is zeker ook een ander geluid. Via de Nederlandse Vereniging van Banken heeft Edgar met verschillende vertegenwoordigers van banken kunnen spreken. Hun conclusie: we zijn goed bezig! Er wordt namelijk gecommuniceerd over de uitspraken uit het tuchtrecht en soms komt de bankierseed zelf ter sprake. Belangrijker nog, banken hebben complianceprogramma's met kernwaarden, business principles en codes waarin de bankierseed is vertaald. De bankierseed komt dus wellicht niet altijd expliciet ter sprake in het complianceprogramma, maar zeker wel impliciet.

Klopt het beeld 'we zijn goed bezig', of is hier sprake van enige zelfgenoegzaamheid en zijn onze zorgen terecht? Om die vraag te beantwoorden hebben we onderzoek gedaan onder medewerkers van verschillende financiële ondernemingen. Naast de eed zelf onderzochten we ook de rol van kernwaarden. In dit artikel presenteren we de belangrijkste resultaten.⁴

Het onderzoek

We hebben onze vragenlijst uitgezet in november 2020. In onze analyse hebben we alleen de antwoorden van 133 respondenten geanalyseerd die werken bij een financiële organisatie waar de eed verplicht is. Van de respondenten

werken er 36 bij verzekeraars, 63 bij banken, 9 bij een beleggingsonderneming of beleggingsinstelling en 25 respondenten zijn werkzaam bij een andere financiële onderneming. Ze zijn veelal werkzaam in de eerste en tweedelijns compliancefunctie (respectievelijk 17% en 54%), daarnaast als medewerker, manager, bestuurder of commissaris.

De impact op vertrouwen in de financiële sector

De eed en het tuchtrecht zijn in het leven geroepen om een cultuurverbetering te bevorderen en daarnaast het vertrouwen in de financiële sector te vergroten. We hebben twee vragen gesteld die in voorjaar 2014 ook door Loonen en Rutgers aan adviseurs (o.a. vermogensbeheerders, financieel planners) zijn voorgelegd, dus voordat die adviseurs in 2015 daadwerkelijk de eed aflegden⁵. Wat opvalt is dat ruim zes jaar later, nu de eed daadwerkelijk is afgelegd, de stemming positiever is. Met de stelling 'De eed/belofte vergroot het vertrouwen in de financiële sector' is in ons onderzoek 42% het (absoluut) eens, in 2014 nog geen 15% (zie Figuur 1). Ook het aantal mensen dat hier '(absoluut) oneens' aangeven is gedaald van goed 70% naar minder dan 32%.

4 Zie voor een volledig overzicht van de onderzoeksresultaten www.compliance-instituut.nl/kennis/publicaties

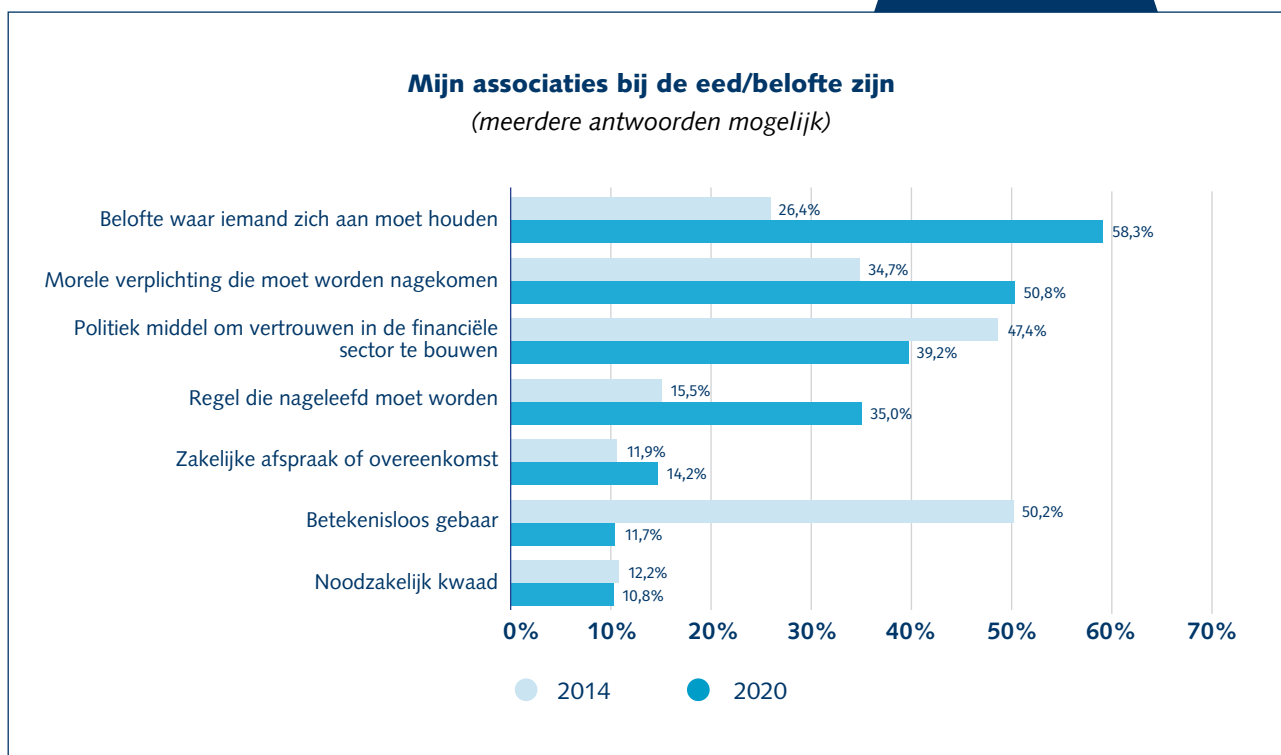
5 T. Loonen en M. Rutgers, 'Vertrouwen, geloven of beloven', *vba beleggingsprofessionals Journaal*, 118, zomer 2014: blz. 22-27.

Van betekenisloos gebaar naar morele verplichting

Net als Loonen en Rutgers hebben we ook gevraagd naar associaties bij de eed/belofte (zie Figuur 2). Hierbij valt op dat positieve associaties (bijv. 'belofte waar iemand zich aan moet houden') veel vaker dan destijds worden genoemd, en negatieve associaties (bijv. 'een betekenisloos gebaar') veel minder.

Een verklaring voor de toename in positieve associaties zou kunnen zijn dat wij een andere doelgroep hebben bevroegd dan Loonen en Rutgers. Het lijkt ons echter niet plausibel dat compliance officers veel positiever zijn als ze tegelijkertijd merken dat de 'business' er nog steeds weinig waarde aan hecht. Wij schatten daarom in dat er werkelijk een positiever beeld is ontstaan. In ieder geval een interessante vraag voor nader onderzoek.

FIGUUR 2



Wat je aandacht geeft groeit. Om die reden is het belangrijk om blijvend aandacht te besteden aan de inhoud van de eed nadat deze is afgelegd.

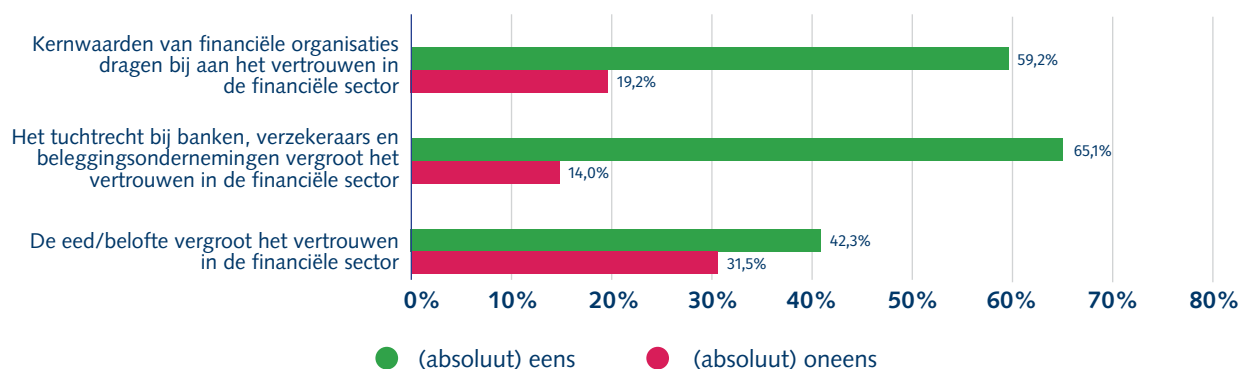
Wat heeft de grootste impact op vertrouwen in de financiële sector?

We hebben ook gevraagd of het tuchtrecht en kernwaarden leiden tot een toenemend vertrouwen in de financiële sector. Een ruime meerderheid (65%) vindt dat het

tuchtrecht bijdraagt aan vertrouwen in de financiële sector (zie Figuur 3). Meer dan de helft (59%) vindt dat kernwaarden van de organisatie het vertrouwen in de financiële sector versterken. Dat is dus meer dan de bijdrage die men aan de eed zelf toekent (42%).

FIGUUR 3

Bijdrage aan vertrouwen van kernwaarden, tuchtrecht en eed/belofte



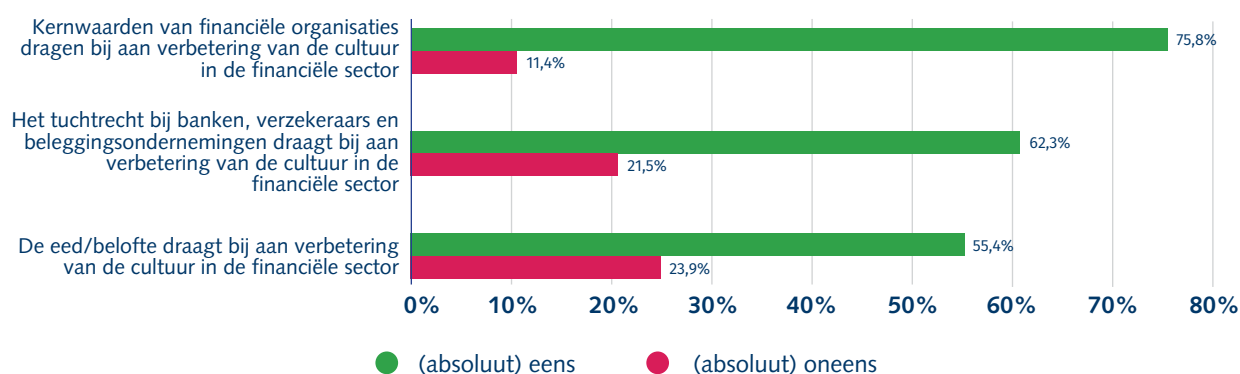
Wat draagt het meeste bij aan cultuurverbetering?

En hoe zit het met de impact op cultuur? Van de respondenten meent 55% dat de eed/belofte bijdraagt aan het verbeteren van de cultuur in de financiële sector (zie Figuur 4). Meer respondenten vinden dat het tuchtrecht (62%) en kernwaarden (76%) bijdragen aan een cultuurverbetering.

De kernwaarden dragen duidelijk meer bij aan een cultuurverbetering dan de eed of het tuchtrecht. Een verklaring kan zijn dat kernwaarden niet extern zijn opgelegd, maar van de organisatie zelf zijn. Of zoals een van de respondenten het verwoordde "De eed komt van buiten, kernwaarden zijn van ons en daarmee veel krachtiger".

