

DE BANKIERSEED:

EEN EFFECTIEF INSTRUMENT?

Paper ter afronding van de postdoctorale opleiding Corporate Social Responsibility
Erasmus School of Accounting & Assurance, Erasmus Universiteit Rotterdam

Student: Wouter van Aggelen (studentnummer 377864)
Begeleider: Lucianne Verweij

Amsterdam, 19 november 2013

Inhoudsopgave

Inleiding	3
I. De financiële crisis en de rol van cultuur en gedrag	4
Context: ernstigste financiële crisis sinds de jaren dertig	4
Lessen uit de crisis	6
II: De morele dimensie in oordeelsvorming en gedrag van financiële dienstverleners	8
Morele oordeelsvorming	9
Inzichten uit de ethiek	10
Belang van een samenhangend ethisch kader	15
III. Invloed van cultuur en gedrag op vertrouwen in financiële dienstverleners	15
Determinanten van vertrouwen	16
Relatief belang van de verschillende vertrouwensfactoren	17
IV. Een eed als instrument voor sturing van cultuur en gedrag?	18
Potentiële meerwaarde van een eed ten opzichte van een gedragscode	18
Effectiviteit van een eed	20
V. De bankierseed: een effectief instrument?	20
Doelstelling en beoogde opzet van de bankierseed	21
Effectiviteit van de bankierseed	22
VI. Conclusie	28

INLEIDING

In het najaar van 2008 stond de financiële wereld in brand. Het omvallen van de Amerikaanse zakenbank Lehman Brothers zette een ongekende reeks gebeurtenissen in gang, waardoor ook de Nederlandse financiële sector in ernstige problemen raakte. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in de diepste economische recessie sinds de jaren dertig van de vorige eeuw. De crisis heeft laten zien hoezeer de reële economie en het financiële systeem met elkaar verstrengeld zijn geraakt. Het vertrouwen in financiële instellingen, dat in vergelijking tot dat in andere bedrijfstakken in de jaren voorafgaand aan de financiële crisis toch al niet heel hoog was, is sindsdien aanzienlijk teruggelopen. Dit geldt in Nederland overigens nog in sterkere mate dan in andere landen.¹

Inmiddels zijn er sinds het uitbreken van de financiële crisis vijf jaar verstreken. Nog altijd hebben bedrijven, gezinnen, overheden en de financiële sector zelf te maken met de consequenties van noodzakelijke schuldafbouw. Het is dan ook niet verrassend dat de financiële sector in de maatschappelijke en politieke discussie onder het vergrootglas ligt. De opvatting dat de cultuur binnen financiële instellingen en het gedrag van medewerkers van die instellingen heeft bijgedragen aan het ontstaan van de financiële crisis wordt breed gedeeld door beleidsmakers, toezichthouders en academici, maar ook in de samenleving als geheel en niet in de laatste plaats door de sector zelf. De aandacht voor cultuur en gedrag in de bancaire sector is daardoor de laatste jaren aanzienlijk toegenomen; het onderwerp speelt een zeer prominente rol in de maatschappelijke discussie over de toekomst van de bancaire sector.

Mede door de grote maatschappelijke druk op banken om lessen te trekken uit de financiële crisis en in dat kader ook nadrukkelijk te werken aan cultuurverandering, heeft de bancaire sector inmiddels een internationaal gezien tamelijk uniek initiatief genomen in de vorm van de invoering van een moreel-ethische verklaring voor bankmedewerkers. Deze verklaring, inmiddels beter bekend als de bankierseed, eed dient mede op grond van een wettelijke verplichting sinds het begin van 2013 te worden afgelegd door beleidsbepalers en toezichthouders binnen financiële instellingen. Als het aan de sector zelf ligt, zullen in de nabije toekomst (2015) echter alle medewerkers van financiële instellingen de bankierseed moeten afleggen. Een van de belangrijkste doelstellingen van de invoering van de bankierseed is, behalve het bevorderen van cultuur- en gedragsveranderingen, bij te dragen aan herstel van vertrouwen in de financiële sector.

In dit paper zal ik onderzoeken of de bankierseed, in de door de sector beoogde opzet, een effectief instrument kan zijn dat bovendien kan bijdragen aan herstel van vertrouwen. Om op die vraag een antwoord te formuleren zal ik eerst kort ingaan op de ontstaansgeschiedenis van de financiële crisis. Daarna zal ik me, mede op basis van inzichten uit de ethiek, een beeld proberen te vormen van cultuur- en gedragsaspecten die een rol kunnen hebben gespeeld in het ontstaan van de financiële crisis. Vervolgens zal ik ingaan op het relatieve belang van cultuur- en gedragsaspecten voor het vertrouwen in financiële instellingen. Aansluitend zal ik me nader verdiepen in het instrument van de eed in algemene zin, om tot slot in te gaan op de vraag of dit instrument, in de door de sector beoogde opzet, inderdaad effectief kan zijn en kan bijdragen aan herstel van vertrouwen in banken.

¹ Edelman Trust Barometer (2013). <http://newsroom.edelmanpr.nl/edelman-trust-barometer/trust-barometer-2013/>

I. DE FINANCIËLE CRISIS EN DE ROL VAN CULTUUR EN GEDRAG

Hoewel het doel van dit paper niet is om de ontstaansgeschiedenis van de crisis te analyseren, is het voor een goed begrip van de context waarin de sector momenteel werkt aan het terugwinnen van vertrouwen toch nuttig om kort stil te staan bij de vraag hoe het zover heeft kunnen komen dat dit vertrouwensherstel überhaupt nodig is. Nuanceverschillen daargelaten bestaat er in de economische wetenschap inmiddels een redelijke mate van consensus dat een combinatie van factoren de crisis veroorzaakt heeft. Voor meer gedetailleerde beschouwingen hieromtrent verwijs ik graag naar internationale instellingen als het IMF en vooraanstaande economen als Olivier Blanchard.^{2 3} Mede op basis van hun analyses beperk ik me hier tot een relatief beknopte duiding van de context waarin de financiële crisis is ontstaan.

Context: ernstigste financiële crisis sinds de jaren dertig

Als ik kijk naar de ontstaansgeschiedenis van de financiële crisis, dan is het naar mijn idee in de eerste plaats van belang om vast te stellen dat een aantal van de ontwikkelingen die in de jaren daaraan voorafgaand hebben plaatsgevonden zich in een iets verder verleden niet zou hebben kunnen voordoen. In de eerste plaats hanteerden de monetaire autoriteiten mede onder druk van de politiek in verschillende toonaangevende economieën (die in de Verenigde Staten voorop) sinds de tweede helft van de jaren negentig historisch zeer lage rentetarieven, waarbij het motief van de ondersteuning van de economische groei in beleidsbeslissingen van centrale banken regelmatig prevaleerde boven het in toom houden van de inflatie.

Daarnaast is de tot midden jaren negentig zeer restrictieve regulering van financiële markten gaandeweg steeds verder versoepeld. Deze keuze van wet- en regelgevers wereldwijd voor liberalisering van financiële markten kwam mede tot stand op basis van een grote hoeveelheid academische literatuur, waarin werd beargumenteerd dat financiële ontwikkeling kan bijdragen aan een efficiënte allocatie middelen en daarmee aan economische groei en welvaart (zie bijvoorbeeld Levine⁴).

De snelle opkomst van securitisatietechnieken is een duidelijk voorbeeld van een ontwikkeling die onder invloed van deze liberaliseringsgolf op gang is gekomen. Bij securitisatie worden financiële activa als hypotheekleningen of bedrijfskredieten opgeknipt en herverpakt in obligaties; banken dragen dergelijke obligaties vervolgens over aan zogeheten 'special purpose vehicles' (SPV's), die gefinancierd worden in de financiële markten en juridisch geheel los staan van de instellingen waardoor ze worden opgericht. Via deze nieuwe entiteiten worden de betreffende obligaties vervolgens verder verhandeld.

De techniek van securitisatie heeft spreiding van financiële risico's eenvoudiger gemaakt en banken in staat gesteld om meer liquiditeit te creëren. Het overdragen van de betreffende verplichtingen aan een SPV stelt banken namelijk in staat meer leningen en hypotheekleningen te verstrekken. Dit komt doordat het overdragen van verplichtingen aan een SPV betekent dat een bank, op basis van financiële regelgeving, minder kapitaal hoeft aan te houden ten opzichte van haar totaal aan uitstaande verplichtingen. De extra ruimte die zodoende op haar

² Merrouche, O. en Nier, E (2010). What Caused the Global Financial Crisis? - Evidence on the Drivers of Financial Imbalances 1999–2007, IMF Working paper 10/265 (2010).

³ Blanchard, O. (2009). The crisis: basic mechanisms and appropriate policies.

⁴ Levine, R. (2005). Finance and growth: theory and evidence. In: Aghion, P. en S. Durlauf (red.), Handbook of Economic Growth (2005).

balans ontstaat, kan een bank benutten voor de verstrekking van nieuwe hypotheekleningen en dus voor het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen. In de loop der jaren is securitisatie een steeds belangrijker instrument geworden voor financiële instellingen om inkomsten te genereren en hun financiële resultaten te verbeteren. Vooral dat laatste is daarbij een belangrijke drijfveer voor banken geweest. Immers, een beter financieel rendement betekent doorgaans ook: meer waardecreatie voor aandeelhouders en/of andere vermogensverschaffers –waardoor het aantrekken van kapitaal en financiering om te kunnen investeren in nieuwe groeimogelijkheden vergemakkelijkt wordt.

