

# De Commissie Ethiek bij de Rabobank

## *Over reflectietafels, morele kosten en gestapelde wijsheid*

Drs. F.M. Rost van Tonningen en drs. S.J.P. Louwers<sup>1</sup>

### 1 Inleiding

Dit artikel beschrijft opzet en werking van de 'ethische infrastructuur' van de Rabobank, de wijze waarop de Rabobank omgaat met ethische dilemma's, de voordelen die deze werkwijze biedt, en de uitdagingen en toekomstige mogelijkheden ervan. Het op diverse niveaus methodisch bespreken van ethische dilemma's is een functie die (nog) niet door wet- en regelgeving wordt vereist, maar die wel onontbeerlijk is voor het beoogde herstel van vertrouwen in de financiële sector. Omdat dit belang verder strekt dan alleen dat van de Rabobank, is kennis van onze ervaringen nuttig voor anderen die hiermee aan de slag willen.

De Rabobank heeft sinds 1998 een Commissie Ethiek, die enkele keren per jaar bijeenkomt om bankgerelateerde cases en vraagstukken met een ethisch aspect te bespreken. In dit stuk bespreken wij de achtergrond en wordingsgeschiedenis van deze commissie, de werkwijze ervan en de bredere ethische infrastructuur van de Rabobank.

De coöperatieve Rabobank, groot geworden in het zogenaamde Rijnlandse model van een gematigd kapitalisme, breidde in de jaren tachtig en negentig in het kader van de globalisering haar horizon uit naar het buitenland en ging daarbij steeds vaker morele knelpunten ervaren. Dit kwam doordat in dat buitenland (het betrof vooral Groot-Brittannië en de Verenigde Staten) de Angelsaksische cultuur domineerde, die van oudsher meer ruimte opeist voor de vrije markt. Deze morele knelpunten werden van dermate fundamenteel belang gevonden voor de toekomst van de bank dat voor de bespreking

---

<sup>1</sup> Françoise Rost van Tonningen is Hoofd Bureau Ethiek en Stefan Louwers Adviseur Ethiek bij de Rabobank.

ervan een reflectietafel werd ingericht. Dit werd de Commissie Ethiek. Deze tafel was indertijd dan ook gepositioneerd in het internationale domein.

Een voorbeeld was dat de door de toegenomen welvaart hogere vleesconsumptie in China daar een grotere vraag stimuleerde naar soja uit Brazilië als leverancier van veevoer, met alle mogelijke gevolgen voor ontbossing van dien. Welke keuze maak je dan als internationaal actieve landbouwbank?

De Rabobank werd bij de instelling van de Commissie Ethiek dus gedreven door een intrinsieke motivatie om naar de eigen kernwaarden te handelen.

## 2 Van Gedragscode naar Rabobank Kompas

In diezelfde jaren negentig stelde de Rabobank, zoals trouwens in die tijd veel bedrijven deden, ook een gedragscode op. Een dergelijke tekst diende in het algemeen als een soort mission statement en bevatte uitgangspunten voor moreel verantwoord handelen. De gedragscode van de Rabobank kende als kernwaarden respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid. Op drie dimensies (namelijk: klantrelaties, relatie met de samenleving en interne relaties) stonden in de tekst ervan enkele tientallen algemene uitgangspunten geformuleerd, die dienden als richtsnoer voor moreel verantwoord handelen.

Al snel bleek dat zo'n gedragscode gedoemd is om een papieren exercitie te blijven, als cases in de praktijk niet geregeld aan de code werden getoetst. Zo waste de ene hand de andere: de commissie had met de gedragscode een nuttig richtsnoer om cases te beoordelen en de gedragscode bleef ook in praktische zin relevant door deze aan de weerbarstige praktijk te toetsen.

De gedragscode uit de jaren negentig is in oktober 2018 vervangen door het Rabobank Kompas. Deze is vooral te zien als een 21<sup>e</sup>-eeuwse hertaling met enkele nieuwe accenten. In de naamgeving komt beter dan in het wat statische en generieke 'code' tot uiting dat het gaat om een moreel kompas dat specifiek bij de Rabobank hoort.

