

Invoering van de bankierseed: de lessen uit de ambtseed

Drs. S. Spoor en drs. S.F. Verheij¹

Sinds de eerste ideeën over de invoering van de 'moreel-ethische verklaring in de vorm van een eed of belofte' is er een debat gaande over het nut en noodzaak hiervan. In dit debat wordt deze verklaring kortweg de 'bankierseed' genoemd, een term die wij in het vervolg van dit artikel zullen hanteren. Men heeft er over het algemeen begrip voor dat bestuurders een bankierseed tekenen, maar van diverse kanten wordt aangegeven dat de voorgestelde uitbreiding naar álle medewerkers van alle financiële instellingen te ver gaat.

Wij herkennen deze weerstand en de argumenten van de periode dat de ambtseed werd ingevoerd voor ambtenaren bij overheidsinstellingen. Er zijn veel argumenten *tegen* een eed te bedenken, maar er zijn ook veel argumenten *voor* een eed te noemen.

Dit artikel is geen pleidooi voor of tegen de invoering van de bankierseed. We willen een constructieve bijdrage leveren aan het debat door te laten zien dat de eed een krachtig instrument kan zijn voor de compliance officer om het integriteitsbeleid van de organisatie voor het voetlicht te brengen. De ervaringen die wij hebben opgedaan gedurende de implementatie van de ambtseed bij de overheid kunnen behulpzaam zijn om dit instrument ook in de financiële wereld op een goede wijze in te zetten, waardoor deze ook daadwerkelijk effect kan hebben. Het is van belang niet alleen een abstracte discussie te voeren over de bankierseed, maar vooral ook te kijken naar de praktijk en wat de eed mogelijk kan opleveren. Een goede inzet van het instrument 'eed', vergezeld met de benodigde uitleg en middelen, kan bijvoorbeeld weerstand wegnemen en voordelen opleveren voor de organisatie en de medewerkers. We vatten onze ervaringen in 10 lessen samen.

¹ Drs. S. (Sacha) Spoor is als senior adviseur en trainer Integriteitsmanagement en Bedrijfsethiek verbonden aan het European Institute for Business Ethics (EIBE) van Nyenrode Business Universiteit. Drs. S.F. (Suzanne) Verheij werkt als Compliance Officer voor De Nederlandsche Bank. Zij heeft dit artikel op persoonlijke titel geschreven.

Ontwikkelingen in financiële wereld

De directe aanleiding voor de bankierseed is gelegen in de aanbevelingen uit het rapport 'Naar herstel van vertrouwen' van de Adviescommissie Toekomst Banken². Deze adviescommissie werd opgericht om onderzoek te doen naar de aanbevelingen te doen ter verbetering van het functioneren van de Nederlandse bancaire sector en daarmee handvatten te bieden voor het herstel van vertrouwen. Een van de belangrijkste kritiekpunten van de commissie was gericht op de cultuur binnen de sector, waarbij het behalen van financiële doelstellingen belangrijker was dan het belang van de klant. De aanbeveling die hieruit volgde was het verplicht stellen van het ondertekenen van een 'moreel-ethische verklaring' (de bankierseed). De bedoeling hiervan is dat degene die de eed ondertekent zich meer bewust wordt van zijn/haar bijzondere functie en de klant weer centraal stelt.

Bij de regering bestond behoefte de bankierseed in te voeren en wettelijk te verankeren. De bankierseed is onderdeel geworden van de Code Banken (principes 3.2.3 en 3.2.4), en sinds 2010 zijn de banken bezig met het invoeren van de bankierseed. De Commissie Monitoring Code Banken houdt een oogje in het zeil met betrekking tot de voortgang. Minister de Jager heeft inmiddels laten weten de implementatie van de eed bij wet te willen regelen³ en de doelgroep uit te willen breiden. In het wetsvoorstel⁴ van de minister is deze bankierseed, die in eerste instantie bedoeld was voor het bestuur van de banken die op de Nederlandse markt actief zijn, uitgebreid naar alle medewerkers van alle financiële dienstverleners. Het omvat nu dus alle 250.000 personen die werkzaam zijn binnen de financiële sector. Slechts degenen die zich niet bezig houden met de kernactiviteiten van het bedrijf, zoals receptie- en cateringpersoneel, zijn vrijgesteld van het ondertekenen en het afleggen van de eed. De wet zal naar verwachting begin 2013 in werking treden. Het voorstel om een register te openen waarin degenen die de eed hebben afgelegd worden opgenomen acht de minister, gezien de omvang van de doelgroep, niet haalbaar.

