

# 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 bankierseed<sup>1</sup> 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

<sup>1</sup> 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.**