Tegelijk met de toename van de complexiteit van financiële markten deed zich (ook weer mede door steeds minder restrictieve regelgeving) de ontwikkeling voor dat banken zich hoe langer, hoe meer met vreemd vermogen gingen financieren. Daardoor namen ook de uitdagingen op het gebied van risicomanagement toe. Dit heeft zich onder andere vertaald in een toenemend gebruik van wiskundige modellen (die onder andere gebruikt worden om de waardeontwikkeling van financiële activa te kunnen inschatten) en een grotere rol voor kredietbeoordelaars (die eveneens op modelmatige basis een bepaalde mate van betrouwbaarheid aan gesecuritiseerde producten toekennen). De snelle opkomst van securitisatietechnieken en de daarmee toenemende spreiding van risico's gingen zodoende gepaard met dalende risicopremies, waardoor de kosten van krediet omlaag gingen.

In de interne aansturing van individuele medewerkers van financiële instellingen werd de focus op financieel resultaat sinds midden jaren negentig, net als elders in de private sector, bovendien in toenemende mate vertaald in de toepassing van verschillende vormen van prestatiebeloning.⁵ Het salaris van groeiende groepen bankmedewerkers werd daardoor in toenemende mate afhankelijk van het al dan niet behalen van voornamelijk op de korte termijn gerichte financiële doelstellingen, waardoor een meer transactiegedreven cultuur ontstond.

Terzijde, het is in dit verband naar mijn idee wel van belang om vast te stellen dat het willen behalen van zo hoog mogelijke financiële rendementen ook geen exclusief kenmerk van de financiële sector was, maar een trend die paste in een veel bredere maatschappelijke context; denk bijvoorbeeld aan het substantiële aantal spaarders dat zijn spaargeld in 2008 voor enkele tienden van procenten meer rente op exotische bankrekeningen bleek te hebben geparkeerd of het toenemende aantal consumenten dat ervoor bleek te hebben gekozen om met geleend geld te gaan beleggen.

Al deze ontwikkelingen tezamen werkten een versnelde opbouw van schuldposities door consumenten, bedrijven en overheden in de hand. Zo ontstond er een enorme extra, door krediet gefinancierde, consumptieve vraag, mede overigens doordat aanbieders van financiering ook zelf steeds soepeler criteria gingen hanteren, bijvoorbeeld door neerwaartse aanpassing van vereisten ten aanzien van onderpand, inkomensprofiel etc. Het prijsvormingsproces in bepaalde markten kwam hierdoor aanzienlijk onder druk te staan, met langdurig hoge rendementen tot gevolg. Het meest manifest was dit op de woningmarkt in de Verenigde Staten met als meest excessieve voorbeeld de verstrekking van zogenaamde “ninja”-hypotheekleningen (afgeleid van no income, no job, no assets).

Toen echter in de loop van 2007 en 2008 het vertrouwen van beleggers en huizenkopers in verdere prijsstijgingen van Amerikaanse huizen begon weg te ebben en er steeds kritischer

⁵ Theeuwes, J., M. Lammers en M. Volkerink (2012). Prikkel voor productiviteit.

werd gekeken naar de verhouding tussen de marktwaarde van bepaalde gerelateerde financiële producten en de daaronderliggende waarde van het onderpand, bleek al snel dat er veel te complex gestructureerde producten in omloop waren gekomen, waarvan niet duidelijk was welk onderpand ertegenover stond en hoe de uiteindelijke verdeling van risico's eruitzag.

De groeiende onduidelijkheid over de werkelijke waarde van bepaalde financiële activa zorgde uiteindelijk voor een omslag in het vertrouwen en het begin van een ingrijpende neerwaartse correctie op de financiële markten. Dit werd verder versterkt door internationale boekhoudregels die in het eerste decennium van deze eeuw zijn ingevoerd. Zo schijft het *fair value* principe voor dat bezittingen en verplichtingen van banken in beginsel tegen hun actuele marktwaarde (en dus niet op basis van hun boekwaarde) gewaardeerd dienen te worden. Het idee achter de invoering van deze verslaggevingsstandaard was vooral te zorgen voor meer transparantie in de financiële verslaggeving. Bij het leeglopen van de luchtbel in de Amerikaanse huizenmarkt bleek evenwel dat deze waarderingstechniek ook een versterkend effect kan hebben op het prijsvormingsproces in onoverzichtelijke marktsituaties. Het wegvallen van het algehele beleggersvertrouwen zorgde zo niet slechts voor prijsdalingen van de complexe gesecuritiseerde producten die niet op de bankbalansen stonden, maar creëerde tevens een vliegwieleffect op andere financiële activa, waardoor steeds meer financiële instellingen in problemen kwamen.

Uiteindelijk werd dit, in september 2008, Lehman Brothers fataal. Het failleren van deze Amerikaanse zakenbank zorgde voor een enorme schokgolf op de steeds meer verstrengeld geraakte internationale financiële markten. Omdat het omvallen van banken veel schade toebrengt aan de reële economie (bijvoorbeeld omdat het faillissement van een bank betekent dat gezinnen, bedrijven en huishoudens belangrijke delen van hun tegoeden in rook kunnen zien opgaan), besloten overheden wereldwijd vervolgens tot allerlei steunmaatregelen aan financiële instellingen.

Kortom, het is erg moeilijk om een afzonderlijke factor aan te wijzen als dé oorzaak van de financiële crisis. De rode draad is echter wel dat het handelen van financiële dienstverleners en andere actoren in het financieel systeem (waaronder wet- en regelgevers, toezichhouders en consumenten) in belangrijke mate gefocust is geweest op het verwezenlijken van financiële resultaten op de korte termijn. Uiteindelijk zijn hierdoor teveel risico's genomen, waardoor massaal overheidsingrijpen met publieke middelen noodzakelijk is gebleken en er vijf jaar na het na het uitbreken van de crisis nog steeds sprake is van forse economische tegenwind. In rapporten van verschillende belanghebbenden over de oorzaken van de crisis is de laatste jaren dan ook vrij consistent gesteld dat er stappen nodig zijn om te komen tot een financieel systeem waarin minder op basis van korte termijn financieel rendement en juist meer op basis van maatschappelijke en klantbelangen en prudent risicomanagement gestuurd wordt. Hieronder laat ik een aantal van deze analyses de revue passeren.

Lessen uit de crisis

In reactie op de financiële crisis zijn financiële instellingen, zo blijkt onder meer uit onderzoek van Wehringer, hun bedrijven in de voorbije jaren drastisch gaan reorganiseren.⁶ De maatschappelijke kernfuncties van financiële instellingen, het aantrekken van spaargelden en het uitzetten daarvan in de (reële) economie via beleggingen en leningen aan consumenten en bedrijven, zijn door deze ontwikkelingen weer meer in het vizier gekomen. En hoewel de

⁶ Wehringer, G. (2013). Banking in a challenging environment: Business models, ethics and approaches towards risks, OECD Journal: Financial Markets Trends, Volume 1012/2.

specifieke kenmerken van deze reorganisaties van instelling tot instelling verschillen, is een aantal trends duidelijk waarneembaar: internationaal opererende instellingen concentreren zich weer meer op hun thuismarkt(en), balansen worden verkort, het aanbod van producten en diensten wordt vereenvoudigd, er wordt veel nadruk gelegd op aanscherping van het risicomanagement, het beloningsbeleid van banken wordt versoepeld en verduurzaamd en in de geformuleerde strategische doelstellingen staat het klantbelang nadrukkelijk centraal.

Overigens, wat betreft het centraal stellen van het klantbelang: hiermee wordt nadrukkelijk iets anders bedoeld dan het centraal stellen van de klant (wat in de regel immers vooral vertaald wordt in zaken als het bieden van goede service en bereikbaarheid); bedoeld wordt dat banken alleen nog producten beogen aan te bieden die toegevoegde waarde hebben voor de klant (wat dus ook behelst dat klanten geadviseerd kunnen worden iets af te nemen of over te stappen naar een beter passend product). Dit betekent dat bijvoorbeeld dat excessen zoals die ten aanzien van de Amerikaanse ninja-hypotheek tot het verleden zouden moeten gaan behoren.

Uiteraard moet bij de stappen die de sector sinds 2009 heeft genomen wel worden opgemerkt dat overheden en toezichthouders hierbij nadrukkelijk een katalyserende rol hebben gespeeld door meer sturend op te treden, bijvoorbeeld in de vorm van verhoging van de kapitaals- en liquiditeitsvereisten waaraan banken moeten voldoen, het stellen van strengere eisen aan risicomanagement en productontwikkeling en het introduceren van nieuwe governance structuren.

Desalniettemin werd in 2009 in Nederland ook vanuit de sector zelf een commissie van wijzen, de Adviescommissie Toekomst Banken (ook wel de “commissie-Maas”), gevraagd aanbevelingen te doen “ter verbetering van het functioneren van de Nederlandse bancaire sector en handvatten te bieden voor het herstel van het vertrouwen in de banken”. Op basis van de aanbevelingen van deze commissie⁷ is in 2010 de Code Banken geïntroduceerd. In essentie is deze Code erop gericht banken te committeren aan (en verantwoording te laten afleggen over) het zorgvuldig behandelen van hun klanten en het zorgdragen voor een evenwichtige afweging van de belangen van hun verschillende belanghebbenden. Beide uitgangspunten zijn in de Code uitgewerkt in principes met betrekking tot de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het risicomanagement, audit en het beloningsbeleid.