De belangrijkste reden voor het invoeren van de bankierseed voor medewerkers van financiële instellingen is de morele dimensie van de cultuuromslag die men teweeg wil brengen in de financiële sector. De financiële crisis van de afgelopen jaren heeft een grote deuk geslagen in het maatschappelijk vertrouwen in de financiële sector. Om dit vertrouwen te herstellen is een cultuuromslag nodig. Een eed kan ervoor zorgen dat men de uitgangspunten van het werken in de financiële sector opnieuw ter discussie stelt en met elkaar bekijkt hoe je hier opnieuw invulling aan geeft. De concept bankierseed die verscheen in het rapport van de Adviescommissie Toekomst Banken geeft een aantal onderwerpen die in de eed kunnen worden opgenomen.

2 'Naar herstel van vertrouwen', Adviescommissie Toekomst Banken, april 2009.

3 Kamerbrief FM/2012.589 M, dd. 13-04-2012.

4 Eerste kamer, 2012-2013, 33236 A.

Deze zijn (deels) overgenomen door het ministerie van Financiën;

- het integer en zorgvuldig uitoefenen van de functie;
- het maken van een zorgvuldige afweging tussen belangen van partijen die bij de onderneming betrokken zijn, in het bijzonder die van de klanten en de maatschappij;
- het centraal stellen van het belang van de klant;
- het naleven van wetten, reglementen en gedragscodes; en
- het behouden en bevorderen van het vertrouwen in de financiële sector.

De reacties van financiële instellingen op de invoering van de eed zijn divers⁵. Een aantal banken is voortvarend aan de slag gegaan, anderen zijn wat afwachtender. Het maatschappelijk debat is ook op gang gekomen. In kranten verschijnen opinieartikelen en wetenschappers spreken zich uit over de voor- en nadelen, zijn soms ronduit negatief, of kijken hoe de morele dilemma's van financials systematisch kunnen worden aangepakt.

Ook in de openbare sector waren niet alle organisaties meteen enthousiast over de invoering van de ambtseed. Het heeft enige tijd gevegd voordat dit wel zo was, maar inmiddels is het standaardgebruik in bijna alle organisaties.

Ambtseed

In de openbare sector werd op 1 maart 2006 de Ambtenarenwet aangepast, waarbij nadere invulling werd gegeven aan goed werkgeverschap en integriteitsbeleid. In het voorstel tot wijziging van de Ambtenarenwet beschouwde de regering integriteitsbewustzijn als een kerncompetentie waarover iedere overheidswerknemer dient te beschikken. De betekenis hiervan is *'het op consistente wijze naleven van algemeen aanvaarde normen en waarden in woord en gedrag en het daarop aanspreekbaar zijn, maar ook het daarop aanspreken van anderen'*. Hieraan werd vorm gegeven door integriteitsbeleid verplicht te stellen voor overheidsorganisaties, en dit werd uitgewerkt naar allerlei concrete instrumenten en activiteiten. Een daarvan was de (hernieuwde) invoering van de ambtseed.

De achterliggende gedachte hierbij was dat *'de eed- of belofteaflegging een formeel moment is waarbij de normen en waarden die het ambtelijk handelen bepalen expliciet onder de aandacht gebracht worden, zodat de ambtenaar zich bewust is van de integriteits-risico's die de functie met zich meebrengt'*⁶. Om zoveel mogelijk aan de

5 Internetconsultatie Wijzigingsbesluit financiële markten 2013, <www.internetconsultatie.nl/wijzigingsbesluitfm2013/reacties>.