### 3 Ethiek in de financiële sector: van nice to have naar need to have

De kredietcrisis en de affaires in het voetspoor ervan (zoals de verkoop van bankproducten waarmee men niet primair het klantbelang voor ogen had, de Libor-affaire, het beloningsbeleid aan de top etc. toonden meer dan ooit eerder aan dat vertrouwen in de financiële sector geenszins een automatisch gegeven is. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Langzaam daagde het besef in de sector dat men alles op alles moest zetten om het vertrouwen van het publiek te herstellen. Dit leidde tot het inzicht dat er werk gemaakt moest worden van een omslag van cultuur en gedrag in de sector. Een formele uitwerking hiervan was de wettelijke verankering van de Bankierseed.

De toezichthoudersagenda benadrukt het belang van ethiek, cultuur en gedrag en 'maatschappelijke betamelijkheid', zoals onder meer blijkt uit het in december 2017 verschenen rapport van de AFM, genaamd 'Blinde vlekken'. Op Europees niveau is sprake van de "management body's responsibility in setting, approving and overseeing the implementation of a corporate culture and values in line with Section 10, which fosters responsible and ethical behaviour"<sup>2</sup>.

#### Voorbeeld kwetsbare klanten

Steeds vaker krijgen banken te maken met de vraag hoe om te gaan met klanten die minder goed zelfstandig kunnen handelen. Een voorbeeld is klanten die dement worden. Dit gebeurt geleidelijk en is voor de bank lastig waarneembaar. De bankmedewerker kan de indruk krijgen dat derden mogelijk misbruik maken van hun kwetsbaarheid. Als er een vermoeden is van financieel misbruik, hoe moet de bank zich dan opstellen, mede gezien de zorgplicht die zij jegens de klant heeft? Moet zij maatschappelijk werk inschakelen of een melding doen bij het Steunpunt Huiselijk geweld? Maar hoe zit het dan met de privacy?

De Rabobank ondersteunt veel maatschappelijke initiatieven op het terrein van dementie, leefbaarheid, ondersteuning van mantelzorgers e.d. Ook participeren een aantal lokale banken in pilots die door het ministerie van VWS worden georganiseerd om te bekijken hoe met andere partijen zoals het notariaat, woningbouwcorporaties en maatschappelijk werk kan worden samengewerkt om financieel misbruik van oudere mensen te voorkomen. De buitenwacht heeft daardoor wel bepaalde verwachtingen van de Rabobank. Hoe proactief moet en kan de bank hierbij zijn?

<sup>2</sup> EBA guidelines on Internal Governance, 26 september 2017, art. 23.k.

Bovenwettelijk groeide ook bij andere financiële instellingen alsmede de toezichthouders en de brancheorganisatie, de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB), het inzicht dat een structurele ethische benadering van concrete kwesties behulpzaam kan zijn. Dit betekent bijvoorbeeld: eerst goed en met een langetermijnperspectief nadenken over de maatschappelijke implicaties van een nieuw bankproduct in plaats van zich primair te laten leiden door commerciële en strikt juridische overwegingen. Men zou kunnen zeggen dat hiermee het nut van de Rijnlandse benadering veld won op de Angelsaksische benadering. Met de ethische benadering immers is het mogelijk om het paard vóór de wagen te spannen in plaats van achteraf de schade te moeten repareren.

Resultaat van dit alles is dat de andere grootbanken inmiddels ook een vorm van ethische infrastructuur hebben, dat zij onderling op dit gebied binnen NVB-verband samenwerken (uiteeraard binnen de grenzen van de mededinging) en dat ethiek, cultuur en gedrag op de agenda van de toezichthouders staan. Dit laat overigens onverlet dat elke instelling haar eigen aanpak hanteert en haar eigen keuzes maakt. Dat is ook prima, want diversiteit in het bankenlandschap waarborgt dat klanten zelf echt een keuze voor een bij hen passende bank kunnen maken.