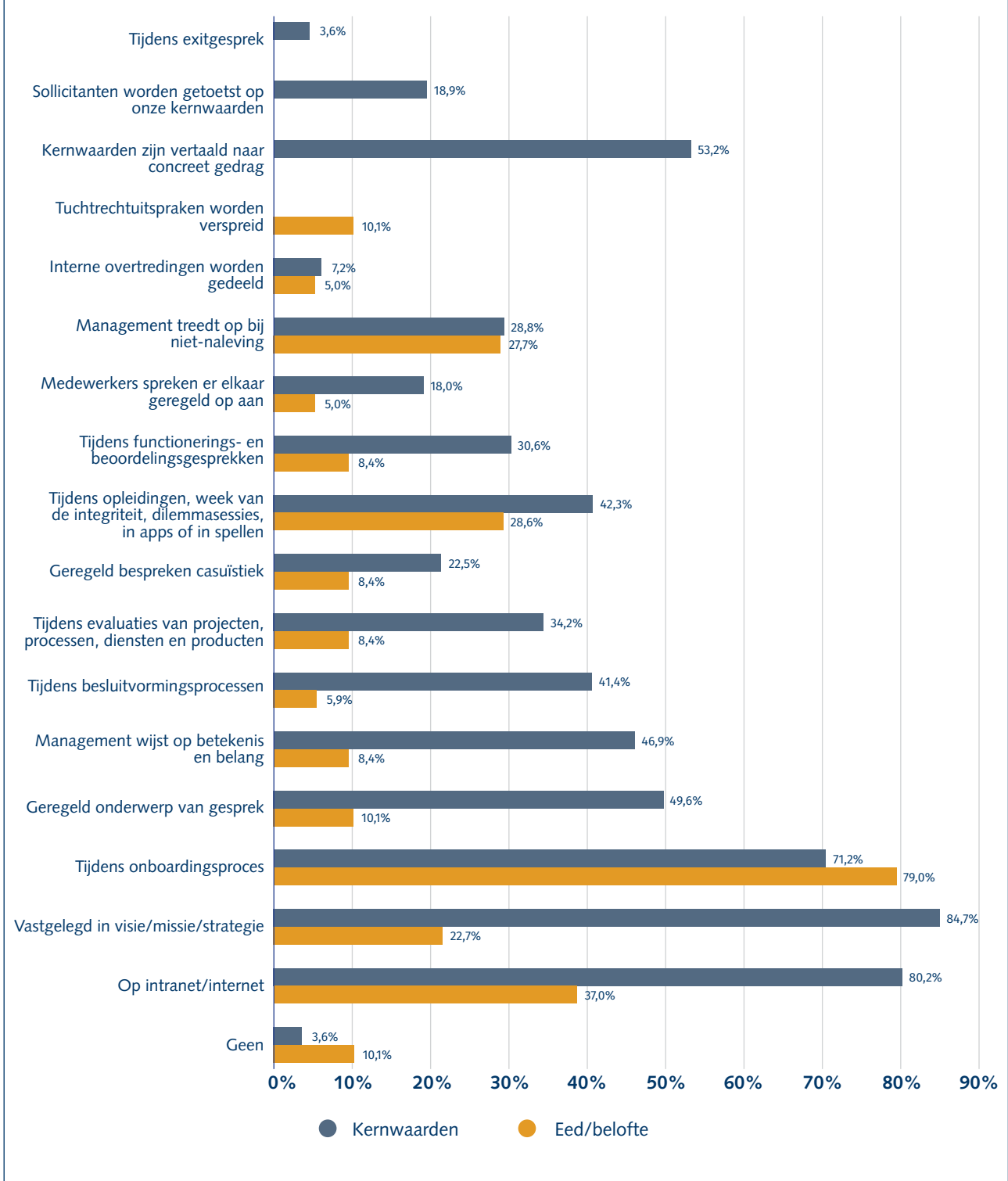
FIGUUR 4

Bijdrage aan cultuurverbetering van kernwaarden, tuchtrecht en eed/belofte



FIGUUR 5

Op welke wijze wordt er binnen jouw organisatie aandacht gegeven aan kernwaarden vs de eed/belofte
(meerdere antwoorden mogelijk)



Blijvende aandacht voor eed/belofte

Wat je aandacht geeft groeit. Om die reden is het belangrijk om blijvend aandacht te besteden aan de inhoud van de eed nadat deze is afgelegd. Hoe doen organisaties dat? De meeste respondenten (79%) geven aan dat dit tijdens de onboarding van medewerkers gebeurt (zie Figuur 5). Slechts een klein deel (10%) geeft aan dat de eed geregeld onderwerp van gesprek is binnen de organisatie. Bij bijna een derde (29%) van alle respondenten wordt tijdens opleidingen, week van de integriteit, dilemmasessies, in apps of in spellen de eed besproken.

Meer aandacht voor kernwaarden

Het valt op dat de kernwaarden tijdens veel meer momenten terugkomen in het dagelijkse werk dan de eed. De kernwaarden krijgen – net als de eed – zeker tijdens de onboarding (71%) en op papier aandacht: vermelding op intranet of internet (80%), onderdeel van de missie, visie en strategie (85%) en vertaling naar concreet gedrag (53%). Als we kijken naar het gebruik van de kernwaarden in de dagelijkse praktijk, dan blijken de scores iets lager te liggen. Sollicitanten worden nog niet veel (19%) getoetst op kernwaarden. Bij precies de helft zijn de kernwaarden geregeld onderwerp van gesprek. In bijna de helft van de gevallen (47%) haalt het management de kernwaarden regelmatig aan. Een deel van de respondenten (41%) geeft aan dat de kernwaarden een belangrijke rol spelen in de besluitvorming en bij iets meer dan een derde (34%) komen ze ook terug in evaluaties van projecten, diensten en producten. Bij de eed werd dit slechts door respectievelijk 6% en 8% genoemd.

Conclusies

Ons onderzoek is indicatief, op basis van een beperkt aantal respondenten proberen we grip te krijgen op de werkelijkheid. Ten opzichte van zes jaar geleden nemen we waar dat de stemming ten aanzien van de eed een stuk positiever is. En dat men nog veel positiever is over de eigen kernwaarden als hulpmiddel bij cultuurverandering en verbeteren van vertrouwen. Ook zien we een groot verschil in de aandacht die respectievelijk de eed en de kernwaarden krijgen in het dagelijkse werk. Zo staat de eed alleen tijdens het onboardingsproces echt substantieel op de agenda (wat logisch is, omdat in deze periode de eed moet worden afgelegd). Daarnaast komt de eed terug tijdens opleidingen, week van de integriteit, dilemmasessies, in apps of in spellen. Ja, de tekst staat veelal ook op intranet en internet, maar dat is wel een erg passieve vorm van aandacht. Het is ontluisterend hoe weinig woorden het management hieraan besteedt. Wellicht zou dat ook als norm in de eed moeten worden opgenomen: “Managers dragen betekenis en belang van de inhoud van de eed uit en maken het voor medewerkers mogelijk zich hieraan te houden”.

Hoe anders is de aandacht voor kernwaarden: die zijn geregeld onderwerp van gesprek, managers wijzen op betekenis en belang van kernwaarden, ze worden meegenomen tijdens beoordelingsgesprekken en bij het evalueren van projecten, processen, diensten en producten.

De bankier, de verzekeraar, de adviseur maakt de eed geloofwaardig, niet omgekeerd. En dan moet je er wel mee aan de slag.

Een bruiloft kan leuk en betekenisvol zijn, maar het echte werk, het huwelijk, volgt pas daarna.

Beschouwing: het draait niet om de bruiloft, maar om het huwelijk

We begonnen ons onderzoek in verwarring. We kregen steeds meer twijfels bij nut en noodzaak van de eed, hoewel we zo enthousiast waren. We zien een aantal functies van de eed. Een eed werkt normerend doordat het een duidelijke aanzet geeft tot het antwoord op de vraag wat goed werk inhoudt. Daarnaast kan de eed ook vormend werken, doordat het mensen uitnodigt om over hun verantwoordelijkheden na te denken. De eed kan een 'wapen' zijn voor medewerkers om tegen hun manager 'nee' te zeggen als dat nodig is: "Dat kan en wil ik niet doen, dat is in strijd met de eed die ik heb afgelegd!". Tot slot kan de eed een psychologische functie hebben. Het is een persoonlijk appèl en daarmee een vorm van zelfbinding. Door het uitspreken van een eed hoor je bij een groep die voor bepaalde waarden en normen staat.

De eed kan zo daadwerkelijk bijdragen aan cultuur en vertrouwen. Maar dan moet je er wel mee aan de slag. Niet eenmalig, maar keer op keer. We kregen echter heel uiteenlopende signalen: van 'We doen er weinig mee' tot 'We zijn goed bezig'. Kortom, we hadden feiten nodig. We hebben meteen ook naar kernwaarden gekeken: als organisaties met kernwaarden dezelfde of misschien zelfs meer impact bereiken dan met de eed, dan is daar wellicht winst te behalen. Zeker als de inhoud van de eed in die kernwaarden is opgenomen (of wanneer de kernwaarden onderdeel van de eed zijn geworden).

Als je fan bent van een 'instrument' als de eed, maar de impact lijkt beperkt, kun je in ieder geval twee soorten conclusies trekken. Eén: het instrument is geen goed instrument. Of, twee: het instrument is op zich goed, maar wordt niet op de goede manier gebruikt. Wij maken voor het uitleggen van betekenis en belang van de eed graag de vergelijking met een huwelijk. Je gaat niet door de

huwelijksbelofte van elkaar houden, deze belofte bevestigt wat reeds aanwezig is en bezegelt een inspanningsverplichting voor de toekomst. De bruiloft zelf heeft hierbij een hoge mate van symbolische functie. Ten overstaan van derden, in een feestelijke omgeving spreek je jouw belofte uit: "Ja, ik wil". Maar, zoals we van dr. Phil hebben geleerd: een bruiloft kan leuk en betekenisvol zijn (afleggen eed), het echte werk – het huwelijk – volgt daarna (het toepassen in de praktijk). Het ja-woord maakt het huwelijk niet geloofwaardig, de gehuwden moeten het ja-woord geloofwaardig maken. En iedereen die getrouwd is, weet: dat vereist een inspanning. Ook helpt het om markante momenten te vieren. Hetzelfde geldt voor de eed. De bankier, de verzekeraar, de adviseur maakt de eed geloofwaardig, niet omgekeerd.⁶ En dan moet je er wel mee aan de slag. Dat zien we, kijkend naar de resultaten van ons onderzoek, nog te weinig. In die zin zouden we een pleidooi willen houden voor het revitaliseren van de eed.