6 Memorie van Toelichting – Wijziging van de Ambtenarenwet en enkele andere wetten in verband met goed ambtelijk handelen, goed werkgeverschap en algemene regels over integriteit, Tweede Kamer der Staten-Generaal, Vergaderjaar 2003-2004.

cultuur binnen de overheidsorganisatie tegemoet te komen, stelt het bevoegd gezag zélf de formulering van de eed- of belofteaflegging vast, evenals de wijze waarop de gebeurtenis wordt georganiseerd. Van belang is wel dat de aflegging van de eed of belofte vrij snel na de aanstelling plaatsvindt. Ambtenaren hebben de mogelijkheid te kiezen of ze de eed of de belofte afleggen. Het belangrijkste verschil tussen de eed en de belofte is het religieuze component van de eed. In de belofte belooft de medewerker zijn uiterste best te doen om te doen wat van hem wordt verwacht. In de eed wordt daaraan toegevoegd *'zo waarlijk helpe mij God almachtig'*.

In de openbare sector is inmiddels bij de meeste organisaties de ambtseed ingevoerd. Over het algemeen wordt deze afgenomen bij nieuwe medewerkers, snel na indiensttreding. Vanuit het Rijk is een model-tekst ontwikkeld, die door de meeste organisaties is overgenomen. Onderdelen van deze ambtseed zijn over het algemeen: *'trouw aan de Koning, eerbiediging van de Grondwet en andere wetten; geen onwaarheden gebruikt bij de sollicitatie; geen giften gedaan om de aanstelling te krijgen; de belofte om de opgedragen taken nauwgezet en professioneel te vervullen; geheimhoudingsplicht; belofte om de gedragscode na te leven en zich te gedragen zoals een goed ambtenaar betaamt'*. Er zijn echter ook organisaties, zoals de gemeente Amsterdam, die een eigen tekst hebben gemaakt die aansluit bij de waarden en gedragscode van de eigen organisatie.

De invoering van de ambtseed in de openbare sector is inmiddels een feit, maar dit is niet zonder slag of stoot gegaan. Het heeft bovendien enige jaren geduurd voor alle overheidsorganisaties doordrongen waren van nut en noodzaak van de eed. In die tijd waren wij direct (bij een gemeente) en indirect (vanuit een overkoepelende organisatie) betrokken bij de implementatie van integriteitsbeleid, waaronder de eed. We hebben veel ambtenaren gesproken over de eed. Hieronder geven we een beeld van de argumenten om de eed in te voeren, en de argumenten om het niet te doen. De lessen met betrekking tot de invoering van de ambtseed die we in die periode hebben geleerd beschrijven we hierna.

Waarom geen eed afleggen?

In de loop der jaren, sinds 2006, zijn de meeste overheidsorganisaties overgegaan tot het invoeren van de ambtseed. In ieder geval voor nieuwe ambtenaren, en bij veel organisaties ook voor 'zittende' medewerkers. Dit verliep niet in alle organisaties even vlekkeloos, de invoering van de ambtseed riep vaak weerstand op. De belangrijkste argumenten tegen het afleggen van de ambtseed betroffen twijfels over het doel en nut hiervan, het gevoel van wantrouwen richting medewerkers dat bij medewerkers kan ontstaan en het verplichte karakter van het afleggen.

De 'tegenstanders' van de ambtseed gaven aan dat organisaties de eed vaak zien als een 'afvink-exercitie' om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen. Er is dus geen intrinsieke motivatie vanuit (de top van) de organisatie, maar het is slechts een formaliteit. De organisatie is compliant, maar het is eigenlijk een wassen neus.

Het nut van de ambtseed werd ook betwijfeld; welk probleem wordt opgelost? Wat levert het op? Een aantal ambtenaren betrok het op zichzelf en kregen het gevoel dat ze 'niet integer genoeg' waren. Daarnaast betwijfelden ze dat de eed eraan zou bijdragen dat ze 'integerder' zouden worden.