Een onafhankelijke Monitoring Commissie onder leiding van oud-Unilever-topman Anthony Burgmans velde in 2012 een tamelijk positief oordeel over de naleving en toepassing van deze principes.⁸ De commissie-Burgmans constateerde onder meer dat de Code een belangrijke en nuttige functie heeft vervuld en bij banken veel zaken in beweging heeft gebracht. Tegelijkertijd stelde de commissie een discrepantie vast tussen de goede naleving van de Code en het nog gebrekkige herstel van vertrouwen. Ook wees zij op het bestaan van een spanningsveld tussen de groeiende hoeveelheid aan formele wet- en regelgeving en de code als zelfreguleringsinstrument, alsmede op een veranderende tijdgeest, waarin de verwachtingen ten aanzien van banken alleen maar toenemen. Om die reden bepleitten Burgmans cs. “vooral een andere, meer open opstelling van banken. Zelfregulering kan immers alleen aan vernieuwing en stabilisering van het financiële stelsel blijven bijdragen indien de behoefte daartoe intern wordt gevoeld, beleefd en vervolgens ook wordt uitgedragen.”

⁷ Maas, C., S. Eijffinger, W. van den Goorbergh, T. de Swaan en J. Weitjens (2009). Naar Herstel van Vertrouwen.

⁸ Burgmans, A., W. Bröcker, K. Koedijk, G. Raaijmakers et.al (2012). Rapportage Naleving Code Banken.

Ondanks het tamelijk positieve oordeel van de commissie-Burgmans is ook duidelijk dat de samenleving sinds 2008 herhaaldelijk is geconfronteerd met nieuwe incidenten (meest recent het Libor-schandaal dat voortvloeide uit de manipulatie van interbancaire rentetarieven door een panel van banken). Als gevolg daarvan is er nog altijd veel maatschappelijk, politiek en academisch debat over de vraag of alle genomen maatregelen wel ver genoeg gaan om herhaling van de gebeurtenissen voorafgaand aan de crisis te voorkomen. Mede omdat er op institutioneel terrein, door de verscherping van toezicht en regelgeving en maatregelen op het gebied van risicomanagement, productontwikkeling en reorganisaties binnen instellingen zelf, al veel veranderd is, spitst dit debat zich in het bijzonder toe op de vraag in hoeverre de heersende cultuur binnen banken een overmatige focus op korte termijn financieel rendement en tegelijkertijd een tekortschietend risicobewustzijn in de hand heeft gewerkt.

Zo benadrukken de toezichthouders DNB en AFM publiekelijk dat het voorkomen van een nieuwe financiële crisis vraagt om een herbezinning op cultuur en gedrag.⁹ In haar in 2009 gepubliceerde beleidsvisie inzake gedrag en cultuur stelde DNB bijvoorbeeld: “het gaat er dan met name om dat het binnen de financiële sector ontbreekt aan zuivere belangenafwegingen en dat er een ongezonde risicobereidheid bestaat. [...] Toezicht lijkt onvoldoende tegenwicht te hebben geboden aan een cultuur waarin de belangen van derden ondergeschikt werden gemaakt aan het bereiken van eigen doelstellingen.”¹⁰

Vanuit politiek Den Haag is de laatste jaren bovendien veel nadruk gelegd op het bestaan van zogenaamde moral hazard issues in het financieel systeem (het verschijnsel dat mensen ander gedrag gaan vertonen als zij de risico's die aan hun gedrag verbonden zijn niet zelf ondervinden). Tot de onderwerpen die in dit kader aan de orde komen in het eindrapport van de parlementaire enquêtecommissie Financieel Stelsel (ook wel de “commissie-De Wit”) behoren onder meer de impliciete overheidsgarantie voor systeemrelevante financiële instellingen en de kritiek op het vermeende bestaan van een ‘bonuscultuur’ in de financiële sector.¹¹ De “twijfel aan de ethische en morele opvattingen en gedragingen van bankiers” (citaat uit het voornoemde eindrapport van de commissie-Maas) blijkt de gemoederen in politiek en samenleving ondanks de redelijk succesvolle invoering van de Code Banken, kortom, nog behoorlijk bezig te houden.

II: DE MORELE DIMENSIE IN OORDEELSVORMING EN GEDRAG

In de hiervoor besproken lessen die uit de problemen in de financiële sector te trekken zijn, werd onder meer vastgesteld dat zich, ondanks de boekenkasten vol analyses over de oorzaken van de crisis, de laatste jaren incidenten zijn blijven voordoen die de twijfel over de morele opvattingen en gedragingen van bankiers levend hebben gehouden of zelfs hebben versterkt.

Dit roept de vraag op of het mogelijk is om, uiteraard in algemene zin, iets te zeggen over de factoren waardoor de oordeelsvorming van banken c.q. hun medewerkers wordt gestuurd en in hoeverre de hieruit voortvloeiende opvattingen en overtuigingen geresulteerd hebben in

⁹ Pienaar, J. en C. Christensen (2013). DNB en AFM boeken resultaat met toezicht op Gedrag & Cultuur, Jaarboek Compliance 2013.

¹⁰ DNB (2009). De 7 elementen van een integere cultuur. Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014.

¹¹ Parlementair Onderzoek Financieel Stelsel (2010). Verloren krediet, Rapport Commissie-De Wit, Kamerstukken II, 2009/10, 31 980, nrs. 3-4.

moreel betwistbaar gedrag. Hieronder zal ik eerst ingaan op de morele oordeelsvorming van banken c.q. hun medewerkers. Vervolgens zal ik me, aan de hand van inzichten uit de ethiek, buigen over cultuur- en gedragsaspecten die een rol (kunnen) hebben gespeeld in het ontstaan van de financiële crisis, en proberen een beeld te krijgen van wat nodig is om te komen tot een moreel juist handelende bancaire sector.

Morele oordeelsvorming

Handvatten voor het nader analyseren van de oordeelsvorming van financiële dienstverleners kunnen onder meer worden ontleend aan de cognitieve ontwikkelingstheorie van Lawrence Kohlberg. Deze theorie stelt dat de kennis en vaardigheden die mensen hebben vergaard om de consequenties van te nemen beslissingen te overwegen en daaraan prioriteiten toe te kennen bepalen of zij beslissingen kunnen nemen die moreel juist zijn. Kohlberg benadrukt daarom het belang van het bevorderen van iemands manieren van denken en cognitieve ontwikkeling om zo tot een zo hoog niveau van morele oordeelsvorming te geraken. Daarbij onderscheidde Kohlberg, in een beroemd geworden schema, ruwweg drie niveaus van morele oordeelsvorming: preconventioneel, conventioneel en postconventioneel.¹²

Volgens deze typologie geldt een individu dat zich in zijn beslissingen vooral laat leiden door het behalen van zijn eigen doelen en zich daarvan alleen laat weerhouden door een of andere vorm van straf, als iemand wiens morele oordeelsvorming zich op preconventioneel niveau bevindt. Laat hij zich daarentegen leiden door de normen van een groep (het ‘sociaal contract’), dan bevindt zijn morele oordeelsvorming zich op conventioneel niveau. Het niveau van morele oordeelsvorming van iemand die zich in zijn denken vooral laat leiden door wat het beste voor de gehele samenleving is, wordt aangeduid als postconventioneel.

Een belangrijke kanttekening bij de typologie van Kohlberg, die overigens ook door hemzelf is gemaakt, is dat moreel juist denken niet noodzakelijkerwijs hoeft te leiden tot moreel juist handelen. Behalve de rede spelen immers ook emoties een rol bij iemands feitelijk handelen. Dit geldt in de financiële sector misschien wel in het bijzonder. Psychologische aspecten als kuddedrag, onder- en overreactie, confirmation bias en verliesaversie bepalen immers, zoals al ver voor de financiële crisis uiteen is gezet door gedragseconomen als Shiller, mede de drijfveren van het denken en handelen van mensen in de financiële sector.¹³

Een ander bezwaar tegen de theorie van Kohlberg, is dat hij de verschillende niveaus van morele oordeelsvorming presenteert als (opeenvolgende) ontwikkelingsstadia. Deze zienswijze (kort samengevat: hoe hoger het niveau van iemands morele oordeelsvorming, hoe beter diens morele ontwikkeling) is echter niet zonder kritiek. Zij laat immers geen ruimte voor de mogelijkheid dat mensen in verschillende situaties anders acteren.

Als we Kohlbergs niveaus van morele oordeelsvorming meer als motieven benaderen, ontstaan echter toch aanknopingspunten om naar de morele dilemma's in de praktijk van de financiële dienstverlening te kunnen kijken. Een aantal voorbeelden kan dit illustreren. Zo lijkt de twijfel die is ontstaan aan de morele oordeelsvorming van bankiers in ieder geval ten dele terug te voeren op het verwijt dat zij te zeer zouden zijn gericht op hun eigen belang (lees: het verwezenlijken van preconventionele motieven). Daarbij is vooral de sinds de jaren negentig in zwang geraakte toepassing van variabele beloningsprikkels aan hevige kritiek

¹² Kohlberg, L. (1984). *Essays on Moral Development: Vol. 2. The Psychology of Moral Development*.

¹³ Shiller, R.J. (2001). *Human behaviour and the efficiency of the financial system*, Coles Foundation Paper No. 2015.

onderhevig. Vergelijkbare kritiek geldt evenwel ook de gebleken tekortkomingen in de risicoinschattingen van bankmedewerkers, waarbij dan bijvoorbeeld gesteld wordt dat het ontwikkelen en vervolgens buiten de balans plaatsen van bepaalde typen securitisaties, mede was ingegeven door het motief om extra inkomstenbronnen voor de bank aan te boren. Al met al onderstreept dit naar mijn idee dat het zaak is te voorkomen dat financiële dienstverleners alleen vanuit hun eigen belang (het preconventionele motief) handelen, maar ook rekening houden met die van hun verschillende belanghebbenden (het conventionele motief) en dat van de samenleving als geheel (het postconventionele motief).