Of... is de eed geen goed instrument? Bij de banken is persoonlijk tuchtrecht gekoppeld aan de eed. Tuchtrecht probeert fout gedrag te voorkomen, dat is minder stimulerend dan goed gedrag bevorderen.⁷ In huwelijkse termen: als je niet oppast, wordt de dreiging van een scheiding of de betaling van alimentatie maatgevend in plaats van de liefde voor elkaar. Dat lijkt ons een recept voor een mislukt huwelijk. Zeker als je weinig aandacht besteedt aan de wederzijdse gevoelens. Intrigerend is in die zin de Australische bankierseed die vrijwillig wordt afgelegd en waarbij bewust is afgezien van tuchtrecht. "Daar ziet men de bankierseed vooral als een kans voor bankmedewerkers

6 J. Soeharno, *De waarde van de eed*, oratie, Universiteit van Amsterdam, 2013: blz. 24.

7 J. Soeharno, 'Van tuchtrecht bankiers naar tuchtrecht banken', in 't Hart en Loonen, *ibid.*

om in *positieve* zin verschil te maken, terwijl de koppeling van de eed aan tuchtrecht die positieve lading zou vervangen door een zogenaamde *penalty bias: een negatieve fixatie op straf*".⁸

Je kunt in plaats van de eed revitaliseren ook sterker inzetten op kernwaarden. Daar is immers al meer aandacht voor en op basis van ons onderzoek moeten we concluderen dat dit ook meer impact heeft. Om nog een keer de vergelijking met het huwelijk erbij te halen: hierbij lijkt de liefde wel centraal te staan, de kernwaarden verwoorden immers op een positieve manier wat het betekent om de goede dingen op de goede manier te doen. En ook met kernwaarden kun je normerend en vormend aan de slag: twee belangrijke functies van de eed. Wat je kwijtraakt is een deel van het psychologisch effect van een eed afleggen: een persoonlijk appèl en daarmee een vorm van zelfbinding.

Of je kiest, zoals wij graag doen, voor het beste van beide werelden. Een organisatie mag de waarden uit de standaard tekst van de eed vervangen door of aanvullen met kernwaarden van de organisatie zodat de belofte meer 'eigen' wordt.⁹ Uit ons onderzoek blijkt dat dit zelden wordt gedaan (27% van de respondenten ziet dit in de eigen organisatie, waarnaast 18% aangeeft dat ze dit niet weten). Dat lijkt ons een gemiste kans. Door te werken met datgene wat in de organisatie past (kernwaarden die 'eigen' zijn), sluit de belofte die je doet veel beter aan op de beleving en dagelijkse praktijk van medewerkers.

8 J. Soeharno, 'Tuchtrecht banken: tegen het doorrollen van "rotte appels"', *Tijdschrift voor Financieel Recht*, 11, november 2020, blz. 1-12: blz. 6.

9 Voor bestuurders en commissarissen staat de tekst vast vanuit regelgeving, maar voor medewerkers is het mogelijk de tekst aan te passen.

Een huwelijk puur op basis van liefde kan naïef zijn, een huwelijk als een zakelijke overeenkomst blijft bloedeloos, maar de combinatie klinkt juist betekenisvol en verstandig. Maak bij het afleggen van de eed gebruik van de kracht van de ceremonie.¹⁰ Spreek de eed publiekelijk en hardop uit omdat dit meer effect heeft dan het lezen van een tekst.¹¹ Sta bewust stil bij de inhoud ervan, en zorg dat de mensen die de eed afleggen weten waar zij het voor doen en wat het inhoudt. Zorg ervoor dat ook tijdelijke of externe medewerkers de eed afleggen en de waarden van de organisatie meekrijgen. Uit ons onderzoek blijkt dat externen regelmatig worden vergeten. Geef alle medewerkers mee dat zij te maken zullen krijgen met dilemma's en equipeer hen om hier goed mee om te gaan door dergelijke dilemma's geregeld te bespreken (oefening baart kunst). Stel elkaar geregeld de vraag: doen we nog steeds de goede dingen op de goede manier? Gebruik de inhoud van de eed bij het evalueren van projecten, tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken, tijdens besluitvormingsprocessen. En, tot slot, blijf de liefde vieren. Hoe? In Australië leggen bankiers ieder jaar de eed af. Daar kun je een markant moment van maken. Omdat wat je aandacht geeft groeit.

Edgar Karssing is verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en Cora Wielenga is directeur van het Nederlands Compliance Instituut. We danken Olga Crapels, Ronald Jeurissen, Selma Moelker, Eric Schuiling, Jonathan Soeharno en Sacha Spoor voor hun commentaar op het concept van de bijdrage.

10 D. Braun en J. Kramer, *De corporate tribe*, Boom, 2015.

11 M. Gentile, *Giving voice to values*, Yale UP, 2012.

DE MEESTE MENSEN DEUGEN, MAAR TOCH GAAT HET REGELMATIG MIS¹

Femke de Vries

Vorig jaar publiceerde schrijver en historicus Rutger Bregman zijn succesvolle boek met de titel 'De meeste mensen deugen'. In het boek ontkracht Bregman verhalen die jarenlang golden als het bewijs dat de mens van nature slecht zou zijn. Hij achterhaalde bijvoorbeeld dat de kinderen die na een schipbreuk aanspoelden op een eiland in de Stille Oceaan elkaar helemaal niet naar het leven stonden zoals William Golding ons wil doen geloven in zijn boek *Lord of the Flies*. Ook het bekende Stanford Prison Experiment waardoor we decennia dachten dat wie de rol aanneemt van gevangenebewaarder zich onmiddellijk gaat misdragen jegens 'gevangenen', blijkt gemanipuleerd. Psycholoog Philip Zimbardo bleek de 'bewaarders' instructies te hebben gegeven om zich hard op te stellen richting gevangenen. Bregman concludeert dat de mens in principe goed is. Die hoopgevende boodschap spreekt logischerwijs aan. Maar de conclusie dat de meeste mensen deugen, zal een aantal van ons ook achterlaten met de vraag waarom het dan toch regelmatig mis gaat.

Mensen en organisaties vliegen met enige regelmaat flink uit de bocht. In de week dat ik deze bijdrage schrijf wordt de berichtgeving in de Nederlandse kranten bijvoorbeeld gedomineerd door de toeslagenaffaire bij de Belastingdienst. Jarenlang werden ouders ten onrechte beschuldigd van fraude. Binnen de Belastingdienst blijken signalen dat de bewijsvoering rammelde terzijde geschoven. Aangespoord door de Tweede Kamer en de publieke opinie na de Bulgarenfraude voer de Belastingdienst een compromisloze koers bij het bestrijden van vermeende fraude. Checks and balances binnen de eigen organisatie bleken niet te werken, tegengeluid werd niet gehoord of signalen werden niet

opgepikt. Toch zal geen van de ambtenaren 's morgens naar zijn werk zijn gegaan met de intentie om mensen onterecht van fraude te beschuldigen. De meesten betrokkenen zullen bij het aanvaarden van hun functie door het afleggen van de ambtseed hebben beloofd zorgvuldig, onkreukbaar en betrouwbaar te zijn en niets te doen dat het aanzien van het ambt zal schaden. Dat behoedde een grote groep onschuldige ouders niet voor de verstreckende en ernstige gevolgen van een jarenlange heksenjacht.

¹ De titel verwijst naar mijn column in het Financieele Dagblad van 8 september 2019 waarin ik eveneens inga op het boek van Rutger Bregman.

In dezelfde week verschenen in de pers berichten waaruit blijkt dat mensen onder omstandigheden nog veel erger uit de bocht vliegen. In Australië verscheen een rapport² waaruit blijkt dat Australische militairen 39 burgers en gevangenen executeerden. Het doodschieten van een gevangene was onderdeel van het ontgroeningsritueel van jonge militairen. De Australische defensie chef Campbell noemde de cultuur binnen de defensie-eenheid als oorzaak van de vreselijke gebeurtenissen. Een cultuur waarin een misplaatste nadruk lag op prestige, status en macht en die werd versterkt door ervaren, invloedrijke en charismatische onderofficieren. Ook hier is het ondenkbaar dat de militairen zich aan het begin van deze missie hebben voorgenomen zich schuldig te maken aan oorlogsmisdaden. Ook Australische soldaten beloven bij hun indiensttreding het goede te doen en respect te tonen voor anderen. Ondanks die belofte ging het bij een aantal van hen dramatisch mis.

Gelukkig worden we zelden opgeschrikt door dit soort uitwassen van groepsgedrag. Maar beide voorbeelden laten, hoe verschillend ook, goed zien hoe belangrijk het is om te begrijpen wat menselijk gedrag drijft. Zelfs als mensen beloofd hebben het 'goede' te doen en ze geen slechte intenties hebben, gaat het immers gemakkelijk mis. Maar waar te beginnen als we menselijk gedrag in organisaties willen begrijpen? Gedrag van mensen in organisaties wordt beïnvloed door verschillende grondoorzaken, in de gedragswetenschap ook wel drijfveren van gedrag genoemd. Menselijk gedrag wordt grofweg beïnvloed door drie hoofdcategorieën:

1. Organisatorische sturing
2. Sociale normen
3. Individuele overtuigingen

Laten we eens kijken naar de eerste categorie. Organisatorische aspecten die het gedrag van mensen beïnvloeden zijn bijvoorbeeld de doelstellingen die medewerkers meekrijgen of het beoordelingssysteem waaraan de beloning of de promotiekansen zijn gekoppeld. Maar ook de externe prioriteiten waardoor een organisatie wordt gestuurd.

Premier Rutte zei tijdens de verhoren van de parlementaire onderzoekscommissie zich niet te hebben gerealiseerd welke perverse prikkel kon uitgaan van de grote nadruk op fraudebestrijding. Dat is opvallend want in het verleden zijn legio voorbeelden te vinden waarin het gedrag van mensen in organisaties tot problemen leidde doordat mensen doelen meekregen die onderling tegenstrijdig of moeilijk uitvoerbaar waren zonder fouten te maken of onethisch gedrag te vertonen. In 2016 bijvoorbeeld bleken ruim honderd hypotheekadviseurs van ABN AMRO handtekeningen van de klant te hebben gekopieerd om dossiers compleet te maken. In een door ABN uitgevoerd en gepubliceerd onderzoek concludeerde de bank dat de oorzaak van het probleem niet alleen lag bij de individuele medewerkers. Hypotheekadviseurs hadden te maken met hoge druk door de tijdslijnen waarin dossiers moesten worden afgerond, er was sprake van een complex proces én een reorganisatie waardoor medewerkers vreesden voor hun baan. Daarbij kwam dat het management onvoldoende bereikbaar was en de afstand tussen degenen die het beleid bedachten en uitvoerden te groot.

2 Inspector-General of the Australian Defence Force Afghanistan Inquiry Report, part 1 Inquiry – part 3 Operational, organisation and cultural issues, 2020.



Gedrag in organisatie wordt natuurlijk niet alleen beïnvloed door doelstellingen maar bijvoorbeeld ook door de manier waarop de organisatie formeel is ingericht. Wanneer ik bij de divisie Klanten hoor, hoor ik immers niet bij die saaie lui van Compliance. Of andersom als ik onderdeel ben van Compliance, ben ik niet een van die commerciële cowboys. Herkenbaar? Dit 'wij-zij-denken' of in de gedragswetenschap 'in- en outgroup-denken', is een bekend fenomeen. Wie een gezelschap in verschillende groepen verdeelt zal dit mechanisme onmiddellijk zien. Wij identificeren ons met de 'eigen' groep. We zijn vervolgens geneigd om de positieve eigenschappen van de 'eigen' groep te benadrukken en 'slechte' eigenschappen toe te kennen aan de andere groep.³ Een organogram is dus niet alleen maar een manier om medewerkers in te delen in handige organisatorische eenheden. De invloed op het gedrag van mensen is groter dan je zou vermoeden. Dat geldt in het bijzonder wanneer tussen organisatieonderdelen en de leiding van de organisatie of het hoofdkantoor een afstand wordt gevoeld. Die afstand kan geografisch zijn maar dat hoeft niet. Ook de IT-afdeling in de kelder kan het gevoel hebben dat de leiding 'ver weg' is. Met als gevolg dat de medewerkers van zo'n afdeling of bedrijfsonderdeel zich niet of veel minder identificeren met de organisatiewaarden en die waarden ook niet per se als uitgangspunt nemen bij hun handelen. Na de Libor-affaire sprak Rabobank topman Piet Moerland in een afscheidsfilmpje zijn verbazing uit over het feit dat medewerkers van Rabobank in Tokyo betrokken waren bij het manipuleren van de Liborrente. Dit onethische gedrag paste in het geheel niet bij de coöperatieve cultuur van de bank. Maar het is een illusie om te denken dat er binnen grote organisaties één cultuur bestaat. Het begrijpen van subculturen is daarom een belangrijke voorwaarde voor het voorkomen van gedrag dat later tot problemen kan leiden.