Deze tegengeluiden zijn ook in de financiële wereld te horen; de voorgestelde bankierseed zou te algemeen zijn en geen oplossing bieden voor het vertrouwensprobleem. De eed heeft geen eigenaar en er is geen coördinatie. Dat wordt gezien als een belemmering. Een vraag die ook veel gehoord wordt is de vraag hoe je de gewenste cultuurverandering doorvoert. Helpt een eed daadwerkelijk? Of zijn er andere (betere) manieren waarop je dat kunt bereiken?

Tegenstanders geven aan dat er al veel wet- en regelgeving is binnen de financiële sector; zowel overkoepelende als eigen regels zoals gedragscodes. Daarnaast worden bestuurders getoetst door DNB en houdt AFM een oogje in het zeil met betrekking tot de wijze waarop wordt omgegaan met de klant. Wat voegt de bankierseed extra toe aan deze regelingen?

Een laatste twijfel aan de werking van de eed in de financiële wereld die regelmatig wordt genoemd heeft betrekking op de aard van de werkzaamheden. Er is sprake van tegenstrijdige belangen tussen het centraal stellen van de klant, de wens van de klant om de kosten voor het gewenste product zo laag mogelijk te houden, de wens van een transparant product, en de drive voor de financial om zoveel mogelijk winst te willen of moeten maken. Deze tegenstrijdigheid zou de werking (of toegevoegde waarde) van de eed belemmeren.

Waarom wél een eed afleggen?

Er is een aantal goede redenen om wél een eed af te leggen; het onderwerp ethiek (of integriteit) krijgt zo bijzondere aandacht, er wordt een signaal afgegeven aan de medewerkers en de buitenwereld en het gesprek wordt op gang gebracht.

De eed is op zichzelf geen oplossing voor problemen, zeker niet voor het vertrouwensprobleem in de financiële wereld. De eed kan echter wel een signaal afgeven aan zowel de buitenwereld als aan de medewerkers dat de integriteit van de organisatie en de

medewerkers hoog in het vaandel staat. Het is een belofte aan de maatschappij én aan de klant, die op deze wijze expliciete bevestiging krijgen.

Nieuwe medewerkers die bij indiensttreding de eed moeten afleggen worden meteen gewezen op het belang van een integere uitvoering van hun toekomstige werk. Het kan een start zijn van een goed gesprek, een gezamenlijke zoektocht naar de normen en waarden van de organisatie, en een integere werkhouding.

De banken in Nederland hebben een belangrijke publieke nutsfunctie en onderscheiden zich daardoor in de maatschappelijke rol die zij vervullen van andere ondernemingen⁷. De bankiers hebben dus, net als ambtenaren, een bijzondere positie. Deze blik op het werken in de financiële sector is de laatste jaren verloren gegaan en moet weer onder de aandacht gebracht worden; de eed kan hier prima voor worden ingezet.

Voor de compliance officer biedt de eed een ingang, een startpunt om het integriteitsbeleid aan op te hangen. De eed kan gezien worden als het fundament van het compliancebeleid, waarin ook aandacht moet worden besteed aan integriteit.

Invoering eed

Vanuit de ervaring uit de openbare sector zien we twee manieren om de eed in te voeren. De eerste noemen we de 'minimale manier' waarbij de medewerkers slechts een schriftelijke verklaring wordt voorgelegd die ondertekend dient te worden. Het lijkt erop dat de oorspronkelijke gedachte van de moreel-ethische verklaring in deze benadering past. De tweede noemen we de 'optimale manier' waarbij de mondelinge eed als een belangrijk instrument in het integriteitsbeleid van de organisatie en de compliance officer wordt gebruikt. In de laatste berichten over de invoering van de bankierseed lijkt deze aanpak de voorkeur te hebben.

