

ONZE TWIJFELS OP TAFEL

RESULTATEN VAN ONS ONDERZOEK NAAR EED/BELOFTE EN KERNWAARDEN

Edgar Karssing en Cora Wielenga

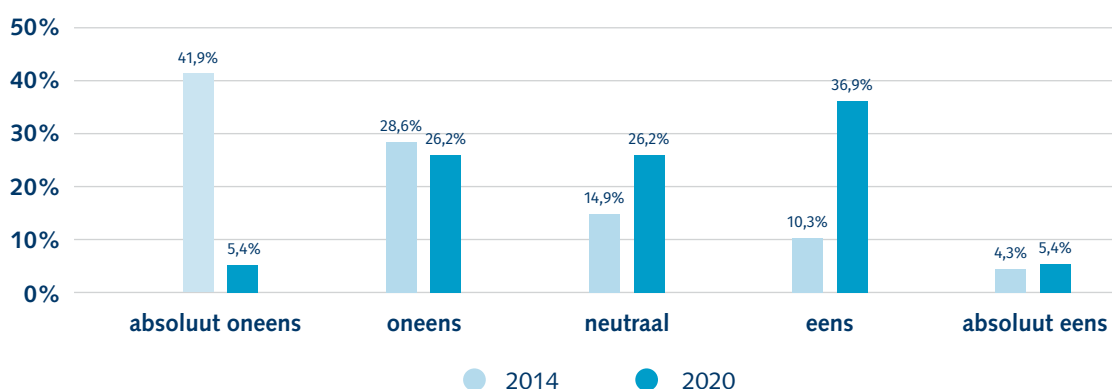
In dit artikel presenteren we de resultaten van een onderzoek naar de impact van de eed/belofte en kernwaarden in de financiële sector.¹ Wij waren sinds het eerste uur fan van de eed of belofte.² Als instrument voor cultuurverandering, het vergroten van vertrouwen en om meer vanuit kernwaarden te werken. 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

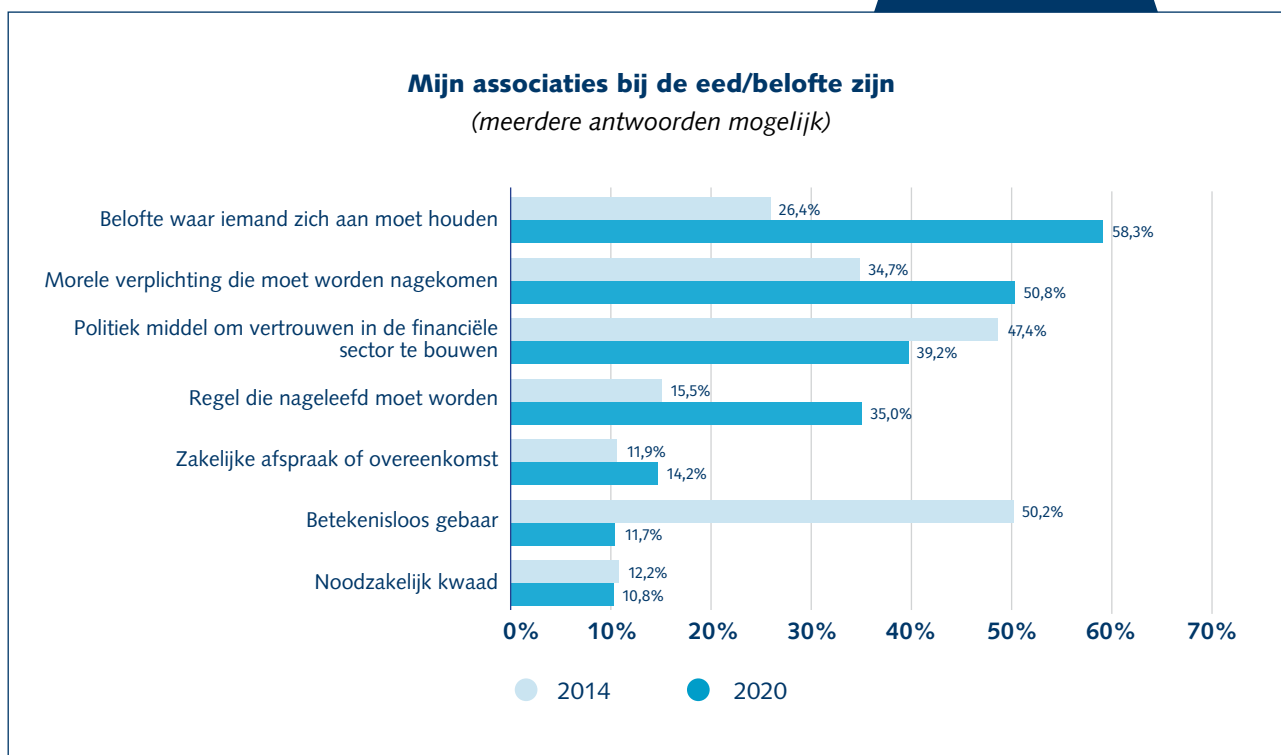
⁵ T. Loonen en M. Rutgers, 'Vertrouwen, geloven of beloven', *vba beleggingsprofessionals Journaal*, 118, zomer 2014: blz. 22-27.