Het is daarbij belangrijk om te begrijpen wat het effect van de groep is op het gedrag van mensen. We zijn immers sociale wezens die worden beïnvloed door onze omgeving. Universiteitshoogleraar psychologie Naomi Ellemers verwoordt het treffend. "Hoewel mensen zichzelf en anderen vaak zien als individuen, zijn er vele situaties waarin zij denken, voelen en zich gedragen als leden van

3 In de gedragswetenschap ook wel aangeduid met de term 'group attribution'.

een groep."⁴ Dat kan er zelfs toe leiden dat de invloed van de groep op ons ethische gedrag sterker is dan de invloed van ons eigen morele anker.⁵

Wieke Scholten beschrijft in haar proefschrift mooi hoe teamklimaat kan leiden tot onethisch gedrag. Gedrag van individuen wordt in grote mate bepaald door de directe sociale omgeving op het werk zoals bijvoorbeeld het teamklimaat. Teamklimaat is sterk van invloed op het gedrag van individuen en vaak een *blindspot*, was de conclusie van Scholten⁶. In een team wordt het gedrag van individuen bijvoorbeeld bepaald door gedeelde overtuigingen over wat het juiste is om te doen. 'Zo doen we het hier.' De vraag of die gedeelde overtuiging ook in de buitenwereld acceptabel is wordt na verloop van tijd niet altijd meer gesteld. Andere factoren die in een team kunnen leiden tot onethisch gedrag zijn bijvoorbeeld ervaren oneerlijkheid. Die oneerlijkheid kan worden ervaren door ongelijke beloning maar ook door het gevoel dat processen zoals beoordelingen oneerlijk zijn. Of door gepercipieerde oneerlijke behandeling door de direct leidinggevende. Waarom krijgt die ene collega zoveel schouderklopjes en ik niet terwijl ik harder werk? Scholten beschrijft daarnaast het belang om het morele klimaat binnen teams te begrijpen. Haar proefschrift laat bovendien zien dat dit morele klimaat sterk kan verschillen tussen teams. Zij onderscheidt daarbij situaties waarin sprake is van 'niet zien' wat het juiste is of daar niet over nadenken in de werk context. Dit wordt ook wel aangeduid met de term *moral neglect*. Het negeren van de ethische kant van besluitvorming. Daarnaast kan sprake zijn van *moral inaction*: zien wat onjuist is maar daar niets mee doen of *moral justification*, het wel zien wat onjuist is maar dat wegdeneren of rationaliseren. In alle situaties heeft de sociale omgeving een sterke invloed.⁷ In het geval van *moral justification* bijvoorbeeld komt het voor dat we elkaar vertellen waarom bepaald gedrag gerechtvaardigd is met argumenten als 'niemand leidt schade' of 'we moeten

4 Ellemers, N. (2012), The Group Self, *Science* 336 (6083), 848-852.

5 Moore and Gino (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it. *Research in Organizational Behaviour*, 33, 53-77.

6 Scholten, W.W. (2018). Banking on Team Ethics: a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services. Deventer: VL Company.

7 Moore & Gino, 2013.



Gedrag van individuen wordt in grote mate bepaald door de directe sociale omgeving op het werk, zoals bijvoorbeeld het teamklimaat.

dit voordeel wel nemen om zelf niet om te vallen'. Wie gedrag in organisaties wil begrijpen zal echter behalve naar de sociale norm en het teamklimaat ook moeten kijken naar de individuele overtuigingen van mensen. Als toezicht-houder sprak ik ooit een bestuurslid bij een private bank aan op de gebrekkige naleving van de anti-witwaswetgeving binnen zijn organisatie. Zijn reactie? "Wij hebben echt geen crooks and criminals in de boeken". Deze situatie doet me achteraf denken aan de bekende uitspraak Johan Cruijff. "Je gaat het pas zien als je het door hebt." Risico's die je zelf niet reëel vindt zul je ook niet herkennen. In het voorbeeld van de private bank: wie niet gelooft dat zijn bank door klanten kan worden gebruikt om geld wit te wassen zal informatie over klanten en transacties niet met de benodigde kritische blik bekijken. Daar kan geen goed ingericht proces tegen op. Wie gedrag in organisaties wil begrijpen zal dus met medewerkers moeten spreken over hun individuele overtuigingen. Hoe vat je als medewerker jouw taak op? Wanneer vind je dat je je werk goed doet? Wanneer doen we als organisatie het goede? En wat is nu echt in het belang van de klant? Het antwoord op die vragen bepaalt mede het handelen van medewerkers in organisaties.

Het afleggen van een eed of een belofte is een belangrijk moment om stil te staan bij wat het betekent om verschillende (maatschappelijke) belangen af te wegen. Dat is belangrijk en geeft mensen een noodzakelijk kader voor het maken van lastige afwegingen. Die afwegingen van medewerkers worden in organisaties echter ook gestuurd door organisatorische prikkels zoals doelen of beloningen, sociale normen en individuele overtuigingen. Als we die prikkels niet begrijpen zullen ondanks een eed of een belofte mensen en organisaties uit de bocht blijven vliegen, mede onder invloed van de omgeving waarin ze werken. Dat de omgeving ons gedrag in sterke mate beïnvloedt is overigens ook reden om optimistisch te zijn. Immers als we begrijpen wat het gedrag in die omgeving stuurt, kunnen we toekomstige problemen voorkomen. Maar een eed alleen is onvoldoende om problemen te voorkomen.

Femke de Vries is managing partner van &samhoud consultancy en bijzonder hoogleraar Toezicht aan de Rijksuniversiteit Groningen.

A portrait of Erik Jan Sattler, a middle-aged man with curly, light-colored hair, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

ERIK JAN SATTLER, SENIOR COMPLIANCE OFFICER BIJ DE VOLKSBANK:

**“IK GELOOF IN MENSEN
DIE INTEGER ZIJN
VANUIT INTRINSIEKE
MOTIVATIE”**

De bankensector heeft de bankierseed geïntroduceerd om een cultuuromslag in de financiële sector teweeg te brengen. De Volksbank ziet de eed als een bevestiging van haar manifest *Bankieren met de menselijke maat*. Hoe kun je mensen enthousiast maken om zich aan de regels te houden? Compliance officer *Erik Jan Sattler* benadrukt het belang van principes in plaats van geboden.

‘De eedaflegging is een onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Vanuit mijn rol als compliance officer ken ik de inhoud van het programma goed. Bij het onderdeel over de eed of belofte staat er op de openingssheet: de bankierseed, de bevestiging van ons manifest. Er is een duidelijke koppeling gemaakt tussen manifest, gedragscode en de eed.

Samen met een groep nieuwe collega’s werk je naar een soort apotheose toe. Om de beurt leg je de eed af, ten overstaan van de directeur die de dag begeleidt. Dat maakt veel indruk, het doet wat met je.

Het is goed dat deze mijlpaal cachet krijgt, maar we willen ook voorkomen dat de eed en het tuchtrecht als een zwaard van Damocles boven je hoofd hangen. Dat is een uitdaging. Daarom richten we ons op wat we van medewerkers verwachten in plaats van op wat niet mag. Wat is het gewenste gedrag? Hierdoor geef je mensen handelingsperspectief. Dat is veel motiverender.

Manifest is leidraad voor gedrag

Ons manifest is de leidraad voor al ons gedrag. Het bevat een aantal kernthema’s, zoals duurzaamheid, mens voor mens, nut in plaats van rendement, financiële weerbaarheid en oprecht de belangen van onze klanten vooropzetten. Integriteit vormt het fundament en het manifest is gebouwd op vier pijlers die wij de gedeelde waarde noemen, namelijk: klant, maatschappij, medewerker en aandeelhouder. Het is onze uitdaging die belangen telkens optimaal af te wegen. Het is evident dat de directie de piketpalen slaat. Het begint bij hun voorbeeldgedrag.

Maar dit is niet het exclusieve domein van de directie. Het wordt doorleefd door de hele bank en is verweven met alles wat we doen. Dat noem ik internaliseren. Bij ieder directievoorstel moet je de impact breed ervan langs de gedeelde waarde duidelijk maken. Wat maakt het commercieel aantrekkelijk voor de aandeelhouder? Wat betekent het voor onze klanten? Wat doet het met de medewerkers? Wat is de invloed op de maatschappij? Daar moet de juiste balans in zitten.

Zo is een van de doelstellingen om onze balans CO₂-neutraal te maken. In hoeverre dragen leningen aan klanten bij aan onze duurzaamheid? Een enorm ambitieus plan wat concreet maakt hoe we duurzaamheid willen vormgeven.

Kijk als bank vooral niet alleen naar winstgevendheid. Ons bestaansrecht is klanten bedienen, in goede en slechte tijden. Daartegenover staan natuurlijk rendementseisen. Dat zal altijd een spanningsveld blijven.

Ons risicoprofiel is laag, we hebben geen spannende producten. Daarmee proberen we een stabiel, langetermijnrendement voor onze aandeelhouder te genereren. Door erover te discussiëren kun je tot een optimale uitruil van waarden komen.

Met ons manifest onderscheiden we ons van andere financiële instellingen. Daar ben ik trots op. Het is ook een van de redenen waarom mensen voor de Volksbank kiezen, omdat we zo expliciet zijn in waar we voor staan.

Integriteit vormt het fundament en het manifest is gebouwd op vier pijlers die wij de gedeelde waarde noemen.

Integriteit is ook vertaald naar onze gedragscode. Onder het motto 'Gezond Verstand, Gezond Geweten' zijn regels vastgelegd met betrekking tot respect en professioneel gedrag, zorgvuldige omgang met bedrijfsinformatie en -middelen en scheiding van zakelijk en privé.

Een aantal jaar geleden hebben we de gedragscode 'afgestoft'. Zo staat er nu in wat we *wel* verwachten in plaats van de dingen die je *niet* mag doen. Woorden als je *zult* en je *moet* hebben we tot een minimum beperkt. *We verwachten van je* klinkt veel vriendelijker en meer uitnodigend. Het motiveert mensen om het gewenste gedrag ook daadwerkelijk te vertonen.

Jaarlijks meten we de bekendheid met de gedragscode in ons medewerkersonderzoek. Afgelopen september was de respons 88,5 procent van alle medewerkers. Hiervan gaf 99,7 procent aan de gedragscode te kennen. Dat zijn ongekend hoge percentages.