Al deze ontwikkelingen samen weerspiegelen een evolutie met betrekking tot aandacht voor het thema ethiek van *'nice to have'* naar *'need to have'*.

#### 4 Missie, morele dilemma's en morele kosten

De missie van de Rabobank is *'Growing a Better World Together'*. Deze tekst geeft richting aan wat voor bank de Rabobank wil zijn, maar is ook ambitieus. De bank heeft altijd te maken met de 'echte wereld' en moet zich daartoe steeds weer verhouden. Dat leidt voortdurend tot dilemma's. Sterker: hoe hoger de ambitie in de missie, hoe eerder zich spanning met de praktijk zal voordoen. Let wel: het gaat hier om vraagstukken waarbij bestaande wetten of regels geen of nog geen houvast bieden. In eenvoudige taal: "iets moet, mag of kan, maar willen we het ook?" De maatstaf voor wat we wel of niet willen zijn de missie van de Rabobank en het Rabobank Kompas, die de uitdrukking vormen van datgene waarvoor de Rabobank wil staan.

Een moreel dilemma is meestal een 'goed-versus-goed' vraagstuk. Bij zo'n vraagstuk worden de (positief geformuleerde) belangen van alle stakeholders in aanmerking genomen en de waarden en normen van de organisatie betrokken. Vervolgens wordt een keuze gemaakt uit meerdere alternatieven. Voor elk van die alternatieven zijn goede argumenten te bedenken. De uiteindelijke keuze leidt vrijwel altijd tot morele kosten omdat aan sommige argumenten in mindere mate gehoor kan worden gegeven. Hier-

door is het meestal onvermijdelijk om 'morele kosten' te maken. Daarom is het maken van keuzes geen vrijblijvende zaak.

## 5 Ethiek is niet statisch

Ethiek is niet statisch. Wat gisteren nog aanvaardbaar was, is dat in sommige gevallen vandaag niet meer. Het recht volgt de moraal dikwijls. Een voorbeeld hiervan is handel met voorwetenschap. Hierbij zijn morele noties 'in het grijze gebied' in de jaren tachtig de wettelijke normen van de jaren negentig geworden.

We kunnen in beginsel een onderscheid maken tussen grotere vraagstukken en kleinere, meer alledaagse morele dilemma's. Ogenscheinlijk kleine of triviale casuïstiek staat echter vaak voor grotere en zelfs principiële vraagstukken. Het bespreken van individuele cases uit de praktijk kan leiden tot een visie op grotere onderwerpen. Goede voorbeelden hiervan zijn het beleid wapenindustrie en het beleid mensenrechten: eerst was er op deze gebieden niets, maar naar aanleiding van concrete casuïstiek is alsnog beleid opgesteld. Soms worden lastige cases op het grensvlak van bestaand beleid opnieuw, voor nadere afweging aan de Commissie Ethiek voorgelegd. Op die manier wordt het beleid actueel gehouden.

### Voorbeeld gebruik van data

Klanten vertrouwen hun data toe aan de Rabobank. Dit geeft de bank grote mogelijkheden, maar tegelijk ook een grote verantwoordelijkheid. De Rabobank vindt het belangrijk dat de klant weet hoe zijn data worden gebruikt, dat het belang van de klant voorop staat, dat zijn gegevens veilig zijn en dat hij zelf de controle heeft. Met deze uitgangspunten zullen weinig mensen het oneens zijn. Dit neemt niet weg dat er toch dilemma's over het gebruik van data kunnen ontstaan, waarover individuele klanten verschillend zullen denken.

Voorbeelden van dergelijke dilemma's:

- Is het het passend om, zodra zich belangrijke levensgebeurtenissen voordoen, bijvoorbeeld een geboorte, de klant een relevante aanbieding te doen?
- Is het passend om data met derden te delen, bijvoorbeeld bij een huisaankoop?
- Is het passend om, wanneer de bank uit data kan afleiden dat een bedrijf door eigen toedoen minder goed presteert, dit bedrijf een hogere risico-opslag te geven?