Tegelijkertijd constateerde ik in het voorgaande dat financiële dienstverleners in de jaren voorafgaand aan de crisis in belangrijke mate zijn meegegaan in het vervullen van consumptieve kredietbehoeftes (die zij overigens deels ook zelf mede hadden aangejaagd). Hierbij lijkt dus tot op zekere hoogte sprake te zijn geweest van een sociaal contract tussen bankiers en hun klanten, dat er dan uit bestond dat door krediet gefinancierde consumptie door beide partijen als moreel juist werd beschouwd. Uiteindelijk hebben dergelijke, naar later vaak bleek verkeerde, inschattingen van bankiers en hun klanten echter geleid tot aanzienlijke overcreditering met veel maatschappelijke schade tot gevolg.

Het is in het licht van het voorgaande dan ook niet verrassend dat uit de aanbevelingen van de commissie-Maas en de benadering van de toezichthouders ook een duidelijke behoefte spreekt aan bankiers / bankmedewerkers die vanuit postconventionele motieven opereren. Of het nu gaat om de introductie van de Code Banken of de discussie over het afbakenen en herwaarderen van de “maatschappelijke kernfuncties” van banken; in al deze ontwikkelingen weerklinkt een roep om te focussen op wat het beste voor de samenleving is.

Tegelijkertijd suggereert de typologie van Kohlberg dat werkelijk postconventioneel denken niet alleen aandacht vraagt voor een beoogd (in dit geval maatschappelijk) resultaat van handelen, maar ook voor de innerlijke drijfveren die aan dat handelen ten grondslag liggen. Deze observatie is vooral ook interessant in het licht van de stelling van de commissie-Burgmans dat een meer maatschappelijke focus uiteindelijk alleen tot stand kan komen als de behoefte daaraan binnen instellingen zelf, dus door hun medewerkers, ook zo zal worden gevoeld en beleefd.

Inzichten uit de ethiek

De vaststelling uit de theorie van Kohlberg dat een bepaalde manier van denken niet noodzakelijkerwijs een-op-een wordt vertaald in dienovereenkomstig handelen brengt ook de ethiek in het vizier. Centraal in deze vorm van wetenschapsbeoefening staat immers de vraag hoe mensen zich zouden moeten gedragen vanuit invalshoeken als normen en waarden, verantwoordelijkheid en keuze en goed en slecht. Daarbij ga ik specifiek op zoek naar een ethisch kader op basis waarvan een moreel oordeel is te geven over het handelen van financiële dienstverleners en waaraan aanknopingspunten kunnen worden ontleend om instrumenten te ontwikkelen of maatregelen te nemen die bijdragen aan een moreel juist handelende bancaire sector.

Descriptieve ethiek vs. normatieve ethiek

Binnen de ethiek wordt onderscheid gemaakt tussen de descriptieve en de normatieve ethiek. De descriptieve ethiek richt zich op een beschrijving van de heersende moraal, zoals die zich manifesteert in de maatschappij (of bepaalde onderdelen daarvan) in de vorm van zeden en

gewoonten, opvattingen over goed en kwaad, verantwoord en onverantwoord gedrag. Zij spreekt zich niet uit over de morele juistheid van menselijk handelen, maar richt zich primair op de vraag uit welke morele overtuigingen dit handelen voortkomt. Anders dan de descriptieve ethiek onthoudt de normatieve ethiek zich niet van het geven van waardeoordelen over de heersende moraal, maar richt zij zich juist op het opstellen van normen die voorschrijven hoe mensen zich zouden moeten gedragen.

Omdat de huidige discussie over het moreel besef van financiële dienstverleners zich niet alleen richt op de in deze sector heersende moraal van vandaag, maar zich vooral toespitst op de vraag hoe deze kan worden bijgesteld, concentreer ik me hier op de normatieve ethiek. Er bestaan verschillende normatieve ethische theorieën die elk verschillende soorten argumentaties hanteren. Ik bespreek hier achtereenvolgens de gevolgenethiek, de beginsethiek en de deugdethiek.

Gevolgenethiek

De gevolgenethiek (ook wel teleologische of consequentialistische ethiek genoemd) stelt dat de morele juistheid van een bepaalde handeling kan worden vastgesteld door te bezien of het daarbij nagestreefde resultaat verwezenlijkt wordt, waarbij de wijze waarop dit doel al dan niet gerealiseerd wordt van ondergeschikt belang is. Het utilisme, een stroming binnen de gevolgenethiek, richt zich daarbij specifiek op het algemeen nut; dat wil zeggen dat zolang een handeling zoveel mogelijk mensen gelukkig maakt en zo min mogelijk mensen schade berokkent, deze als een nuttige en dus juiste handeling geldt. Letterlijk stelde Jeremy Bentham, een van de grondleggers van het utilisme, zelfs: *"It is the greatest happiness of the greatest number that is the measure of right and wrong"*¹⁴

Daarbij wees Bentham erop dat de mens bij zijn streven naar nutsmaximalisatie meestal onbewust gebruik maakt van een 'morele balans', waarbij hij de kosten en baten van een bepaalde handelingswijze tegen elkaar afweegt en uiteindelijk kiest voor de oplossing die het meeste oplevert voor de gemeenschap als geheel.¹⁵ De actuele discussie over de financiële sector, waarin de mate waarin financiële dienstverleners bijdragen aan het algemeen nut een veelbesproken onderwerp is, maakt het interessant om te bezien welke inzichten de gevolgenethiek hieromtrent biedt.

In dit kader is het naar mijn idee in de eerste plaats zinvol om nog eens vast te stellen dat we sinds de financiële crisis een aanzienlijke verschuiving hebben gezien in de heersende opvattingen over wat onder het algemeen nut moet worden verstaan en –in het verlengde daarvan- op welke wijze financiële dienstverleners daaraan zouden moeten/kunnen bijdragen. In het voorgaande kwam immers al aan de orde dat de problemen in de financiële wereld in de jaren voor 2008 mede zijn ontstaan in een bredere maatschappelijke context waarin denken over het algemeen nut in termen van financieel rendement en aandeelhouderswaarde als maatstaven voor optimaal handelen gemeengoed waren geworden.

Inmiddels kunnen we echter constateren dat de instanties die geacht worden te fungeren als hoeders van het publieke belang (toezichthouders, overheden etc.) van oordeel zijn dat de weging van rendement en risico vandaag de dag tot hele andere uitkomsten moet leiden, dan in de jaren voor de crisis gangbaar was. De enorme hoeveelheid nieuwe en aangescherpte regels en toezichtstructuren gericht op verbetering van het risicomanagement en de

¹⁴ Bentham, J. (1776). A Fragment on Government.

¹⁵ Bentham, J. (1789). The principles of morals and legislation.

governance van financiële instellingen getuigen van het gegroeide inzicht dat het realiseren van bepaalde doelstellingen niet noodzakelijkerwijs de middelen heiligt. Het feit dat financiële instellingen ook zelf in toenemende mate zijn gaan sturen op waarden als klanttevredenheid en medewerkersbetrokkenheid, laat bovendien zien dat zij eveneens een ander begrip van een optimaal resultaat zijn gaan hanteren dan in de jaren voorafgaand aan de financiële crisis.

Kortom, gebleken is dat aan een utilitaire benadering van morele dilemma's in de financiële wereld een belangrijk nadeel kleeft: wat precies geldt als "optimaal resultaat" of "algemeen nut" is per definitieve subjectief. De breed gedragen kritiek dat de bancaire sector in de jaren voorafgaand aan de crisis te zeer gericht is geweest op financieel rendement op de korte termijn voor een beperkte groep belanghebbenden (bijvoorbeeld in de vorm van aandeelhoudersdividend en het eigen salaris van bankiers) ten koste van de lange termijn belangen van klanten en de gemeenschap als geheel, heeft dan ook geleid tot een meer waardegeoriënteerd begrip van moreel juist handelen in de financiële sector. Hiervoor is nadrukkelijk geput uit inzichten die zijn ontleend aan de beginslethiek.

Beginslethiek

Anders dan de gevolgenethiek stelt de beginslethiek dat de binnen de gemeenschap geldende beginselen, waarden en rechten altijd geëerbiedigd moeten worden, zelfs dus als dit uiteindelijk niet leidt tot het grootste geluk voor zoveel mogelijk mensen. Anders gezegd: vanuit een beginslethisch perspectief wordt de morele juistheid van een handeling bepaald door te bezien of deze handeling in overeenstemming is met de in de gemeenschap geldende beginselen – en dus niet door te kijken naar de gevolgen of het resultaat van de handeling. De grondgedachte daarbij is dat het juist de beginselen, waarden en rechten van de mensen in de gemeenschap zijn die de ruimte bepalen die mensen binnen de gemeenschap hebben om zichzelf te kunnen zijn en zich optimaal te kunnen ontwikkelen.

Een van de belangrijkste grondleggers van de beginslethiek is de Duitse filosoof Immanuel Kant, die de zogenoemde categorische imperatief heeft geformuleerd. Deze schrijft voor dat een mens zich in zijn doen en laten uitsluitend moet laten leiden door gedragsregels waarvan hij zou wensen dat iedereen zich erdoor laat leiden (*"handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde"*).¹⁶

De nadruk die de politiek, toezichthouders en ook de sector zelf in de voorbije jaren zijn gaan leggen op zaken als een zorgvuldige afweging van belangen, het centraal stellen van het klantbelang, een prudente benadering van risico's en bewustzijn van de rol van de onderneming in de maatschappij illustreren dat de financiële crisis het inzicht heeft doen groeien dat het handelen van financiële dienstverleners op meer gericht dient te zijn dan louter het bereiken van een bepaald resultaat. De in 2010 geïntroduceerde Code Banken heeft dit vertaald in bepalingen ten aanzien van bijvoorbeeld de deskundigheidseisen die gesteld worden aan bestuurders, het centraal stellen van het klantbelang, het limiteren van variabel belonen en het in acht nemen van bepaalde verslagleggingsprincipes. Het aantrekkelijke van dergelijke algemene principes is dat zij een bepaalde mate van objectiviteit waarborgen. Wat echter wel opvalt is dat de principes uit de Code Banken bovenal bepaalde ondergrenzen markeren die niet overtreden mogen worden.