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.

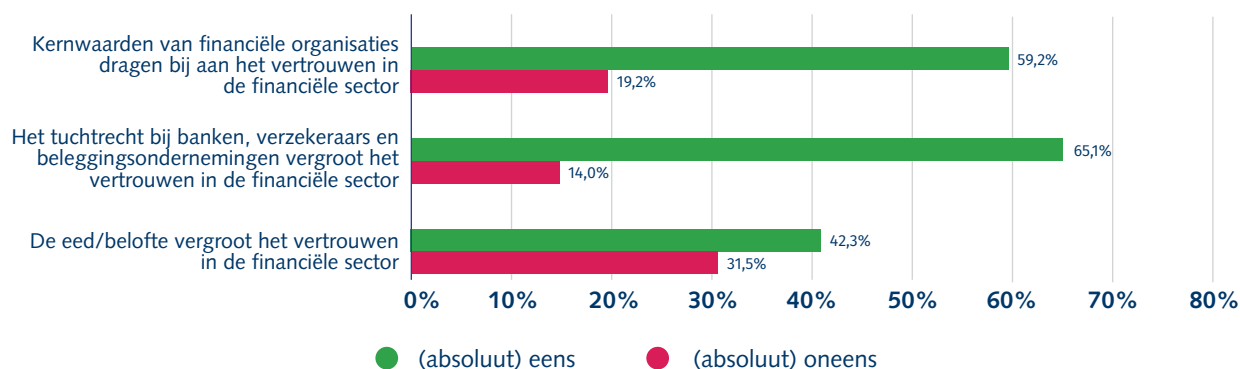
Wat heeft de grootste impact op vertrouwen in de financiële sector?

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



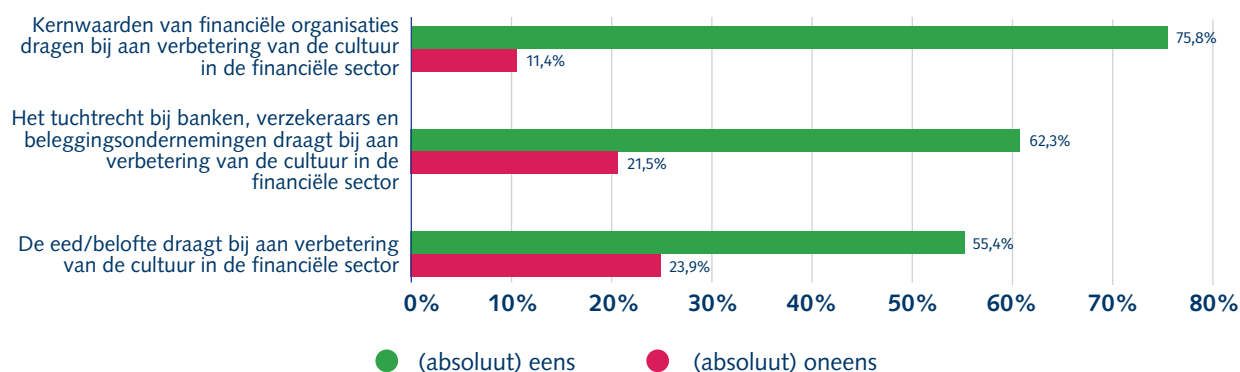
Wat draagt het meeste bij aan cultuurverbetering?