Goed reflecteren houdt in: grondig nadenken, alle perspectieven meenemen en niet direct in de besluitmodus gaan. Standpunten die op deze zorgvuldige wijze tot stand zijn gekomen, kunnen er uiteindelijk toe bijdragen dat de bank in soortgelijke gevallen sneller tot verantwoorde besluiten kan komen. Dat is juist in deze tijd van radicale veranderingen, innovatie en technologisering van groot belang. Door het paard vóór de wagen te spannen en vroegtijdig te reflecteren op zaken die op de bank afkomen, kun je behalve dat je risico's mitigeert, tegelijk een positieve bijdrage leveren aan je missie en daarmee ook aan je reputatie.

## 6 Opzet en werkwijze van de Commissie Ethiek van de Rabobank

Dan nu de praktijk van vandaag. De Commissie Ethiek is onafhankelijk gepositioneerd. Zij heeft als taak om mogelijkheden die zich in de business voordoen en andere bankgerelateerde kwesties, te spiegelen aan de missie en het Rabobank Kompas. Zij is nadrukkelijk bedoeld als reflectietafel, weg van de 'waan van de dag'. Juist in een tijd van radicale veranderingen, innovatie en technologisering is dit van groot belang.

De commissie komt zes keer per jaar bijeen en telt twaalf leden. De voorzitter van de groepsdirectie is tevens voorzitter van de commissie. De andere leden hebben gezaghebbende posities binnen diverse disciplines van de organisatie. Zo zijn onder meer de business, zowel lokaal als internationaal, Legal, Compliance, communicatie, data en innovatie en duurzaamheid, en een vertegenwoordiger van Jong Rabo vertegenwoordigd. Deze brede en prominente vertegenwoordiging verzekert een breed perspectief en komt het draagvlak van de ingenomen standpunten ten goede.

De commissie bespreekt elk concreet dilemma of breder vraagstuk aan de hand van een notitie. Iedere medewerker van de organisatie kan een casus of dilemma inbrengen. In zo'n notitie wordt langs methodische weg geformuleerd wat het feitelijke ethische dilemma is, wie de belanghebbenden zijn, wat hun perspectief is, waaruit hun belang bestaat en worden vervolgens systematisch argumenten voor en tegen een bepaald handelingsperspectief (concreet: 'willen we x wel of willen we x niet?') opgesomd. Bij die argumenten wordt bijzondere aandacht gegeven aan de verhouding tussen het geformuleerde handelingsperspectief tot de missie en het Rabobank Kompas.

Het gesprek hierover moet een uitspraak opleveren, die op dat moment de status heeft van 'advies'. Afhankelijk van de aard van de casus of het vraagstuk, biedt deze uitspraak een concreet handelingsperspectief (dat doorgaans wordt opgevolgd) of een richting die wordt meegenomen bij te vormen of aan te passen beleid. In de gedane uitspraak zal, zoals hierboven al gesteld, nooit iedereen tevreden gesteld kunnen worden. Anders gezegd: er worden bijna onvermijdelijk 'morele kosten' gemaakt. Deze methode zorgt er echter wel voor dat het standpunt in de betreffende kwestie op een zorgvuldige en uitlegbare manier tot stand komt.<sup>3</sup>

### Voorbeeld medewerkers en cryptocurrencies

Tijdens de stijging van de koers van de Bitcoin gingen ook medewerkers van de Rabobank hierin voor eigen rekening en risico (dus in privé) handelen en investeren. Dit leidde tot discussies in de organisatie over de vraag of dit wenselijk is, mede omdat de AFM ook de nodige waarschuwingen heeft laten horen. Ook zijn er mogelijk verbanden met witwassen en heling. Begin 2018 werd bekend dat de Scandinavische Nordea Bank zijn personeel ging verbieden om in cryptocurrencies te handelen. Op welke arbeidsrechtelijke gronden zij dit precies deed, is niet bekend. Omdat de regelingen betreffende medewerkersintegriteit van Compliance ook geen handvat bieden, wordt de vraag voorgelegd aan de Commissie Ethiek.