De eed is geïntegreerd in onze gedragscode. Zo zorg je ervoor dat het geen losse, eenmalige belofte is. Manifest, gedragscode en eed zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het is onderdeel geworden van *our way of working* en versterkt elkaar. De e-learning bij onze gedragscode

versterkt zo ook ons manifest. En omgekeerd dragen directievoorstellen op basis van de gedeelde waarde weer bij aan de bereidheid om onze gedragscode na te leven. *Bankieren met de menselijke maat*, daar staan we voor. Dat is de bank die we willen zijn.

Gedragslab verdiept zich in klant

De Volksbank hecht veel waarde aan klanten helpen en doorgronden. We willen hen zo goed mogelijk ondersteunen bij de financiële keuzes die ze maken. In het verleden ging men er gemakshalve vanuit dat mensen dat doen op basis van rationele beslissingen. Inmiddels weten we dat dit anders werkt. Drijfveren van mensen zitten veel dieper dan je denkt.

In 2016 heeft mijn collega Arjan van Dooren hier het 'gedragslab' opgezet. Vanuit de gedachte om klantgedrag in kaart te brengen. Wat drijft mensen? Als je dat zorgvuldig onderzoekt, kun je er als bank een positieve bijdrage aan leveren.

Mensen zitten vaak minder rationeel in elkaar dan je denkt. Of ze maken een fase in hun leven door met grote financiële zorgen. Dat levert spanningen op waardoor ze minder geneigd zijn rationeel met geldzaken om te gaan. Als we dit echt begrijpen, dan ontstaat de vraag 'Hoe begeleid je klanten dan wel goed?' Door hier op de juiste manier voor zowel de klant als de bank op in te spelen, helpen we echt hun financiële weerbaarheid te vergroten.

Stel dat iemand z'n hypotheek niet meer kan betalen. We hebben speciale aandacht voor mensen met financiële problemen. We gaan proactief naar hen toe en helpen om de zaken weer op de rit te krijgen. Dat doen we in samenwerking met budgetcoaches. Daar wordt iedereen beter van.

Onlangs heb ik een interview gelezen met een collega die klanten thuis bezoekt. Iemand helpen en in een lastige periode perspectief bieden, geeft enorm veel energie. De kraan dichtdraaien en iemand z'n huis uitzetten is echt geen oplossing.

Maar het begint al bij de verstrekking van een financiering. We bekijken goed of iemand een bepaald product gewoon kan blijven houden, ook met wat tegenwind. Hier komt de gedeelde waarde weer om de hoek kijken. Klopt het maatschappelijk, commercieel, voor de klant en voor de medewerker, zowel op korte als lange termijn?

We zeggen dus alleen *ja* tegen iets dat een klant kan dragen. Tegelijkertijd ben je als bank een motor voor de woningmarkt. Als je te gemakkelijk *nee* zegt, kom je deze maatschappelijke verantwoordelijkheid niet na. Dat zijn dilemma's.

Arjan en ik zijn beiden gedragsveranderaar. Waar Arjan en zijn team een bijdrage leveren aan de financiële weerbaarheid van klanten, leveren wij die aan de naleving van wet- en regelgeving. Bijvoorbeeld door heldere, eenduidige regels en principes, door voorbeeldgedrag en door laagdrempelige incident-meldprocedures. Maar ook door ondersteuning bij het afpellen van dilemma's.

Dilemmatraining helpt belangen afwegen

Bij ieder dilemma weeg je twee belangen af die allebei iets goeds in zich hebben. Je moet dus ook iets waardevols laten liggen. Waarom geef je de ene waarde voorrang boven de andere?

Medewerkers kunnen intern een dilemmatraining volgen. Compliance biedt deze aan. Je gaat oefenen met het dilemmastappenplan uit onze gedragscode door belanghebbenden te identificeren en belangen zorgvuldig af te wegen. Zo leer je zelfstandig afwegingen maken en in lijn te handelen met de bank die we willen zijn. De training helpt je om het manifest en de gedragscode vorm te geven.

De vraag naar deze training komt meestal vanuit de business zelf. Bijvoorbeeld als een bepaalde afdeling zich verder wil ontwikkelen. Dan neemt de manager contact met ons op en organiseren we een teamtraining. Het belangrijkste is dat mensen er gemotiveerd mee aan de slag gaan. Zodat ze bewust belangen tegenover elkaar gaan zetten.

Integriteit blijkt uit de manier waarop je dilemma's beslecht. Hoe je de keuze maakt. Een klant ziet vaak alleen het resultaat van een afweging. En denkt dan: hoe kan dat nou, waarom kom ik niet in aanmerking voor deze financiering? Het hele proces van een dilemma afpellen is veel meer dan alleen de uitkomst.

Bovendien is het resultaat fluïde. Je richt je op de argumenten die nu gelden en die weeg je zo zorgvuldig mogelijk af. Maar een keuze die vandaag goed is, kan morgen anders zijn. Door nieuwe argumenten bijvoorbeeld. Het is daarom belangrijk om het hele proces helder te maken. Want dat geeft je de houvast. En duidelijk naar de klant te communiceren waarom het ja of nee is geworden. *The computer says no is not done.*



Manifest,
gedragscode
en eed zijn
onlosmakelijk
met elkaar
verbonden.

We hebben onze gedragscode opgehangen aan principes en niet aan geboden. Je kunt het zien als mensen verleiden om zich aan de regels te houden.

De dilemmatrainingen stellen medewerkers in staat om knelpunten te ontrafelen en uit te werken. Binnen de uitgangspunten van het manifest, de gedeelde waarde en de gedragscode.

Principes en open normen naleven

We hebben onze gedragscode opgehangen aan principes en niet aan geboden. Open normen waar we medewerkers in ondersteunen om ze na te leven. Door duiding te geven wat we van hen verwachten. Maar ook aan te geven wanneer iets echt over de schreef is. Je kunt het zien als mensen verleiden om zich aan de regels te houden.

Er mag geen onderscheid zijn tussen interne en externe mores. Mensen moeten zich niet hoeven af te vragen: in welke situatie zit ik nu en welk gedrag hoort daarbij. De regels zijn al zo complex. Geef mensen een stip op de horizon. En het vertrouwen dat ze die naar eer en geweten naleven.

Ik geloof in mensen die integer zijn vanuit intrinsieke motivatie. Die niet alleen integer gedrag vertonen wanneer ik als compliance officer langsloop. Dat geldt ook voor naleving van wet- en regelgeving. Het werkt alleen als mensen zelf het nut ervan inzien. Je moet het dus goed uitleggen.

De geest van de wet staat voor mij voorop. Niet de letter. Anders krijg je zo'n afvinkmentaliteit. Wat overigens geen vrijbrief is om er naar eigen inzicht invulling aan te geven en er een potje van te maken. Het gaat erom dat je goed bedenkt wat de wetgever heeft beoogd. En dat in het grotere geheel kunt plaatsnemen. Dat bedoel ik met naleven.'



Sinds 1 januari 2016 werkt Erik Jan Sattler als senior compliance officer bij de Volksbank. Hij houdt zich vooral bezig met medewerkersintegriteit. Daarnaast is hij lid van de werkgroep Ethiek van de NVB.

Compliance is ingebed binnen de afdeling Risk en bestaat uit: Client Integrity, Regulatory & Business Integrity en Behaviour, Employee Integrity & Crime.

Erik Jan studeerde economie en rechten. Naast econoom is hij ook gedragsveranderaar. Hij specialiseerde zich in dit vakgebied door middel van een postacademische opleiding.

INFORMATIE OVER DE EED/BELOFTE

Wie moeten de eed/belofte allemaal afleggen?

Hoe zat het ook al weer? Welke personen zijn verplicht om de eed of belofte af te leggen? Hoewel de eed/belofte in de volksmond regelmatig wordt aangeduid als 'bankierseed' is de eed/belofte op veel meer instellingen van toepassing. Bijna alle financiële ondernemingen hebben te maken met deze verplichting.

- **Bestuurders en commissarissen van financiële ondernemingen** zijn als onderdeel van de geschiktheidsbepaling¹ al sinds 1 januari 2013 verplicht een eed of belofte af te leggen. Destijds was dit uitgewerkt in de inmiddels ingetrokken Regeling eed of belofte financiële sector.
- Inmiddels is deze geschiktheidsbepaling ook van toepassing verklaard op **tweede echelon leidinggevenden bij banken, kredietunies en verzekeraars** die verantwoordelijk zijn voor personen die het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden.² Daardoor zijn ook zij verplicht een eed/belofte af te leggen.
- Sinds 1 april 2015 zijn ook onderstaande personen verplicht om een eed of belofte af te leggen:
 - **Alle bankmedewerkers**³
 - **Klantmedewerkers en personen die het risicoprofiel van de onderneming kunnen beïnvloeden** bij o.a. een betaalinstantie, premiepensioeninstelling, verzekeraar, beleggingsinstelling, beleggingsmaatschappij, beleggingsonderneming, financiële dienstverlener of een pensioenbewaarder.⁴

Bestuurders, commissarissen en medewerkers bij pensioenfondsen en trustkantoren hoeven de eed/belofte niet af te leggen.

¹ Artikel 3:8 en 4:9 Wft.

² Artikel 3:8 Wft.

³ Artikel 3:17b Wft, 2e lid.

⁴ Artikel 3:17b Wft, 1e lid en artikel 4:15a Wft.

Hoe moet de eed of belofte afgelegd worden?

De manier waarop de eed of belofte afgelegd moet worden is beschreven in de Wet vorm van de eed en de Regeling eed of belofte financiële sector 2015. Personen op wie de verplichting van de eed/belofte van toepassing is, moeten binnen drie maanden nadat zij in hun functie zijn begonnen de eed/belofte afleggen ten overstaan van een persoon in een hogere functie.⁵ De persoon die de eed of belofte afneemt spreekt de tekst uit en de persoon bevestigt dit in geval van de eed met 'zo waarlijk helpe God mij almachtig' en in geval van de belofte 'dat verklaar en beloof ik'. De eed of belofte wordt ondertekend door beide personen.⁶

Inhoud van de eed of belofte

De inhoud van de tekst voor bestuurders en commissarissen staat vast. De tekst voor de andere medewerkers mag door de instelling zelf worden vormgegeven en biedt daardoor de mogelijkheid om een koppeling te maken met de kernwaarden.⁷

⁵ De eed of belofte mag ook afgelegd worden aan een bestuurder van een branche- of een beroepsorganisatie.

⁶ Regeling eed of belofte financiële sector 2015: wetten.overheid.nl/BWBR0036152/2015-04-01

⁷ Idem.