¹⁶ Kant, I. (1785). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*.

Tegelijkertijd kunnen we vaststellen dat het inzicht dat aandeelhouderswaarde en financieel rendement niet zaligmakend zijn ook binnen de sector in ieder geval tot op zekere hoogte ook al voor de crisis bestond. Immers, ondanks de breed geventileerde kritiek dat (financieel) resultaatdenken bij banken lange tijd te dominant is geweest, ondernamen zij bijvoorbeeld door aspecten als klantvriendelijkheid, deskundigheid, integriteit en maatschappelijke betrokkenheid op te nemen en vertalen in business principles en gedragscodes ook in de jaren voor de crisis wel degelijk pogingen om deze waarden te integreren in hun bedrijfscultuur.

Graafland en Van de Ven wijzen er evenwel op dat het feitelijk gedrag van banken in de periode voorafgaand aan de financiële crisis in bepaalde gevallen behoorlijk afweek van de regels die zij zélf hadden opgesteld.¹⁷ Deze auteurs stellen daarom dat de prikkels om te handelen overeenkomstig de in business principles en gedragscodes vastgestelde waarden kennelijk niet sterk genoeg waren. Hierdoor verwerden de business principles en gedragscodes in de praktijk te vaak tot een lege huls: ze suggereerden immers een waardengestuurde benadering, terwijl in de praktijk vaak sprake was van een eendimensionale gerichtheid op financieel resultaat.

Als oorzaak hiervoor wijzen Graafland en Van de Ven op de veranderende marktomgeving waarin financiële instellingen in die periode opereerden en die op gespannen voet stond met de vaak lange termijn focus die nodig is om substantieel invulling te kunnen geven aan waarden op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid en verantwoord ondernemen. Door de toenemende mate van deregulering en steeds sterker wordende verwevenheid van internationale financiële markten, was ook de bereidheid, van zowel banken zelf als van hun klanten, om risico's te aanvaarden ten behoeve van een grotere kans op korte termijn rendement immers aanzienlijk toegenomen.

Inmiddels is de risicobereidheid in de samenleving, mede door de economische omstandigheden van de voorbije jaren, echter aanzienlijk teruggelopen en zijn de verwachtingen ten aanzien van bijvoorbeeld de zorgplicht van financiële instellingen juist onmiskenbaar toegenomen. De maatschappelijke context is daarmee behoorlijk verschillend van die in de jaren voorafgaand aan 2008, zoals hiervoor al uiteengezet. Relevant is daarom ook een inzicht van Van Raaij, namelijk dat waardencongruentie (d.w.z. overeenstemming van belangrijke waarden en normen tussen een bedrijf en haar klanten) een relevante factor is die het vertrouwen in de financiële sector positief kan beïnvloeden.¹⁸

Dit doet namelijk vermoeden dat financiële dienstverleners niet alleen zullen moeten handelen volgens bepaalde algemeen aanvaarde en al dan niet vastgelegde principes, maar ook dat de waarden en normen die deze principes weerspiegelen daadwerkelijk door financiële instellingen moeten worden geïnternaliseerd. Het gaat er, kortom, niet alleen om hoe er door financiële dienstverleners gehandeld wordt, maar ook of de normen en waarden van degene die de handeling verricht enigszins in overeenstemming zijn met de (veranderende) moraal jegens financiële dienstverlening in de samenleving. Hier komt de deugdethiek in beeld.

Deugdethiek

De deugdethiek kiest een andere invalshoek dan de gevolgenethiek en de beginselethiek door de focus te leggen op de individu die een handeling verricht en dus niet zozeer op het

¹⁷ Graafland, J. J. en B.W. van de Ven (2011). The credit crisis and the moral responsibility of professionals in finance, *Journal of Business Ethics*, 103 (4), pp. 605-619.

¹⁸ Raaij, F. van (2009). Hoe krijgt de financiële sector het vertrouwen weer terug?, *Me Judice*, 14 mei 2009.

handelen zelf of het resultaat daarvan. Of een handeling moreel juist is, hangt volgens deze benadering niet zozeer af van wat gedaan wordt of wat daarmee bereikt wordt, maar veeleer van wie iets doet. Daarbij staan de intenties die aan het handelen van mensen ten grondslag liggen centraal. In zijn “Ethica Nicomachea” zette Aristoteles¹⁹, de Griekse wijsgeer die algemeen geldt als grondlegger van de deugdeethiek, uiteen dat de intenties van mensen worden gevormd door een lange en geleidelijke weg van opvoeding en leren.

Om tot optimale zelfverwerkelijking, volgens Aristoteles het ultieme geluk, te kunnen komen is deugdzaam handelen nodig: dat wil zeggen handelen op basis van bepaalde vaste morele karaktereigenschappen die een individu zich gaandeweg eigen maakt en die hem in staat stellen om zijn sociale rol te kunnen vervullen. Deze karaktereigenschappen zijn de deugden, waarvan de vier belangrijkste de zogeheten kardinale deugden zijn: de deugden die in elke andere deugd verondersteld worden: standvastigheid (fortitudo), wijsheid (prudentia), rechtvaardigheid (iustitia) en zelfbeheersing (temperantia). Dit zijn de deugden die in alle andere deugden terugkomen.

Een belangrijk element in het werk van Aristoteles is de erkenning dat er niet zoiets bestaat als een absoluut midden, maar dat dit midden per situatie en per handelende mens kan verschillen. Dit betekent dat de context waarin een handeling plaatsvindt van groot belang is om te kunnen bepalen of de handeling moreel juist is of niet. Volgens Niessen²⁰ definieert de deugdeethiek goed handelen “als een situationeel oordelen door iemand die een goed gevormde houding heeft”. Omdat elke situatie verschillend is, is volgens Niessen een zekere “lenigheid in het denken” geboden, wat betekent dat algemene richtlijnen vaak tekort zullen schieten ten opzichte van de realiteit.

Dit is naar mijn idee een bijzonder relevant inzicht voor de bancaire praktijk. Immers, banken hebben, mede door de economische en maatschappelijke functies die zij vervullen, te maken met een breed scala aan belangen, hetgeen bij uitstek vraagt om situationeel oordelen. Opvallend in dit verband is overigens dat er in de huidige maatschappelijke discussie vooral veel aandacht uitgaat naar het feit dat de belangen van aandeelhouders soms tegengesteld zijn aan die van de maatschappij, terwijl er soms evenzogoed sprake is van belangen van klanten die conflicteren met die van andere klanten of de samenleving als geheel. Juist om die reden hanteren financiële instellingen die de zogeheten “Equator Principles” onderschrijven bijvoorbeeld gedetailleerd beleid dat voorschrijft of en zo ja op welke voorwaarden zij betrokken willen zijn bij financieringen van of investeringen in bedrijven of projecten die mens en/milieu schade toe zouden kunnen brengen.

Vaststellen wat de algemeen aanvaarde normen zijn is dan ook niet voldoende om tot een juiste moraal te komen, omdat de attitude en instelling van mensen nadrukkelijk een rol spelen bij de keuzes die zij maken. Zo heeft De Bruin²¹ in zijn analyse van de financiële crisis het begrip “epistemische ondeugd” geïntroduceerd, dat hij ook wel aanduidt als opzettelijke onwetendheid. Ter illustratie van dit begrip wijst hij op het feit dat een groot aantal financiële experts in de jaren voorafgaand aan de crisis heeft belegd in fondsen van Bernard Madoff, terwijl deze experts op basis van de financiële kennis die zij bezitten eigenlijk in staat zouden moeten worden geacht om de onverstandigheid van zulke investeringen vooraf te kunnen

¹⁹ Aristoteles (1999). Ethica: Vertaald door C. Pannier en J. Verhaeghe.

²⁰ Niessen, R. (2010). Voorwoord in Deugdeethiek en Integriteit, pag. IX.

²¹ Bruin, B.P. de (2013). Epistemic virtues in business, Journal of Business Ethics, 2013, vol. 113, issue 4, pages 583-595.

inschatten. Volgens De Bruin getuigt dit van een verkeerde attitude: het moedwillig negeren van vergaarde kennis en competentie.

Om te zorgen voor een goede attitude bepleiten Becker en Hoekstra het stimuleren van de morele competenties in organisaties, met als oogmerk gezamenlijke streefwaarden ten aanzien van verantwoord en deugdzaam handelen te internaliseren.²² Het formuleren van gezamenlijke streefwaarden vereist in de eerste plaats een continue dialoog: zowel intern binnen de eigen organisatie, om er zeker van te zijn dat er binnen de bank werkelijk consciëntieus en consistent wordt samengewerkt vanuit een gemeenschappelijk kader; alswel met externe belanghebbenden, zodat de organisatie zich in haar doen en laten zo goed mogelijk rekenschap geeft van de verwachtingen die haar belanghebbenden daaromtrent hebben (zie ook in dit verband de opmerkingen van Van Raaij ten aanzien van het belang van waardencongruentie). Dan nog echter zijn er, zo bleek al uit de analyse van Graafland en Van de Ven, institutionele kaders geboden die (medewerkers van) banken ook daadwerkelijk in staat stellen om op de lange termijn te handelen overeenkomstig de kernwaarden die essentieel zijn voor de vervulling van hun maatschappelijke kernfuncties.