Bij invoering op de minimale wijze kunnen wij ons vinden in de argumenten van de tegenstanders en hebben wij twijfels over de kans op daadwerkelijk effect. De optimale manier biedt echter wel mogelijkheden voor de compliance officer om het onderwerp ethiek goed onder de aandacht te brengen en het (morele) bewustzijn van medewerkers op gang te brengen. Het gesprek over ethiek en de moraal wordt zo op gang gebracht. Hoe deze optimale manier kan worden ingevuld zetten we uiteen in de volgende tien lessen.

7 Rapport 'Naar herstel van vertrouwen', Adviescommissie Toekomst Banken, 2009, pagina 21.

De lessen van de ambtseed

Bij de invoering van de ambtseed in de openbare sector hebben we een aantal lessen geleerd, die we integriteitsfunctionarissen vaak meegeven. Ook voor compliance officers die de bankierseed gaan invoeren kunnen deze behulpzaam zijn. De lessen geven ook antwoord op de vraag *of* en *hoe* de bankierseed de moraal daadwerkelijk kan beïnvloeden. Er kan een start gemaakt worden met beïnvloeden van de moraal door de eed in te voeren en stil te staan bij de bijzondere positie van de financial. Door goede communicatie hierover, aandacht voor de wijze waarop de eed wordt afgenomen en het onderdeel te maken van een breder compliance beleid vergroot de kans op beïnvloeding van de moraal. Daarnaast zijn commitment en zichtbaarheid van de top bij het afnemen van de eed én het geven van het goede voorbeeld een belangrijke factor voor daadwerkelijke verandering. Onmisbaar hierbij is om de dialoog te stimuleren, en zo een concrete vertaling naar de werkpraktijk te maken. Mits op goede en zorgvuldige wijze ingevoerd, denken wij dat de bankierseed wel degelijk kan bijdragen aan het morele bewustzijn van de financial en een – geleidelijke – verandering van de moraal. Hieronder geven wij de lessen weer die hiertoe kunnen bijdragen:

Les 1: Communicatie

Essentieel bij invoering van de eed is communiceren! Vooraf dient helder gemaakt te worden wat het doel is van de eed, de inhoud hiervan en het belang dat de organisatie hieraan hecht. Vooral bij zittende medewerkers is dit van groot belang, zodat eventuele vragen kunnen worden beantwoord en weerstand wordt weggenomen. Dit kan door 'eenerichting-communicatie' middels website, folders of brief, maar ook door 'tweerichting-communicatie' zoals het organiseren van een bijeenkomst om het gesprek aan te gaan en uitleg te geven. Daarbij moet duidelijk gemaakt worden dat de eed deel is van een breder integriteitsbeleid. Door het grotere kader te schetsen en de verschillende onderdelen uit het bredere integriteitsbeleid te noemen, krijgen de medewerkers een beter beeld van de wijze waarop de diverse onderdelen en activiteiten samenhangen.

Les 2: Maatwerk

Financiële instellingen zijn niet homogeen en het is dus raadzaam om maatwerk te leveren. Elke organisatie kan de tekst van de eed zelf samenstellen, eventueel op basis van centraal vastgestelde 'bouwstenen'. Hoe meer de tekst aansluit op de daadwerkelijke doelstellingen en kernwaarden van de organisatie, hoe herkenbaarder de eed is voor de medewerkers. En hoe herkenbaarder, hoe meer draagvlak bij medewerkers. De kans dat de inhoud beter blijft hangen en men zich bewust wordt van zijn/haar positie wordt zo vergroot. Tevens laat het zien dat de organisatie serieus met het thema aan de slag gaat en dit niet slechts ziet als een invul-exercitie. Het ontwerpen van de tekst biedt ook de mogelijkheid om de inhoud aan te laten sluiten bij de gedragscode of andere interne regelingen die al bestaan binnen de organisatie, en zo de rode draad van het integriteits-

beleid te bewaken. Door het te koppelen aan eigen, interne ontwikkelingen, verwordt een extern opgelegde eed tot een eigen, geïnternaliseerd instrument.