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".

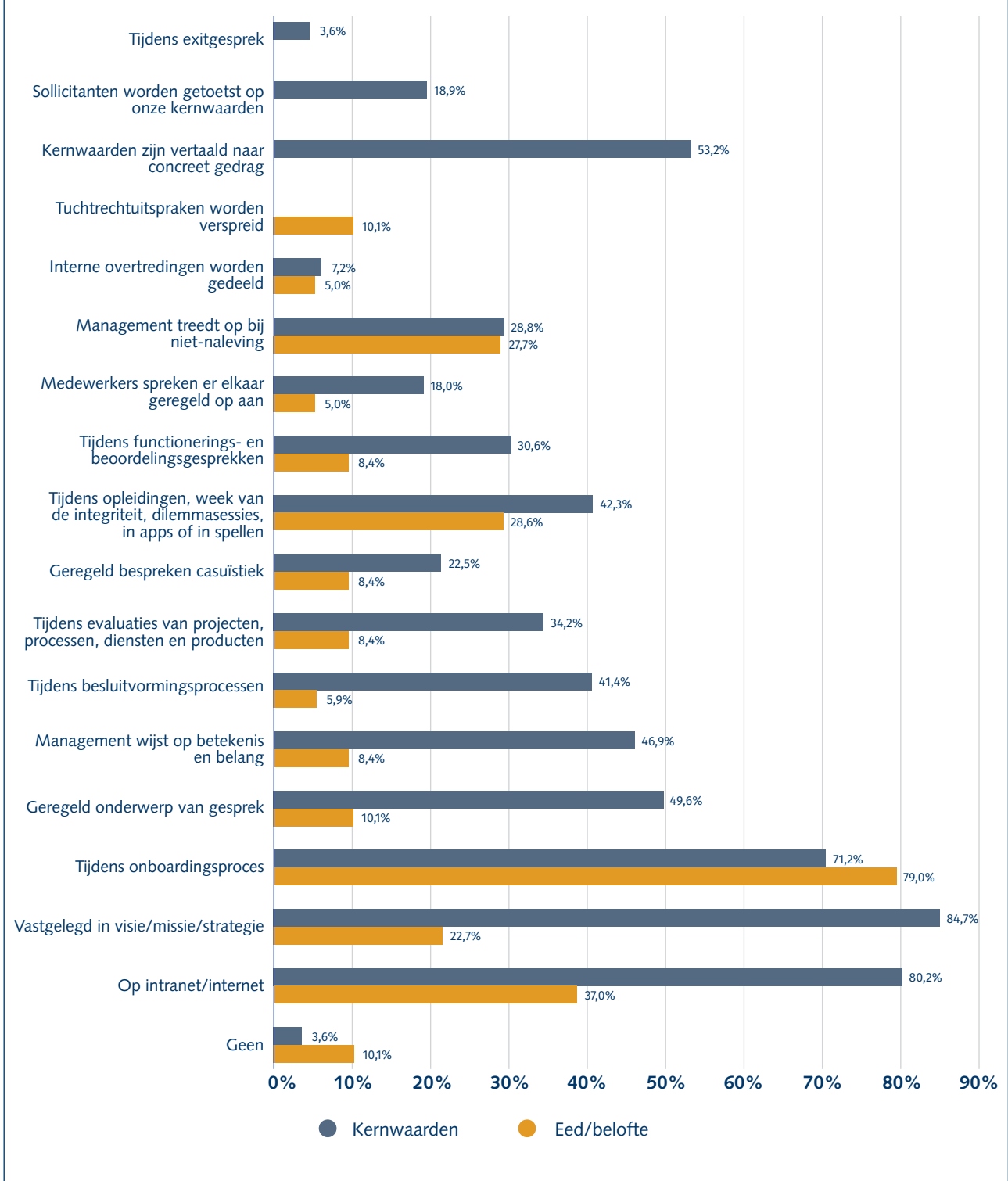
FIGUUR 4

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.