Belang van een samenhangend ethisch kader

In het voorgaande is uiteengezet dat de normatieve ethiek weliswaar bepaalde richtlijnen biedt aan de hand waarvan is vast te stellen wat goed en kwaad, of wat verantwoord en onverantwoord gedrag precies is, maar dat deze richtlijnen allesbehalve eenduidig zijn.

Elke ethische benadering van de huidige problemen in de financiële sector kent bovendien, zoals betoogd in het voorgaande, ook haar beperkingen. Het is daarom zaak de verschillende ethische theorieën niet in afzondering te hanteren, maar juist als complementair te zien. De gevolgenethiek biedt dan aanknopingspunten voor een benadering gericht op het (her)formuleren van doelstellingen in de strategie en bedrijfsvoering van banken. Op basis van de beginselethiek kunnen instrumenten worden ontwikkeld om de in de gemeenschap gegroeide inzichten en verwachtingen ten aanzien van banken te borgen. En de deugdeethiek appelleert aan de noodzaak om mensen te motiveren zichzelf te blijven evalueren en verbeteren.

Becker stelt in dit verband ook wel: “De lacunes van de een worden aangevuld door de kracht van de ander. Zij zijn dan ook geldig in uiteenlopende situaties. Het utilisme is bij uitstek geschikt om de moeilijke bestuurlijke beslissingen te ver(ant)woorden, de deontologie onderbouwt de basale plichten in samenleven en organisatie, en de deugdeethiek motiveert mensen zich te oriënteren op de kwaliteiten van het leven”.²³

III. INVLOED VAN CULTUUR EN GEDRAG OP VERTROUWEN IN FINANCIËLE DIENSTVERLENERS

Dat de cultuur binnen financiële instellingen en het gedrag van medewerkers van die instellingen een rol hebben gespeeld bij het ontstaan van de financiële crisis is, zoals aangegeven, onderhand door vele partijen onderzocht. Feit is bovendien dat niet alleen de wetgever, maar ook de sector zelf, zich inmiddels genoodzaakt heeft gezien een groot aantal maatregelen te nemen om de cultuur binnen financiële instellingen te veranderen. De

²² Becker, M. en A. Hoekstra (2010). De integriteitsdiscussie in het openbaar bestuur en deugdeethiek, in: Tongeren, P. van et.al. (2010). Deugdeethiek en Integriteit, pag. 8.

²³ Becker, M. (2007), Bestuurlijke ethiek. Een inleiding.

veranderde verwachtingen ten aanzien van cultuur en gedrag scheppen dus hoe dan ook belangrijke verplichtingen voor banken en andere financiële instellingen. Of deze maatregelen ook succesvol zullen zijn, zal er in belangrijke mate van afhangen of ze de toegenomen verwachtingen ten aanzien van cultuur gedrag daadwerkelijk kunnen waarmaken. Dat maakt het in de eerste plaats van belang om vast te stellen welke cultuur- en gedragsaspecten precies van invloed zijn op het vertrouwen in financiële instellingen.

Determinanten van vertrouwen

Een veel gebruikte indicator van vertrouwen is de Edelman Trust Barometer, een jaarlijkse wereldwijde vertrouwensenquête van het gelijknamige communicatieadviesbureau onder 3100 hogeropgeleiden in de leeftijdscategorie 35-64 jaar met aantoonbare interesse in economie, media en politiek (waarvan 150 in Nederland). Afgelopen jaar liet deze enquête onder dit goed geïnformeerde publiek ten enenmale zien dat het vertrouwen in banken in het algemeen en dat in Nederlandse banken in het bijzonder sinds de financiële crisis hard is teruggelopen.²⁴ Als oorzaak voor het ontstaan van financiële schandalen in het voorbije jaar wezen de Nederlandse respondenten bovendien in grote meerderheid (56%) op de cultuur van financiële instellingen, terwijl dit wereldwijd “slechts” door 23% van de respondenten als de belangrijkste factor gezien.

Ook in de wetenschap heeft het onderzoek naar de relatie tussen het vertrouwen in financiële instellingen en aspecten van cultuur en gedrag de laatste jaren, mede onder invloed van de financiële crisis, een behoorlijke vlucht genomen. Omdat het vertrouwensverlies in financiële instellingen juist in Nederland zo groot is, concentreer ik me hier op wetenschappelijk onderzoek van economisch psychologen en bedrijfskundigen naar het vertrouwen in Nederlandse financiële instellingen.

Voortbordurend op inzichten van Pirson en Malhotra²⁵ onderscheidt Van Raaij²⁶ in totaal zeven determinanten van vertrouwen in financiële instellingen, waarvan er in zijn ogen vier absoluut noodzakelijk zijn: competentie, stabiliteit, integriteit en goede bedoelingen. Competentie behelst in dit verband o.m. de kennis van financiële producten, de klant en zijn behoeften en het vermogen om risico's adequaat te beheren. Stabiliteit betreft de continuïteit en solvabiliteit van een financiële instelling en de mate van veiligheid van de door haar beheerde tegoeden. Integriteit refereert aan eerlijkheid en zorgvuldigheid in procedures, het op 'gelijke wijze' behandelen van klanten en handelen volgens de afgesproken gedrags- of beroepscode. Goede bedoelingen tot slot (ook wel aangeduid als 'benevolentia') betreffen de mate waarin een instelling advies geeft en communiceert vanuit de belangen van haar klanten en andere belanghebbenden (en dus niet vanuit haar eigenbelang).

Als een financiële dienstverlener in de ogen van haar belanghebbenden ondermaats presteert door niet aan de vier noodzakelijke voorwaarden van vertrouwen te voldoen, zal zij volgens Van Raaij geen basisvertrouwen kunnen genieten. Daarnaast noemt hij nog drie determinanten die het vertrouwen positief kunnen beïnvloeden: transparantie, waardencongruentie en reputatie.

²⁴ Edelman Trust Barometer (2013). <http://newsroom.edelmanpr.nl/edelman-trust-barometer/trust-barometer-2013/>

²⁵ Pirson, M., en D. Malhotra (2008). Unconventional insights for managing stakeholder trust, MIT Sloan Management Review, 49: 43-50.

²⁶ Raaij, F. van (2009). Hoe krijgt de financiële sector het vertrouwen weer terug?, Me Judice, 14 mei 2009.

Relatief belang van de verschillende vertrouwensfactoren

Van Dalen en Henkens (2011)²⁷ hebben Van Raaijs vier noodzakelijke determinanten van vertrouwen gehanteerd als uitgangspunt voor een onderzoek onder consumenten, op basis waarvan zij beschrijven in hoeverre deze aspecten een rol spelen bij het vertrouwen in Nederlandse banken, pensioenfondsen en verzekeraars sinds de financiële crisis. Ook uit dit onderzoek komt naar voren dat consumenten inderdaad een relatief slecht beeld hebben van de integriteit en de klantgerichtheid van banken.

Interessant is evenwel dat Van Dalen en Henkens vervolgens ook in kaart hebben gebracht in welke mate de waardering van instellingen op de vier respectievelijke vertrouwensvoorwaarden van invloed is op het algeheel vertrouwensniveau. Daaruit blijkt dat de beeldvorming over instellingen op een bepaald punt weliswaar relatief slecht kan zijn, maar dat dit niet noodzakelijkerwijs van doorslaggevend belang hoeft te zijn voor het algeheel vertrouwensniveau. Zo wegen consumenten de klantgerichtheid van banken (c.q. hun benevolentia) relatief minder zwaar en hechten zij juist veel belang aan hun stabiliteit. Kortom, het is niet alleen van belang om vast te stellen of de perceptie van een belanghebbende op een bepaald aspect positief of negatief is, maar tevens om inzicht te krijgen in de mate waarin dat aspect bepalend is voor het algehele vertrouwen. Uiteindelijk blijken consumenten banken en verzekeraars (en in mindere mate pensioenfondsen) vooral af te rekenen op hun integriteit en stabiliteit.

In antwoord op de vraag hoe het verloren vertrouwen door banken en andere financiële instellingen te herwinnen is, wijzen Van Dalen en Henkens daarom op twee “overkoepelende dimensies”, te weten financieel-technische kwaliteiten als deskundigheid/competentie en financiële stabiliteit en moreel-ethische kwaliteiten, waaronder zij bijvoorbeeld integriteit en het centraal stellen van het belang van de klant scharen. Deze beide dimensies worden door deze auteurs van groot belang beschouwd, doch vooral in samenhang met elkaar. Lees: inzetten op financieel-technische aspecten (governance, risicomanagement, kapitaal- en liquiditeitsbeheer etc.) alléén zal niet helpen zonder ook aandacht te besteden aan “het stempel van oneerlijkheid dat kleeft aan bankiers en verzekeraars”, terwijl het belang dat consumenten hechten aan de stabiliteit van een instelling laat zien dat ook alleen het wegnemen van dat stempel niet genoeg zal zijn om hun vertrouwen te verdienen.

De inzichten uit het onderzoek van Van Dalen en Henkens zijn waardevol voor de maatschappelijke discussie over de invloed van cultuur en gedrag op het vertrouwen in banken en andere financiële instellingen. Zij bevestigen namelijk impliciet dat inspanningen gericht op het bevorderen van een integere, klantgerichte bedrijfscultuur bij financiële instellingen slechts dan zullen bijdragen aan vertrouwen, als die bedrijfscultuur tevens waarborgt dat een instelling dusdanig competent wordt aangestuurd dat haar stabiliteit gegarandeerd is.