TUCHTRECHT VOOR BANKMEDEWERKERS

EEN GEZAMENLIJKE BIJDRAGE AAN HERSTEL VAN VERTROUWEN

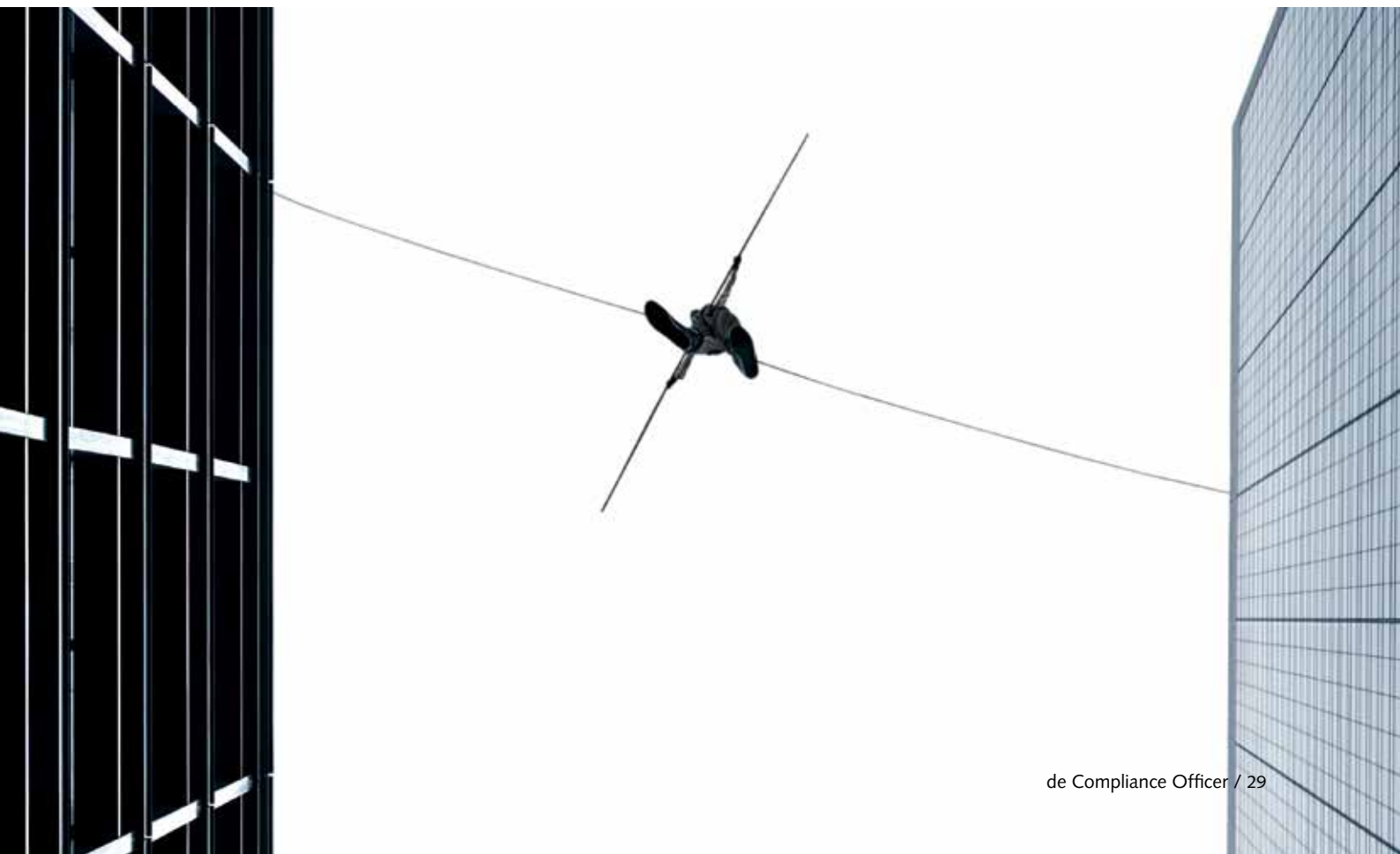
Cindy Verboom-Kortlever

Zoals iedereen, komen ook bankmedewerkers in hun werk voor dilemma's te staan. In dit artikel volgt een oproep aan iedereen binnen de bancaire sector om deze dilemma's meer bespreekbaar te maken. De bankierseed en het tuchtrecht bieden daar handvatten voor. Alle bankmedewerkers hebben de bankierseed afgelegd en moeten zich houden aan de Gedragscode Bancaire Sector. De gedragscode kent een aantal open normen. Invulling van de normen vindt in de praktijk plaats. Iedere bankmedewerker zal zich moeten afvragen of zijn handelen of dat van zijn collega passend is binnen de normen. Wat de een passend vindt, vindt de ander grensoverschrijdend. Door samen de dilemma's te bespreken wordt de norm verder ingevuld. Want een taak van de bankier is een bijdrage te leveren aan de permanente verbetering van de kwaliteit en het aanzien van het vak. Het niet naleven van de bankierseed is niet zonder gevolgen en vergt van een bankmedewerker dat hij (achteraf) uitleg kan geven over zijn gedrag. Het bespreken van dilemma's op de werkvloer (vooraf) helpt daarbij. Tuchtrecht Banken beoordeelt alle meldingen die zij ontvangt over het (vermeend) handelen in strijd met de bankierseed en de Gedragscode. Ook deze beoordeling leidt tot een verdere invulling van de open normen.

Het bespreken van dilemma's helpt om invulling te geven aan de eed.

De advocaat, de notaris of de arts weet niet beter: wanneer twijfels rijzen over zijn deskundigheid of integriteit dan kan hij ter verantwoording worden geroepen in het kader van het tuchtrecht. Dat is (zacht uitgedrukt) vervelend, maar het hoort erbij en is onderdeel van het beroep. Het draagt bovendien bij aan de kwaliteit en het aanzien van dat beroep. Het doel van tuchtrecht is niet alleen om te handhaven en de kwaliteit van de beoefening van een bepaald beroep te vergroten, maar het geeft ook uitleg aan de gedragsregels die gelden voor dat beroep.

Voor bankmedewerkers geldt dat zij sinds 1 april 2015 de bankierseed (of belofte) afleggen en daarmee vallen onder de Gedragscode Bancaire Sector. De handhaving hiervan geschiedt door middel van het bancair tuchtrecht. En zo is tuchtrecht ook een vast onderdeel van het beroep van alle 90.000 bankmedewerkers in Nederland. De bankierseed en het tuchtrecht hebben impact op het dagelijkse werk binnen de bank. Daarbij past dat morele dilemma's door en met medewerkers van de banken bespreekbaar worden gemaakt. Het is tijd om dit (nog) meer te doen en zo invulling te geven aan de open normen die in de bankierseed zijn neergelegd.



Situatie 1

Stel jouw partner wil via Marktplaats een Playstation kopen. Met de verkoper is overeenstemming bereikt over de prijs en de verkoper vraagt het geld over te maken, waarna de verkoper de Playstation zal verzenden. Ophalen is niet mogelijk. Jij werkt bij een bank en jouw partner vraagt je het door de verkoper opgegeven rekeningnummer te bekijken om te kunnen beoordelen of de verkoper wel betrouwbaar is. Het blijft tenslotte Marktplaats en het gaat om best veel geld. Wat doe je? Kijk je? Even kijken kan toch geen kwaad... Of wel? En als je dan gekeken hebt, vertel je dit dan aan jouw partner?¹

Situatie 2

Stel vandaag is jouw laatste werkdag bij de bank en over een uur moet jij jouw werklaptop inleveren. Maar op die laptop staan documenten die ook nuttig zijn voor jouw nieuwe baan bij een andere bank. Veel van deze documenten heb je zelf opgesteld. Stuur jij documenten naar jezelf voordat je jouw laptop inlevert? En als je dit doet, gebruik je dan een beveiligde USB-stick? Of stuur je de documenten naar jouw Gmail-account?²

Situatie 3

Stel een klant kan de hypotheeklasten niet meer betalen en jij bent belast met de afwikkeling hiervan. Het contact met de klant verloopt moeizaam; de klant legt op alle slakken zout, stelt vervelende vragen, dient klachten in en spant procedures aan. Jij schakelt een externe advocaat in en volgens de geldende algemene voorwaarden mag je de kosten hiervan in rekening brengen bij de klant. Doe jij dit dan ook? En zo ja, stel je de klant hiervan (vooraf) op de hoogte, ook al is het gebruik binnen de afdeling om dit niet te doen?³

Ethische
dilemma's zijn
nooit zwart/wit.

-
- 1 Vergelijk de sepotbeslissing van de Algemeen Directeur van 30 november 2017, TRB-2017-3712. Deze beslissing en de navolgende beslissingen zijn terug te lezen op www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraken-zoeken.
 - 2 Vergelijk de beslissing van de Tuchtcommissie van 19 december 2018 (TRB-2018-3868) en vervolgens de beslissing van de Commissie van Beroep van 16 april 2019 in dezelfde zaak. Vergelijk ook de schikking van de Algemeen Directeur van 22 augustus 2019 in de zaak TRB-2019-4318.
 - 3 Vergelijk de schikking van de Algemeen Directeur van 10 september 2020 (TRB-2020-4455).

Wanneer je deze situaties leest, is de juiste afweging in het licht van de eed waarschijnlijk vanzelfsprekend. Maar in dagelijkse praktijk is dit niet altijd evident vanwege de omstandigheden (zoals bijvoorbeeld werkdruk) en vooral emoties die daarbij een rol kunnen spelen. Onderschat bijvoorbeeld niet de druk van de partner in de eerste situatie. En hoe vaak wordt het vaste beleid in het derde voorbeeld blind gevolgd? Reflectie op het beleid had er in de derde situatie voor kunnen zorgen dat het klantbelang beter werd gediend, maar in de dagelijkse praktijk is dit niet zonder meer duidelijk.

De bankmedewerker geeft zijn morele grens aan

Komt de bankmedewerker voor een dilemma te staan, dan kunnen de open normen van de bankierseed handvatten bieden om tot een juiste afweging te komen. Daarnaast is de eed een middel om in het werk grenzen te stellen en dilemma's bespreekbaar te maken. Met de bankierseed kan de bankmedewerker zeggen: 'tot hier en niet verder'. Want de eed vergt van de bankmedewerker dat hij binnen zijn werk niet alleen zijn eigen morele kompas, maar ook de grenzen van de gedragsregels volgt. Zou de bankmedewerker dit niet doen, dan kan hij hierop in het kader van het tuchtrecht persoonlijk worden aangesproken. Door grote en kleine dilemma's tegen de achtergrond van de bankierseed en het tuchtrecht in praktijk bespreekbaar te maken, kunnen bankmedewerkers samen bepalen welke gedragingen zij in hun werk (on)toelaatbaar vinden. Zo verhogen bankmedewerkers niet alleen de kwaliteit van het eigen werk, maar ook het aanzien van het beroep.

De bank creëert de kaders

Het lastige van de bankierseed en de daaraan gekoppelde gedragscode is dat zij open normen inhouden. Belangrijk is dat de normen een evenwichtige basis vormen voor afwegingen met betrekking tot individueel gedrag. Ook dienen de normen voldoende ruimte te geven voor interpretatie. Er zijn immers veel verschillende soorten functies in de bancaire sector en ontwikkelingen gaan snel. Ethische dilemma's zijn bovendien nooit zwart/wit. Vraag maar eens aan tien willekeurige personen of zij wel eens documenten van een vorige baan hebben meegenomen. Dan zal een aantal van hen dat zeker wel eens hebben

Er ligt een belangrijke taak voor banken om richting te geven in het grijze gebied.

gedaan. Anderen zullen dit absoluut nooit doen. Er ligt een belangrijke taak voor banken om richting te geven in het grijze gebied. De bank kan haar medewerkers concrete richtlijnen bieden waarbinnen de medewerker zijn werkzaamheden kan verrichten. Deze gestelde kaders spelen ook een belangrijke rol bij een tuchtrechtelijke beoordeling: was het duidelijk voor de bankmedewerker dat zijn gedrag niet toelaatbaar was? Welk concreet kader is aan de bankmedewerker gegeven? In de tuchtrechtelijke beoordeling van de (hiervoor geschetste) tweede situatie zullen de regels van de bank met betrekking tot informatiebeveiliging een belangrijke rol spelen. Door het scheppen van concrete kaders kan de bank, haar medewerkers stimuleren een goede invulling te geven aan de bankierseed. Hier ligt een belangrijke taak voor in het bijzonder leidinggevend en compliance.