Les 3: Actieve rol bestuur, directie en management

De top van de organisatie, het management en/of directie, vervult een prominente rol bij het afnemen van de eed. De ervaring leert dat op deze wijze niet alleen de eed serieuzer wordt genomen, maar ook dat de boodschap van het management ('integriteit is belangrijk') kracht wordt bijgezet. Voor veel medewerkers is het toch bijzonder als de eed wordt afgenomen door iemand uit de top van de organisatie waardoor de bijeenkomst meer cachet krijgt. Daarnaast toont directe betrokkenheid van het topmanagement dat zij het thema serieus neemt. Als compliance officer loop je daarnaast het risico gezien te worden als 'mr. of mrs. Integriteit'. Men ziet je als degene die verantwoordelijk is voor het morele bewustzijn en leunt zelf achterover omdat 'de compliance officer zich wel daarmee bezig houdt'. Dit is te voorkomen door het management uitgebreid te betrekken en daar ambassadeurs te vinden. Als zowel het hogere als het midden management actief uitdraagt op integere manieren zaken te willen doen heeft de compliance officer een sterkere back-up. Dit biedt ook weer voordelen bij overige activiteiten zoals integriteit benoemen in functioneringsgesprekken en werkoverleggen.

Les 4: Stimuleer de dialoog

Besteed aandacht aan het gesprek over ethiek, moreel-ethische dilemma's, de klant, klantbelang en andere relevante onderwerpen. Wat is nou precies ethiek, of integriteit? En wat betekent dit voor ons werk? Wie is de klant, en wat is zijn belang? Staat klantbelang tegenover commercieel belang? Wat is moraal, wat willen we hieraan veranderen, en hoe ziet dat eruit? Eenzijdige communicatie, of een keer de bankierseed afleggen gaat de moraal in de financiële sector niet veranderen. Samen in gesprek zijn over hoe je werk uit te voeren, in hoeverre je de klant centraal kunt of moet zetten, welke valkuilen of belemmeringen er zijn; oftewel de vertaling naar je eigen werkpraktijk, dát is cruciaal en maakt het verschil. Op dat moment gaat er wel écht iets veranderen en ben je samen bezig om vorm te geven aan de – nieuwe – waarden binnen de financiële wereld. Niet door ze 'klakkeloos' over te nemen en hierover een eed af te leggen, maar juist door ze kritisch te bekijken, te bespreken en er een eigen, concrete invulling aan te geven.

Les 5: Persoonlijke aandacht

Het doel van de eed is dat medewerkers uit de financiële sector zich bewust worden van hun bijzondere positie en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Het tekenen van een verklaring bij indiensttreding, als een van de vele formulieren in die periode, zal daartoe niet bijdragen. Het is daarom raadzaam om er een persoonlijke noot aan toe te voegen en te zorgen dat het afleggen van de eed indruk maakt.

Een mogelijke invulling is het periodiek organiseren van een eed-bijeenkomst op een mooie locatie van de organisatie. De medewerker krijgt een persoonlijke uitnodiging, en mag in ieder geval kiezen tussen het afleggen van een eed of belofte. Indien mogelijk, zou er bijvoorbeeld ook een keuze kunnen worden aangeboden uit diverse bouwstenen van de eed, zodat het een persoonlijk gedragen keuze wordt. De eed wordt vervolgens op formele wijze mondeling uitgesproken door degene die de eed afneemt. Daarna wordt de verklaring (eventueel) getekend. Het is van belang medewerkers te betrekken bij de invoering. Dus niet alleen communiceren, voorlichten en uitleggen maar daadwerkelijk input vragen van medewerkers. Medewerkers kunnen meedenken aan de wijze van organiseren, maar ook over de tekst van de eed. Het draagvlak wordt op die wijze vergroot, en de compliance officer creëert zo 'ambassadeurs' die het thema belangrijk vinden.