## 7 Gestapelde wijsheid: moresprudentie

De Commissie Ethiek heeft in de twintig jaar van haar bestaan honderden uitspraken gedaan. Al deze uitspraken zijn systematisch vastgelegd in verslagen, toegankelijk via een database. Dit heeft 'gestapelde wijsheid' ofwel 'moresprudentie' opgeleverd. Door in onze besluiten rekening te houden met deze moresprudentie, bevorderen wij dat de Rabobank consistent handelt in lijn met haar identiteit. Doordat gedurende zoveel jaren cases en vraagstukken langs het morele kompas van de bank zijn gelegd, is 'langs natuurlijke weg' een kleuring van dit kompas ontstaan, die uitdrukking geeft aan de specifieke identiteit van de Rabobank. Anders gezegd: het Rabobank Kompas krijgt mede praktische betekenis in combinatie met de moresprudentie. Dit is goed vergelijkbaar met de verhouding tussen wetboeken en jurisprudentie in het juridische domein.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Deze methode is gebaseerd op die van prof. dr. H. van Luijk van Nyenrode.

<sup>4</sup> In het artikel 'De steen van Rosetta' op pagina 73 van dit Jaarboek wordt gepleit voor aandacht voor het morele frame.

Wel is het zo dat waarden en normen in de loop der tijd verschuiven. De Commissie Ethiek moet dus zowel oog hebben voor het belang van consistentie als dat van flexibiliteit. Ze moet enerzijds een antenne hebben voor verschuivende opvattingen, maar anderzijds niet met alle winden meewaaien. Haar uitspraken moeten zorgvuldig tot stand komen, uitlegbaar zijn naar zowel buiten- als binnenwereld en als het even kan tenminste enkele jaren standhouden.

## **8      Werkwijze van het Bureau Ethiek van de Rabobank**

De commissie wordt terzijde gestaan door het Bureau Ethiek, dat een 'radarfunctie' vervult voor relevante onderwerpen met een ethisch aspect. Bureau Ethiek, dat bestaat uit twee mensen, fungeert voorts als loket voor cases en dilemma's in de organisatie, het agendeert deze voor de commissie, verzorgt de verslagen, bevordert dat de uitspraken van de commissie, daar waar nodig, worden omgezet in beleid of guidance en is bovendien expertisecentrum voor twintig jaar moresprudentie van de Rabobank. Dit houdt onder meer in dat Bureau Ethiek kan vaststellen of een bepaald dilemma al een 'voorgeschiedenis' heeft.

In de eerste jaren van zijn bestaan stelde het Bureau zich vrij reactief op. Dat wil zeggen dat het toen een zuivere secretariaatsrol vervulde door reactief binnenkomende dilemma's voor te bereiden en te agenderen en na afloop de gemaakte vergaderverslagen te verspreiden.

Later echter kreeg het Bureau meer ruimte om zelf proactief op zoek te gaan naar ethisch relevante thema's ter bespreking. Door dergelijke thema's al in een vroeg stadium te bespreken, bereik je dat op het moment dat een standpunt over een nieuw fenomeen onontkoombaar is, de commissie hierover al heeft nagedacht. Voorbeelden hiervan uit de afgelopen jaren zijn big data, cryptocurrencies en de daarachter liggende cryptotechnologie, dierenwelzijn, biobrandstoffen, islamitisch bankieren, legalisering van cannabis, fiscale ethiek etc. Enkele van voorbeelden van thema's en cases leggen we nader uit in kaders bij dit artikel. Bovendien treedt Bureau Ethiek tegenwoordig zelf meer naar buiten, onder meer met presentaties en workshops, zowel intern als extern.

Al pionierend en in samenwerking met goede sparring partners bij diverse universiteiten heeft Bureau Ethiek hiermee geprobeerd een werkbaar model te ontwikkelen, waarmee ook anderen mogelijk hun voordeel kunnen doen.