Het tuchtrecht is
meer dan een stok
achter de deur.

Het tuchtrecht bewaakt de harde buitengrenzen. Het tuchtrecht laat dus zien welk gedrag de beroepsgroep absoluut niet toelaatbaar vindt. Het draagt eraan bij dat medewerkers die zich niet volgens deze gestelde normen gedragen, hierop worden aangesproken. Maar tuchtrecht biedt veel meer. Het tuchtrecht geeft namelijk concrete invulling aan de normen en maakt bankmedewerkers hiervan bewust. Het geeft in het bijzonder aan compliance-afdelingen van de banken een kapstok om bepaalde issues bespreekbaar te maken en onder de aandacht te brengen. Door binnen de bank aandacht te creëren voor tuchtuitspraken, kan de dialoog op gang worden gebracht over wat dit voor bankmedewerkers in de dagelijkse uitoefening van hun functie betekent en welk gedrag niet past binnen de gestelde normen. Het geeft aanleiding tot reflectie en draagt bij aan een verhoging van het bewustzijn over wat als integer, zorgvuldig en deskundig wordt gezien.

Voor de bancaire sector in zijn geheel is het belangrijk dat banken bij Tuchtrect Banken meldingen maken van integriteitsincidenten. Het tuchtrecht wordt zo namelijk in de gelegenheid gesteld om de open normen voor de gehele bancaire beroepsgroep te concretiseren. Wanneer bepaald gedrag bij één bank als (mogelijk) tuchtrechtelijk laakbaar wordt gezien, dan biedt tuchtrecht een

Banken dragen er
middels het tucht-
recht aan bij dat de
sector steeds meer
invulling geeft aan
de open normen.

middel om dezelfde soort gedraging ook bij andere banken ter discussie te stellen. Neem bijvoorbeeld het zogeheten 'rekeninggluren'. Eén bank stelde dit in het kader van het tuchtrecht aan de orde. Na de eerste uitspraak hierover van de Tuchtcommissie Banken⁴, volgden ook andere banken dit voorbeeld met soortgelijke meldingen en 'rekeninggluren' werd een speerpunt. Via het tuchtrecht breiden dergelijke categorieën zich over de gehele sector steeds meer uit. Zo dragen de banken middels het tuchtrecht er gezamenlijk aan bij dat de sector op steeds meer verschillende gebieden invulling geeft aan de open normen en daarmee (nog) meer integer en deskundig wordt. Op die manier dragen banken gezamenlijk bij aan het herstel van vertrouwen: het doel waarvoor de bankierseed en het tuchtrecht in 2015 in het leven zijn geroepen.

De consument praat mee

Niet alleen banken kunnen meldingen bij Tuchtrect Banken indienen. Via de website van Tuchtrect Banken⁵ kan iedereen een melding indienen. Het zijn met name de klanten van banken die via deze weg hun stem laten horen over wat zij niet integer en deskundig vinden. Als onafhankelijke derde biedt Tuchtrect Banken consumenten de gelegenheid om mee te praten over de invulling van het normenkader. Zo leidde een melding van een consument in de eerder omschreven derde situatie binnen de desbetreffende afdeling van de bank tot de dialoog over de vraag of de toegepaste werkwijze (waarin de consument pas achteraf werd geconfronteerd met het in rekening brengen van extra kosten) anno 2020 in het licht van het klantbelang centraal stellen nog wel passend is.

Het effect van kwaliteitsverbetering na een melding van een consument was ook duidelijk zichtbaar na één van de eerste uitspraken van de Tuchtcommissie Banken.⁶ Een consument meldde bij Tuchtrect Banken dat zijn betaalpas zonder aanleiding was geblokkeerd. Wat bleek: de bankmedewerker wilde de klant bereiken om zijn betaalpakket om te zetten, maar kreeg ondanks meerdere pogingen geen

contact met de klant. Dus besloot de bankmedewerker de pas te blokkeren, zodat de klant zelf contact met de bank moest opnemen om de pas te deblokken, zodat ook het betaalpakket kon worden aangepast. Na het oordeel van de Tuchtcommissie dat deze werkwijze geen zorgvuldige belangenafweging inhoudt, hebben verschillende banken deze werkwijze (die, zo bleek, door meerdere banken werd toegepast) uitgebannen. Een (kleine) stap in de goede richting.

De dialoog aangaan

Het tuchtrecht is meer dan een stok achter de deur. In aanvulling op de bankierseed is het tuchtrecht een middel om als bankmedewerker, bank en maatschappij gezamenlijk het gesprek aan te gaan over wat als integer en deskundig kan worden gezien. Grijp de bankierseed en het tuchtrecht dus aan om met elkaar te spreken over positief en negatief gedrag. Want iedere bankmedewerker legt de bankierseed af en iedere bankmedewerker ziet zich voor dilemma's gesteld. Juist door dit bespreekbaar te maken, als individuele bankmedewerker, als (leidinggevende of compliance officer van de) bank en als consument, geven we invulling aan de normen voor de beroepsgroep en dragen we bij aan het vertrouwen, de integriteit en de kwaliteit van het bankiersvak.

Cindy Verboom-Kortlever is als manager en aanklager werkzaam bij Stichting Tuchtrect Banken. Tuchtrect Banken is belast met de uitvoering van het bancaire tuchtrecht. Kijk voor meer informatie over het bancaire tuchtrecht op www.tuchtrectbanken.nl.

4 Zie de beslissing van de Tuchtcommissie Banken van 30 november 2016, TRB-2016-3542.

5 www.tuchtrectbanken.nl

6 Zie de beslissing van de Tuchtcommissie Banken van 5 oktober 2016, TRB-2016-3548.

'HOW TO SPEAK YOUR MIND, WHEN YOU KNOW WHAT'S RIGHT'

Cora Wielenga

Bij het thema van dit tijdschrift vind ik het passend om een boek te bespreken waarin wordt uitgelegd waarom we ons af en toe wel willen uitspreken over waarden die we belangrijk vinden, maar om wat voor reden dan ook dat niet altijd doen. Ik bespreek 'Giving Voice to Values' van Mary C. Gentile. In het boek worden tips gegeven hoe je kunt leren om je vaker en effectiever uit te spreken.

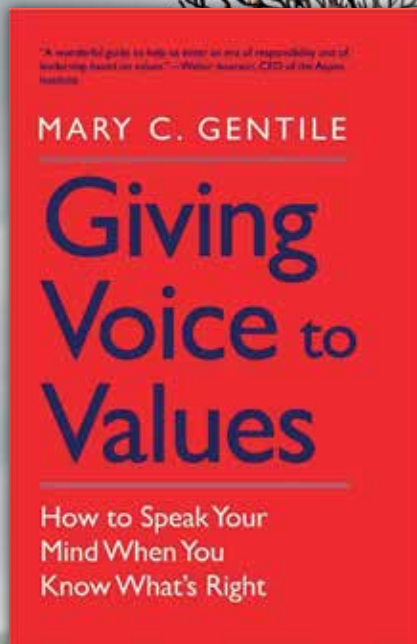
Om de inhoud van het boek context te geven, start ik met een kleine persoonlijke anekdote. Ik kwam laatst een bekende tegen. Ik wist dat zij vanwege Corona haar baan was kwijtgeraakt en vroeg of ze al positieve reacties kreeg op haar sollicitaties. Haar antwoord was: *"Het valt erg tegen. Soms krijg ik niet eens een bevestiging van mijn sollicitatie. Ik ben gestopt met solliciteren, ik ga eerst even een tijdje de WW in. Ik heb erover nagedacht. Ik heb de laatste tijd zo'n zware periode gehad, ik heb het wel verdiend om even een paar maanden bij te komen en uit te rusten. Daarna kijk ik wel weer. Ik heb toch recht op die WW?"*

Ik werd daar even stil van. Ik heb niet inhoudelijk op haar antwoord gereageerd, en stelde – als uitweg – een vraag over de kerstperiode. Ik vind dat je geen WW moet aanvragen als je gewoon kunt werken. Daar is de WW niet voor bedoeld. Waarom sprak ik me niet uit? Er zijn genoeg redenen om mij niet uit te spreken: 'Wie ben ik om daar iets over te zeggen?', 'Ik ga daar niet over', 'Heeft het wel nut?' en 'Zou ik (als het misschien geen nut

heeft) een conflict willen riskeren hiervoor?'. Aan de andere kant: 'Het gaat om gemeenschapsgeld', 'Als iedereen zo zou redeneren, zou dat een hoop geld kosten' en 'Als niemand er ooit iets van zegt, dan houden we dit in stand'.

Wellicht herken je zo'n situatie? Waarin je je zou willen uitspreken, maar dat niet doet? Een situatie met een dilemma, of je zou het een persoonlijk waardenconflict kunnen noemen.

Mary C. Gentile legt in haar boek uit dat we *altijd* te maken zullen krijgen met dilemma's in ons leven. En dat wanneer we ons niet goed voorbereiden op lastige dilemma's, we in dat soort situaties te overweldigd zijn om goed na te denken en adequaat te reageren. Gentile geeft een gouden tip: bedenk niet *of* je je waarden uit zal spreken, maar bedenk *hoe* je dat kunt doen. Door deze belangrijke vraag 'om te denken' stel je jezelf eerder in staat om jezelf uit te spreken doordat het minder hypothetisch wordt. Overigens wordt met 'uitspreken' meer bedoeld dan letterlijk uitspreken. Het gaat ook om veranderen van eigen gedrag, of het



▶
Mary C. Gentile
Yale University Press, 2010
ISBN 978-0-300-18156-2

beter luisteren naar de ander en vragen stellen zodat je de ander tot nadenken brengt. Uit haar onderzoek is gebleken dat mensen die erin geslaagd zijn om in lastige dilemma's goed te handelen, vaak al eerder positieve ervaring hebben opgedaan in het uitspreken van hun waarden in meer eenvoudige situaties. 'Wie het kleine niet leert, doet het grote verkeerd', lijkt hier het adagium. Onderdeel van haar methode is daarom om een situatie te herinneren waarin je je waarden succesvol hebt uitgesproken in een dilemma. En daarnaast een situatie te herinneren waarin je dat niet deed. Door beide situaties te vergelijken verkrijgt je inzicht in wat je helpt om je uit te spreken, en wat je mogelijk zou kunnen aanpassen. Wat ook helpt is om voordat je dilemma's tegenkomt, te bedenken wat je persoonlijke en je zakelijke doel is. Dat helpt om je handelen in een juiste context te plaatsen. Uit haar onderzoek blijkt dat veel mensen die de behoefte hebben zich uit te spreken over hun waarden het gevoel hebben zelf een heilige te moeten zijn, of een soort martelaar worden als ze dat doen. In het boek wordt de lezer van dit idee afgebracht door juist te wijzen op het belang van competent en vakkundig optreden. In het

boek worden veel meer tips gegeven hoe je jezelf kunt voorbereiden op dilemma's of waardenconflicten. Hoewel het boek inmiddels al enige tijd is uitgegeven, raad ik van harte aan om het te lezen. Of eigenlijk kan ik beter zeggen: om mee aan de slag te gaan. Door alle vragenlijsten en opdrachten heeft het ook een beetje weg van een werkboek. En wie weet hoeveel vaker je daarna je waarden kunt laten klinken.