De nadruk die in het maatschappelijk debat over de financiële sector wordt gelegd op het vermeend gebrek aan integriteit en de zelfzuchtigheid van bankiers lijkt daarmee op zijn minst eenzijdig. Immers, om vertrouwen te winnen zullen financiële instellingen er niet alleen voor moeten zorgen dat hun medewerkers integer en klantgericht handelen, maar ook dat zij op basis van voldoende kennis en deskundigheid kwalitatief hoogstaande diensten leveren binnen

²⁷ Dalen, H. van en K. Henkens, Hoe herwinnen pensioenfondsen, banken en verzekeraars het vertrouwen?, Me Judice, 30 juni 2011.

een, vanuit het oogpunt van de stabiliteit van de onderneming, verantwoord risicoprofiel. Dit inzicht sluit ook aan bij de eerder besproken stelling van De Bruin dat de wijze waarop financiële dienstverleners omgaan met hun vergaarde kennis en competentie van groot belang is om te kunnen bepalen of zij juist handelen.

Overigens betekent dit tegelijkertijd dat het onderscheid dat Van Dalen en Henkens maken tussen twee “overkoepelende dimensies” enigszins artificieel is. De les uit hun onderzoek is namelijk juist dat financiële dienstverleners zowel aandacht dienen te schenken aan kwaliteiten met betrekking tot competentie en stabiliteit als aan kwaliteiten ten aanzien van integriteit en klantvriendelijkheid. Cultuur- en gedragsveranderingen zullen, kortom, alleen dan significant bijdragen aan herstel van vertrouwen in financiële instellingen, indien aan alle vier de noodzakelijke voorwaarden zoals onderscheiden door Van Raaij wordt voldaan en er dus een breed begrip van de morele dimensie wordt gehanteerd.

IV. EEN EED ALS INSTRUMENT VOOR STURING VAN CULTUUR EN GEDRAG

In het voorgaande bleek dat onderzoek naar de oorzaken van de financiële crisis en inzichten uit de ethiek redenen geven om te veronderstellen dat de cultuur en het gedrag binnen financiële instellingen hebben bijgedragen aan het ontsporen van het financieel systeem in 2008. Ook bleek dat het herstel van het sindsdien fors gedaalde vertrouwen vraagt om initiatieven die ervoor zorgen dat er geen twijfel (meer) kan bestaan over de stabiliteit, competentie, integriteit en goede bedoelingen van financiële dienstverleners.

Het is vanuit dat perspectief dat ik nu nader in wil gaan op een van de meest in het oog springende instrumenten waarmee de sector en de politiek het vertrouwensvacuüm in de financiële sector willen bestrijden: de verplichte ondertekening van een moreel-ethische verklaring door medewerkers van financiële instellingen, inmiddels beter bekend als de bankierseed. Daarbij zal ik mij eerst in algemene zin oriënteren op de potentiële meerwaarde die een dergelijk instrument kan hebben. Vervolgens zal ik bezien aan welke voorwaarden moet worden voldaan om een eed effectief te laten zijn als instrument voor sturing van cultuur en gedrag.

Potentiële meerwaarde van een eed ten opzichte van een gedragscode

In een interview in *Banking review* begin 2013 vatte de geestelijk vader van het idee om een eed in te voeren in de bancaire sector, Van Mierlo, de mogelijke meerwaarde van dit instrument als volgt samen: “De beroepseed is geen wet met afvinkbare regels. Bankiers moeten leren weer zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun gedrag. Waarom doen we wat we doen? Wat is het beste voor onze klanten? Welke rol hebben wij in de maatschappij? Een discussie over dergelijke vragen draagt er aan bij dat bankiers weer trots worden op hun vak en het verloren vertrouwen herwinnen.”

Het vertrouwen van Van Mierlo in een eed als instrument om zulke existentiële vragen aanhangig te maken komt op het eerste gezicht ietwat bevreemdend over. Immers, hiervoor werd al vastgesteld dat het markeren van bepaalde algemene waarden en handelingsprincipes op zichzelf niet nieuw is in de financiële sector, getuige de reeds lang bestaande praktijk waarin bankmedewerkers geacht werden en worden gedragscodes en business principles te eerbiedigen. Ik constateerde echter ook dat is aangetoond dat deze gedragscodes en business principles niet altijd even goed zijn nageleefd.

Het is daarom allereerst van belang om vast te stellen dat een eed op belangrijke punten verschilt van een algemene gedragscode.²⁸ Gedrags- en beroepscode bieden een formeel raamwerk dat vastlegt welke verantwoordelijkheden individuen of bedrijven in acht dienen te nemen en op welke wijze zij geacht worden te handelen en daarover verantwoording af te leggen. Betrokkenen worden verondersteld zich hieraan op rationele gronden te conformeren. Een eed beoogt tot op zekere hoogte hetzelfde, maar wel met een fundamenteel andere insteek. In de eerste plaats vergt een eed namelijk een individueel commitment (Blok beschrijft dit onder andere door erop te wijzen dat betrokkenen een eed afleggen ten opzichte van een autoriteit die zij hoger achten dan henzelf).

Davis stelt desalniettemin dat een eed, net als een gedragscode, toch vooral een deontologisch instrument is dat eerst en vooral de kaders bepaalt waarbinnen er nog ruimte is voor utilitaire overwegingen.²⁹ Het feit dat betrokkenen zich bij het afleggen van eed persoonlijk aan het eerbiedigen van bepaalde waarden committeren, maakt een eed in potentie echter een krachtiger instrument dan een gedragscode. Door bankmedewerkers bovendien regelmatig aan de in de eed opgenomen waarden te herinneren, kan wellicht worden bereikt dat zij zich in hun dagelijks functioneren (meer) rekenschap gaan geven van de algemene verwachtingen ten aanzien van verantwoord bankieren zoals die in de samenleving bestaan –en de relevantie daarvan voor hun eigen handelen. Zo zouden banken intern bijvoorbeeld het inzicht (verder) kunnen doen groeien dat het moreel niet juist is om louter te sturen op financiële resultaten en dat er (nog) prudent(er) moet worden omgegaan met de beheersing van de risico's die samenhangen met bepaalde financiële producten. Daarmee is echter niet meteen gezegd dat deze medewerkers ook zichzelf een spiegel zullen gaan voorhouden.

Hiertegenover staat echter de opvatting van Chadwick; zij stelt dat een eed iets anders heel anders biedt dan een richtsnoer op basis waarvan is te bepalen hoe een betrokkene behoort te handelen.³⁰ Vanuit haar optiek geeft een eed namelijk vooral een omschrijving van bepaalde eigenschappen waarover medewerkers van banken idealiter zouden moeten beschikken en een schets van hoe een uitmuntende uitoefening van een bepaalde functie eruit zou zien.

Ten opzichte van deze twee uiteenlopende zienswijzen op een eed als sturingsinstrument voor cultuur en gedrag geeft Blok naar mijn idee de meest complete omschrijving van de meerwaarde van een eed ten opzichte van een gedragscode. Niet alleen noemt Blok het al besproken persoonlijk commitment dat aan een eed verbonden is en de functie van de eed als referentiekader voor waardengeoriënteerd handelen, maar hij wijst er bovendien op dat er van het afleggen van een eed een zekere actiegerichtheid uitgaat: eedaflegging betekent over het algemeen daadwerkelijk een verandering van de individuele omstandigheden van degene die de eed aflegt (bijvoorbeeld toelating tot de beroepsgroep van artsen of advocaten). Kenmerkend aan een eed is volgens Blok verder dat andere actoren hetgeen gezworen of verklaard wordt erkennen en herkennen (er is om die reden vaak een publieke, ceremoniële uiting aan verbonden). En tot slot spreekt eed nadrukkelijk de intrinsieke motivatie en intenties van de betrokkene aan; het niet naleven van het gezworene of beloofde zorgt voor een persoonlijk gevoel van ongemak.

²⁸ Blok, V. (2013) The power of speech acts: reflections on a performative concept of ethical oaths in economics and business. *Review of Social Economy*, Vol. 71, No. 2.

²⁹ Davis, M. (1998) *Thinking Like an Engineer: Studies in the Ethics of a Profession*.

³⁰ Chadwick, R. (1998). Professional Ethics. In: E. Craig (Ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy*.

Samenvattend zit de potentiële meerwaarde van een eed er, in algemene zin, dus vooral in dat een eed een instrument kan zijn dat het in zich heeft om het eerder in dit paper bepleite samenhangende ethische kader te bieden waarbinnen banken oplossingen voor morele dilemma's kunnen formuleren. Daarbij definieer ik een samenhangend kader dan meer specifiek als een kader dat banken in staat stelt om hun doelstellingen zodanig te formuleren dat deze maatschappelijk acceptabel zijn en waarbinnen een nadrukkelijk persoonlijk beroep op hun medewerkers kan worden gedaan om het beste in zichzelf naar boven te halen.

Effectiviteit van een eed

Blok verbindt aan de al eerder genoemde vereisten ten aanzien van het individuele commitment dat uit een eed moet spreken nog een aantal voorwaarden waaraan moet worden voldaan om een eed effectief te laten zijn als sturingsinstrument voor cultuur en gedrag in de dagelijkse praktijk van organisaties.