### Voorbeeld biomassa

Een bankonderdeel wil een transactie financieren, waarbij houtpellets (hoogren-derende brandstof vervaardigd uit samengeperst houtafval) worden geleverd aan een Brits energiebedrijf. Dit bedrijf voorziet in 7% van de Britse energievoorziening, waarvan 65% via biomassa. Er komt naar voren dat:

- Bij de productie van biomassa naast natuurlijk bosafval en agrarisch afval vaak gebruik wordt gemaakt van nog levende bomen die eigenlijk helemaal niet gekapt zouden hoeven worden.
- Het hout bovendien afkomstig is uit de VS en moet dus eerst over grote afstand worden vervoerd.
- De houtleverancier claimt dat alle hout dat hierbij betrokken is, gecertificeerd is, ook al is bekend dat de betrokken plantage deels bestaat uit gecertificeerd en deels uit niet gecertificeerd hout. Of zijn claim (naar buiten toe) geloofwaardig is, is dus de vraag.
- De betrokken overheden (de Britse, de Nederlandse en de Europese Commissie) verschillend beleid hanteren met uiteenlopende criteria: de Britse zijn tamelijk vrijblijvend, de Nederlandse strenger. Het is denkbaar dat verstrekte subsidies in de praktijk zelfs averechts kunnen uitpakken en per saldo de opwarming van de aarde juist bevorderen.

Het milieubeleid en meer specifiek het bosbouw- en biobrandstoffenbeleid op zich vormen geen belemmering voor deze deal. Welke verantwoordelijkheid wil de Rabobank hier nemen?

## 9 De bredere ethische infrastructuur

De Rabobank hecht aan de interne dialoog op alle niveaus. Morele besluitvorming is dialogische besluitvorming, ook in andere verbanden dan de Commissie Ethiek. Medewerkers in hun kracht, die worden uitgedaagd om morele moed te tonen, kunnen het verschil maken. Morele moed kan ook tot uiting komen in het tonen van twijfel over zaken die voor vanzelfsprekend werden aangenomen. De medewerker kan over zijn morele dilemma's met collega's in gesprek gaan en ze desgewenst voorleggen aan Bureau Ethiek die vervolgens kan besluiten om het voor te leggen aan de Commissie Ethiek. Voordeel van het voorleggen aan de Commissie Ethiek is dat namens de hele organisatie kleuring wordt gegeven aan het Rabobank Kompas. Bureau Ethiek stimuleert dit actief binnen de gehele organisatie.

Na elke commissievergadering verschijnt er als extra aandachtvestiging op intranet een bericht over de besproken onderwerpen. Op die manier wordt bereikt dat de organisatie kennis krijgt van deze vraagstukken en de ingenomen standpunten en wordt men in de gelegenheid gesteld zelf hierop te reflecteren en aan discussies mee te doen. Zo helpt Bureau Ethiek de ethische dialoog in de organisatie te stimuleren en te bereiken dat de organisatie als geheel (one bank) over vaak wereldwijd spelende vraagstukken een bij haar missie en identiteit passend standpunt formuleert en dienovereenkomstig handelt. Deze stimuleringsstrategie vormt een aanvulling op de nalevingsstrategie die van nature meer bij compliance ligt.

Samen met compliance (naleving), het Bureau Speak Up (het vertrouwelijk aankaarten van zaken die niet door de beugel kunnen) en de vertrouwenspersonen (kwesties van persoonlijke aard) vormen Commissie en Bureau Ethiek de ethische infrastructuur van de Rabobank.

## 10 'Learning by doing'

Vanuit een intrinsieke motivatie is twintig jaar geleden een Commissie Ethiek ingesteld. Gaandeweg is deze geïnstitutionaliseerd tot wat ze vandaag is.

Destijds niet worden voorzien hoe vandaag invulling wordt gegeven aan Commissie en Bureau Ethiek. We hebben geleerd dat het bespreken van concrete ethische dilemma's het beginpunt kan zijn van beleid. Daarnaast heeft de organisatie ook 'blinde vlekken' gehad en de interne reflectiemogelijkheid van de Commissie Ethiek niet ten volle benut. Onbetwistbaar is dat de financiële crisis een negatieve impact heeft gehad op de reputatie van de financiële sector en de Rabobank als individuele bank. Het hebben van een Commissie Ethiek is dus geen garantie dat alles goed gaat.