Les 6: Maak er meer van

Het afnemen van de eed biedt een natuurlijk moment om bijvoorbeeld de visie op ethiek en integriteit van het management uit te dragen, dilemma's te bespreken, de gedragscode onder de aandacht brengen, de kernwaarden en business principles toe te lichten, het gehele compliancebeleid te belichten etc. De eed-aflegging kan bijvoorbeeld het sluitstuk vormen van een introductiedag(deel) waarop aandacht wordt besteed aan integriteit en het beleid van de organisatie op dit gebied. Hierbij kunnen de nieuwe medewerkers worden geattendeerd op de bestaande integriteitsregelingen zoals het privé beleggingsbeleid, regeling nevenwerkzaamheden, regeling belangenverstrengeling en overige regelingen. Het verdient aanbeveling de gedragscode bij de eed- of belofteaflegging aan de ambtenaar te overhandigen. In de tekst van de eed zou een duidelijke verwijzing naar de gedragscode opgenomen kunnen worden. Een gedragscode in de vorm van een mooie brochure, of de eed in de vorm van een mooi verzorgd document dat ondertekend wordt, geeft meer cachet aan de handeling. Een simpel A4tje kan het beeld geven dat dit het zoveelste document is wat men 'even' moet ondertekenen terwijl een mooie versie de handeling officiëler maakt.

Les 7: Maak het leuk

Zorg dat het een aansprekende en herkenbare bijeenkomst wordt, en zorg dat het ook 'leuk' is voor de deelnemers. Vanzelfsprekend is het een officieel moment maar door het een aangename bijeenkomst te maken ziet men de toegevoegde waarde van aandacht voor het thema eerder dan als het aanvoelt als een 'moetje'. Het is wellicht de eerste keer dat de medewerker actief wordt geconfronteerd met het thema. En zoals bij alles geldt; de eerste indruk is het belangrijkste. Wanneer medewerkers een positief gevoel krijgen bij de wijze waarop over integriteit wordt gesproken en hoe de organisatie het vorm geeft, vergemakkelijkt dat de inspanningen die in de toekomst plaatsvinden.

Les 8: Niet eenmalig

Het is van belang dat het duidelijk is dat het afleggen van de eed niet een eenmalige actie is. De eed is geen op zichzelf staand instrument, maar deel van een geheel. Samenhangend compliance beleid gericht op moreel bewustzijn en integriteit, bestaat uit een aantal componenten die zich richten op een integere cultuur en de handhaving hiervan. Voor al deze componenten zijn er instrumenten: regels, voorschriften, procedures, maar ook trainingen, werkoverleggen, functioneringsgesprekken, risico-analyses etcetera. Voor nieuwe medewerkers is de eed de start van hun carrière bij een financiële instelling, en het 'startpunt' van het compliance beleid. Maar het mag niet het enige moment zijn dat ze stil staan bij het belang van integriteit en zich hier bewust van zijn!

Vergeet ook niet om aandacht te besteden aan zittende medewerkers. Ook zij zullen zich bewust moeten zijn van hun bijzondere positie als bankier, en de verantwoordelijkheden die dit met zich meebrengt. Daarom moeten zij niet worden vergeten bij de eedaflegging.

Les 9: Zie het als een kans!

De compliance officer heeft vele instrumenten tot zijn beschikking om het ethiek onder de aandacht te brengen en morele bewustzijn te stimuleren. Wanneer de eed wordt ingevoerd, kan deze worden ingezet als 'marketinginstrument' van het beleid en de functie van compliance officer. Het is een mooi startpunt dat in de loop van de tijd verder uitgewerkt kan worden, en nader ingevuld kan worden. In de eed belooft een medewerker zijn werk op integere manier te vervullen. De andere integriteitsinstrumenten kunnen worden ingezet om hier nadere invulling aan geven.

Les 10: Bescheidenheid

De eed is niet dé oplossing voor het vertrouwensprobleem waarmee de financiële sector kampt; een zekere bescheidenheid over het instrument is derhalve gepast. De eed kan echter wel een bijdrage leveren aan het morele bewustzijn van medewerkers, en het besef dat men een bijzondere positie bekleedt of gaat bekleden. In combinatie met andere activiteiten die gericht zijn op het verhogen van het integriteitsbewustzijn biedt het een goed en bruikbaar instrument om de morele dimensie van de cultuurverandering te stimuleren.