DE GOEDE DINGEN OP DE GOEDE MANIER DOEN

HOE DE NEDERLANDSE BANKEN HUN MORELE SPIEREN BLIJVEN TRAINEN

Françoise Rost van Tonningen, Wies Wagenaar en Daphne Stam

Schijnwerpers op ethiek

De dialoog over ethiek in de financiële sector is vandaag de dag – bijna zes jaar na de invoering van de bankierseed – nog steeds springlevend. Of deze ontwikkeling dankzij – of misschien zelfs ondanks – de bankierseed is geweest, is lastig te zeggen. De bankierseed¹ was in elk geval niet de aanleiding voor de Nederlandse banken om ethiek structureel op de agenda te zetten en een integere organisatie en het gewenste gedrag concreet vorm te geven. Die inspanningen om 'de goede dingen op de goede manier' te doen, zijn al eerder ingezet.

Ingeslagen weg

Ruim voor 1 april 2015 – de datum van de invoering van de eed – waren banken al doordrongen van de noodzaak tot veranderingen in eigen cultuur en gedrag. Het hóe daarvan was echter lastiger in te vullen. In de afgelopen jaren is er – naast aandacht voor ethiek en cultuur – veel geïnvesteerd in het verkrijgen van meer gedragsinzicht en het vaststellen van gedragsrisico's. Dit brengt voor banken duidelijk in kaart waar medewerkers belemmeringen en stimulansen ervaren, om zich aan interne en externe waarden en normen te houden. Verschillende inspanningen liepen binnen de banken al langer, zoals het structureel bespreken van

ethische dilemma's, het inrichten van afdelingen met experts op ethiek en van commissies ethiek om ethische kleine dilemma's en/of grote vraagstukken zorgvuldig te wegen. Deze inspanningen worden nu verder aangevuld met *behavioural risk*-inzet, in de vorm van speciale teams met een focus op gedragsonderzoek, interventies met gedragsdeskundigen én dashboards op *behavioural risk*. Hiermee kan steeds beter inzicht worden verkregen in gedragspatronen in de organisatie, waardoor er ook beter en tijdiger kan worden gestuurd en geïntervenieerd. Dit is vooral effectief wanneer de eigen directe manager hierin ook het goede voorbeeld laat zien, gecombineerd met helder beleid, gebruiksvriendelijke procedures en een coherente handhaving én waardering.

Morele moed

Binnen de (groot) banken is de bankierseed – en zijn de gedragsbeloftes die de bankiers hierin individueel doen – een onlosmakelijk onderdeel geworden van de gedragscodes van de banken in de dagelijkse praktijk. De eed is daarin het 'morele minimum' van de waarden en gedragingen binnen de banken. Het afleggen van de eed doet een appèl op onze verantwoordelijkheid als bankiers, maar vraagt je óók om als individu daadwerkelijk je bijdrage te leveren en daarop aanspreekbaar te zijn. Dit kan onder andere door je uit te spreken of zaken aan de orde te stellen waarover je twijfelt. Soms vraagt dat om 'morele moed', omdat jij als eerste en enige iets aanzwengelt, waarbij je niet meteen op brede

¹ Met bankierseed bedoelen we de eed/belofte die op banken van toepassing is. Zie voor uitleg over de eed en belofte de informatiesheet op pagina 27.

steun kunt rekenen. Een goede ethische infrastructuur is dan ook niet alleen gericht op naleving, maar vooral ook op het stimuleren van het bespreken van morele dilemma's; de 'goed-goed-vraagstukken'. Alle Nederlandse (groot)banken hebben dit inmiddels ingericht en passen dit actief toe in hun dagelijkse praktijk.

Moresprudentie en de morele spier

Het bespreekbaar maken van dilemma's leidt niet alleen tot zorgvuldiger besluitvorming, maar ook tot zogenoemde 'moresprudentie'; het steeds verder preciseren van de norm op verschillende lastige afwegingen. Wat gisteren nog aanvaardbaar was, is dat vandaag misschien al niet meer. Ook zorgt het structureel bespreken van dilemma's voor het oefenen van de 'morele spier', doordat verschillende perspectieven van alle betrokken stakeholders steeds meer en beter worden betrokken bij een besluit.

Het voordeel van tijdige ethische reflectie is ook dat je als bank zelf verantwoordelijkheid neemt en daarmee het paard vóór de wagen spant. Op die wijze nemen banken actie vóórdat de wetgever of toezichthouder dit mogelijk gaat vragen of zelfs eisen.

Medewerkers actief aanmoedigen en inspireren om zich uit te spreken, is een ander belangrijk facet van de ethische organisatie. Dit vraagt om een klimaat, werkomgeving én leidinggevende die motiveren en stimuleren dat medewerkers zich uitspreken wanneer zij een gedragsissue herkennen of een gedragsrisico zien. Medewerkers moeten zich gesteund voelen en het als gemakkelijk en laagdrempelig ervaren om zich te kunnen uitspreken en om collega's te kunnen aanspreken.


Blinde vlekken

De toegevoegde waarde van het voeren van een dilemma-dialoog is het al in een vroeg stadium ontdekken van kleine issues of 'blinde vlekken', zodat de organisatie het maximale kan doen om te voorkomen dat deze issues alsnog incidenten worden. Immers, voor elk mogelijk alternatief in een te nemen keuze zijn wel argumenten te benoemen. En in gezamenlijk overleg, met zorgvuldige weging, maak je daarbij een zo optimaal mogelijke keuze voor alle belanghebbenden, die dan ook het beste past bij de bankierseed. Dagelijkse beslissingen zijn niet altijd zo eenvoudig – of achteraf goed uit te leggen – als het in eerste instantie soms lijkt. Zwart-wit vraagstukken zijn niet zo moeilijk, maar het grote grijze gebied is wel lastig. En een beslissing wordt dan

beter door het gesprek dat je er met elkaar over voert en de zorgvuldige afweging die je daarin samen maakt. Het regelmatig voeren van dilemmadialogen is cruciaal om de bankierseed, als onderdeel van de gedragscode, ook daadwerkelijk het gewenste effect op gedrag te laten hebben. Kleine concrete voorbeelden kunnen staan voor iets groters en kunnen dus al de start zijn voor een goede dialoog. De ervaring leert dat iedereen wel zulke concrete dilemma-voorbeelden heeft. Ethiek gaat dan over het doen van de goede dingen en het maken van de juiste keuzes, op de goede manier.

Duurzaamheid en integriteit

De verdere verschuiving bij de banken, naar duurzaamheid en integriteit, vraagt dat ethiek en integriteit een integraal onderdeel worden van het dagelijks handelen van alle bankmedewerkers. En dat ontstaat mede door het inrichten van professioneel integriteitmanagement. Dit stelt medewerkers en leidinggevenden in staat om integer en zorgvuldig te handelen, door rekening te houden met de rechten en belangen van alle betrokkenen zoals klanten, medewerkers, aandeelhouders en de samenleving in zijn geheel, waarbij het klantbelang centraal staat.



Zwart-wit
vraagstukken
zijn niet zo
moeilijk, maar
het grote grijze
gebied is lastig.

Professioneel integriteitmanagement houdt onder andere in: het inrichten van een moreel leerproces en het continu inspireren en faciliteren van dilemmadialogen. En eerlijk en zorgvuldig optreden tegen (vermoedelijke) schendingen. Om ethiek en integriteit in het dagelijks handelen te laten inbedden, hebben leidinggevenden een cruciale rol. Zij zijn immers verantwoordelijk voor het creëren van een omgeving waarin elke medewerkers in staat is om het goede te doen, lichten de geldende waarden en normen toe, zorgen voor een lerende omgeving waarin zij ook aanspreken en bovenal het goede voorbeeld laten zien. Incidenten uit het verleden hebben aangetoond dat leidinggevenden en bestuurders directe impact hebben op het handelen van medewerkers en de cultuur in onze organisaties. Het tuchtrecht, verbonden aan de bankierseed, kan hierin ook een belangrijke rol spelen. Tot op heden werden vooral uitvoerende medewerkers die aantoonbaar normen overtraden berispt. De dialoog over het verantwoordelijk houden van cultuurdragers in onze banken is daarom belangrijk om te (blijven) voeren.

One voice can change the room

Uiteindelijk zetten we liever in op preventie en is tuchtrecht op termijn idealiter niet meer nodig. Tot die tijd zetten de banken zich blijvend in voor het stimuleren en faciliteren van het gewenste gedrag. Hierin heeft elke medewerker een rol én de mogelijkheid om het verschil te maken. Zoals Obama het zo goed verwoordde: *"One voice can change the room"*. De moed hebben om je zorg te uiten, op welk niveau ook. In de woorden van Mary Gentile (zie boekbespreking pagina 34): *"By gently giving voice to your own values and the values we should all be sharing"*. Als we ons uitspreken, staan voor het goede en in alles dat we doen streven naar het creëren van een betere wereld, kunnen we als banken echt een verschil maken.

Françoise Rost van Tonningen werkt als Hoofd Bureau Ethiek bij Rabobank, Wies Wagenaar werkt als Head of Conduct, Ethics & Awareness bij ABN AMRO, Daphne Stam werkt als Expert Awareness & Integrity bij Compliance/ Team Ethics van ING Bank Nederland.

Auteurs hebben dit artikel geschreven in hun hoedanigheid als lid van de Werkgroep Ethiek van de Nederlandse Vereniging van Banken.

Tips om aan de slag te gaan met de borging van ethische besluitvorming en integriteit in je organisatie? Scan de QR-code voor het stappenplan, opgesteld door de gezamenlijke (groot)banken, in NVB-verband.



AGENDA

17 maart	AML-werkcollege: Basis Jaarrekeninganalyse en Crimineel Geld
18 maart	AML-werkcollege: Basis Jaarrekeninganalyse en Crimineel Geld
06 april	Leergang Bestrijding Witwassen & terrorismefinanciering
20 mei	Introductie Compliance
23 juni	Opleiding Privacy Officer
08 september	Leergang Compliance Officer 2021
08 september	Leergang Compliance Professional 2021 – Meerdaagse module

AML-WERKCOLLEGE: BASIS JAARREKENING- ANALYSE EN CRIMINEEL GELD

NIEUW

Om crimineel geld naar de bovenwereld te verplaatsen is een bedrijf als verhuiswagen goed bruikbaar om de oorsprong van de lading te verbergen. De jaarrekening is de pakbon waar duistere geldstromen met creatief boekhouden een witte verpakking krijgen.

Leer in het AML-werkcollege *Basis Jaarrekeninganalyse en Crimineel Geld* verdachte omstandigheden op te sporen in jaarrekeningen. Je leert een jaarrekening te begrijpen, te analyseren en kritisch te beoordelen. Dit stelt je vervolgens in staat om een kritische analyse te maken en om mogelijke vervolgstappen te zetten in de risicobeoordeling van jouw klanten. Aan het einde van deze module heb je een helder begrip van de balans, resultatenrekening en het geldstromenoverzicht op jaarrekeningen en een sterke fundering voor de uitvoering van risicoanalyse.

Heeft jouw organisatie een uitdaging op compliancegebied?

Onze compliance adviseurs zijn doorgewinterde professionals op het gebied van integriteit en compliance. Wij helpen jou en je organisatie graag vooruit met advies of tijdelijke uitbreiding van je team.

Vraag een intakegesprek aan via
vraag@compliance-instituut.nl
of bel ons op 088-9988100