Deze constatering deed een beroep op onze verantwoordelijkheid om te onderzoeken hoe het in de toekomst beter zou kunnen. Van reactief naar proactief kwesties aan de orde stellen, was een grote stap, zoals hierboven beschreven. Immers: veel van wat in de media komt, heeft met ethiek te maken en vraagt om een standpunt van de bank. Steeds opnieuw ontstaan nieuwe fenomenen, zoals hierboven diverse malen is geïllustreerd. Het is dan zaak dat je daar als bank al over hebt nagedacht voordat je wordt verrast.

Daarna is expliciet de wenselijkheid benoemd om meer van buiten naar binnen te denken om zodoende onze toegevoegde maatschappelijke waarde als financiële dienstverlener waar te maken.

We omarmen de missie *Growing a Better World Together*, maar de realiteit is weerbarstig. Onze rollen blijven pioniersrollen (learning by doing): ieder jaar zijn onze uitdagingen in een voortdurend veranderende organisatie en omgeving weer anders. Het glas is half vol of half leeg.

#### **Voorbeeld hondenhandel**

Een lokale bank heeft een bedrijf in de boeken dat zich bezighoudt met het fokken van en handelen in honden. Dit bedrijf heeft een uitbreiding van de financiering aangevraagd. Dit vormde in combinatie met negatieve berichten in de media over misstanden in de betreffende sector aanleiding voor een Customer due diligence-onderzoek. De klant is uiteindelijk ingedeeld in de klasse Dynamisch en de financiering is verstrekt.

Nieuwe berichten over wijdverbreide misstanden in deze sector in de media voedden echter toch weer de twijfel. De lokale bank besloot om vanwege het vele kaf onder het koren en omdat de Nederlandse overheid op dit front weinig actie onderneemt, aan de Commissie Ethiek de vraag voor te leggen of de Rabobank beroepsmatige hondenhandel in zijn algemeenheid moet blijven faciliteren en financieren.

Hierbij helpt ook dat het belang van ethiek in de gehele financiële sector nu meer dan vroeger op de agenda staat. Daardoor kunnen de banken op dit terrein met elkaar samenwerken, althans voor wat betreft methodiek en agendasetting, dit met het oog op mededinging. In die samenwerking wordt ethiek steeds meer beschouwd in een bredere context van 'ethiek, cultuur en gedrag'.

Samengevat zijn we positief kritisch over hetgeen de afgelopen jaren is gebeurd, maar zien we nog steeds nieuwe uitdagingen voor de toekomst. In ieder geval is onze ervaring dat onze concrete praktijkervaringen en verhalen anderen inspireren om dit uitdagende pad ook te kiezen.

## 11 De winst van ethische reflectie

Kortetermijn- in plaats van langetermijndenken, is soms verleidelijk maar zelden de meest wenselijke oplossing.

Zorgvuldige ethische reflectie levert de Rabobank (en de financiële sector in het algemeen) veel winst op die we als volgt kunnen samenvatten:

- Het geeft richting en consistentie bij het maken van morele keuzes in lijn met de missie, het morele kompas en de identiteit van de Rabobank.
- Standpunten over kleine, concrete zaken kunnen leiden tot een visie over grotere onderwerpen en eventueel ook beleid.
- Door standpuntvorming in een vroegtijdig stadium hebben we al een richting op een moment dat de buitenwereld erom vraagt. We spannen het paard vóór de wagen.
- We zijn ons ervan bewust waarom we welke keuze maken en bepaalde stakeholders in sommige gevallen moeten teleurstellen.
- Door de verspreiding van de moresprudentie in de organisatie, geven we mede invulling aan het streven naar 'one bank'.
- Op alle niveaus in de organisatie wordt de ethische dialoog gestimuleerd door van elkaar te leren.

Op deze manieren draagt een volwassen en goed functionerende ethische infrastructuur bij aan een positief effect op de praktische invulling van de missie en daarmee de reputatie van de bank.