De eerste aanvullende effectiviteitseis die Blok heeft geformuleerd is geheel in lijn met wat ook Van Mierlo daaromtrent heeft gezegd, namelijk dat een eed niet mag verworden tot een document dat betrokkenen eenmalig attendeert op de geldende normen en waarden ten aanzien van betamelijk gedrag, maar betrokkenen moeten actief worden aangemoedigd om op ethische kwesties te reflecteren en daarover in gesprek te gaan. Alleen zo kan het zelfkritisch vermogen binnen organisaties echt worden gestimuleerd.

Terzijde, een interessant inzicht in dit verband komt uit gedragseconomisch onderzoek van Ariely.³¹ Op basis van een reeks experimenten met studenten toonde hij aan dat studenten die telkens voorafgaand aan een toets wordt gevraagd de tien geboden op te schrijven minder geneigd zijn te sjoemelen. Zijn les: als ethische normen op het juiste moment in herinnering worden gebracht, dan voorkomt dit dat mensen onethisch handelen. Het is daarom cruciaal dat banken ook aanvullende stappen zetten om ervoor te zorgen dat de bankierseed een levend document wordt, dat niet slechts bij indiensttreding bij een financiële instelling moet worden ondertekend. Bijvoorbeeld door dialoogprogramma's op te zetten of trainingen aan te bieden. Dergelijke exegese en dialoog ten behoeve van zowel de interne als de externe bewustwording zijn vooral ook nodig om er zeker van te zijn dat de eed een adequate reflectie is en blijft van de verwachtingen waaraan hij beoogt te voldoen.

Een volgende voorwaarde waaraan een eed volgens Blok moet voldoen om effectief te kunnen zijn als sturingsinstrument heeft te maken met het persoonlijk gevoel van ongemak dat aan het afleggen van een eed verbonden is. Om die reden zijn er namelijk controlemechanismen geboden die voortdurende monitoring en evaluatie van de naleving van de eed mogelijk maken. Tot slot vereist de werkbaarheid van een eed institutionele kaders die naleving kunnen borgen.

V. DE BANKIERSEED: EEN EFFECTIEF INSTRUMENT?

Voortbordurend op de voorgaande schets van de potentiële meerwaarde van een eed ten opzichte van gedrags- en beroepscode en de toelichting op de voorwaarden waaraan een eed moet voldoen om een effectief sturingsinstrument te kunnen zijn voor cultuur en gedrag, wil ik me tot slot richten op de hamvraag van dit paper: kan de bankierseed, in de door de sector

³¹ Ariely, D. (2010). Predictably irrational.

beoogde opzet, een effectief instrument zijn dat bovendien kan bijdragen aan herstel van vertrouwen?

Op basis van de hiervoor besproken inzichten van Blok ga ik er daarbij vanuit dat de bankierseed alleen effectief kan zijn als op de volgende vier vragen een positief antwoord is te geven:

1. Is de bankierseed voldoende herkenbaar voor de individuele medewerker die hem zal moeten afleggen? ³²
2. Spoort de bankierseed de individuele medewerker aan tot zodanige reflectie en dialoog dat hij zich bewust wordt van alle verschillende aspecten die hij bij het formuleren van antwoorden op morele dilemma's voor ogen zou moeten houden?
3. Is het mogelijk om de mate van naleving van de eed te monitoren en evalueren?
4. Wordt naleving van de eed voldoende geborgd door de institutionele kaders?

Deze vragen zal ik hier, na een korte toelichting op de doelstelling en beoogde opzet van de bankierseed, bespreken en vervolgens zal ik nagaan in hoeverre de bankierseed in de beoogde opzet aan deze vereisten voldoet. Daarbij zal ik specifiek ook aandacht besteden aan de mate waarin de bankierseed gedrag kan stimuleren dat, indachtig de inzichten van Henkens en Van Dalen, zowel het wantrouwen in de moreel-ethische als de financieel-technische kwaliteiten van banken kan wegnemen.

Doelstelling en beoogde opzet van de bankierseed

Met de invoering van de bankierseed wil de sector aan het publiek c.q. de samenleving duidelijk maken welke algemeen geldende principes medewerkers van banken bij de uitoefening van hun functie in acht dienen te nemen. Vooral nog geldt de verplichting de eed af te leggen alleen voor beleidsbepalers van en de interne toezichthouders op financiële instellingen, maar het kabinet heeft al aangekondigd het bereik van dit wetsartikel met ingang van 2015 te willen uitbreiden, zodat ook bankmedewerkers met klantcontact en personen op functies die het risicoprofiel van de onderneming beïnvloeden eronder zullen gaan vallen. De sector zelf wil echter nog een stap verder gaan, onder andere omdat gemeend wordt dat een dergelijk onderscheid in de praktijk moeilijk te maken zal zijn, en heeft daarom voorgesteld alle bankmedewerkers (afgezien van facilitaire dienstverleners in beveiliging, catering etc.) de eed te laten afleggen.

De bankierseed is inmiddels vastgelegd in wetgeving, de Wijzigingswet financiële markten 2013 (in art. 3:8 en 4:9 Wet op het financieel toezicht (Wft)), die sinds 1 januari 2013 van kracht is. In de toelichtende Kamerbrief beargumenteert voormalig minister De Jager de wenselijkheid van deze wetgeving door te wijzen op het belang van de “morele dimensie” in de “gewenste omslag in de financiële sector”³³. Volgens de voormalige minister kan door de invoering van de bankierseed “een bijdrage worden geleverd aan het verder bevorderen van het vertrouwen in de financiële sector”.

³² N.B. Als het aan de sector ligt, zal het daarbij uiteindelijk gaan om nagenoeg alle medewerkers van banken (uitgezonderd mensen werkzaam in de beveiliging, catering etc.). Aangezien minister Dijsselbloem er nadrukkelijk op heeft aangedrongen dat de sector zelf met voorstellen komt voor de verdere implementatie, ga ik er hier vanuit dat ook deze wens vanuit de sector uiteindelijk zal worden omgezet in wetgeving.

³³ Kamerbrief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer betreffende de Invoering van een eed of belofte, Kamerstukken II 2012/13, 33. 236, nr.13

Opvallend aan de wettelijke invoering van de bankierseed is vooral dat zij niet slechts een resultaat is van politieke besluitvorming, maar dat zij op uitdrukkelijke voorspraak van de financiële sector zélf tot stand is gekomen. De wettelijke verankering van de bankierseed is daarmee in feite het voorlopige formele sluitstuk van een proces dat is gevolgd op de aanbevelingen hieromtrent van de commissie-Maas uit 2009, maar dat eigenlijk al in gang was gezet door Van Mierlo, die het idee in 2008 gelanceerd heeft.³⁴

Vanuit de overtuiging dat er een overeenkomst is tussen het werk van artsen en dat van bankiers, namelijk dat zij beiden werk doen dat diep kan ingrijpen in het leven van anderen, ontleende Van Mierlo inspiratie voor het idee van een bankierseed aan de eed van Hippocrates. Het is dan ook niet geheel toevallig dat de tekst van de bankierseed grote gelijkenissen vertoont met de eed van Hippocrates.

Artsen zweren of beloven door middel van het afleggen van deze eed onder meer dat zij de geneeskunst zo goed mogelijk zullen uitoefenen, het belang van de patiënt voorop zullen stellen, hun geneeskundige kennis en die van anderen bevorderen, geheim zullen houden wat hen is toevertrouwd, zich open en toetsbaar zullen opstellen, dat zij hun verantwoordelijkheid voor de samenleving erkennen, geen misbruik zullen maken van hun kennis en het beroep van arts in ere zullen houden. De bankierseed ziet toe op de volgende aspecten: het integer en zorgvuldig uitoefenen van de functie, het zorgvuldig afwegen van de belangen van alle stakeholders; in het bijzonder die van de klant, het centraal stellen van het klantbelang, het naleven van toepasselijke wetten, reglementen en gedragscodes, het geen misbruik zal maken van kennis, het zich open en toetsbaar opstellen en het behouden en bevorderen van vertrouwen in de financiële sector.

Om te voorkomen dat het afleggen van de bankierseed een vrijblijvende gebeurtenis blijft, werkt de sector onder druk van De Jagers opvolger Dijsselbloem inmiddels ook aan de invoering van een tuchtsysteem op basis van een aan de bankierseed gekoppelde gedragscode waarin de beloftes uit de eed worden vertaald in concrete handelingsprincipes. Dit moet er vanaf 2015 voor gaan zorgen dat niet-naleven van de eed zal leiden tot straf/sanctionering.

Effectiviteit van de bankierseed

Om een oordeel te kunnen geven op de vraag of de bankierseed een effectief instrument is voor zodanige sturing van het gedrag van bankmedewerkers dat herstel van vertrouwen bevorderd wordt, zal ik nu ingaan op de vier voornoemde vragen.

Herkenbaarheid en individueel commitment

Als de bankierseed er daadwerkelijk voor moet zorgen dat medewerkers van banken zichzelf de kritische vragen gaan stellen die Van Mierlo beoogd heeft, dan moeten ze zich er wel eerst persoonlijk door aangesproken voelen. Een dergelijk commitment van medewerkers van banken op individueel niveau zal in veel gevallen echter niet evident zijn; daarvoor is een aantal redenen waarvan ik de belangrijkste hier zal bespreken.

In de eerste plaats werken bankmedewerkers, anders dan bijvoorbeeld artsen, niet op individuele basis, maar zij zijn onderdeel van (vaak grote) bedrijven. Zij opereren dus in een omgeving waarin zij over het algemeen te maken hebben met al dan niet commerciële

³⁴ Mierlo, H.L. van (2008). Gepast en ongepast geld: zoektocht naar het geweten van banken en andere financiële dienstverleners.

doelstellingen die in belangrijke mate worden vastgesteld door anderen, namelijk hun leidinggevend / bestuurders. Zowel hun handelingsvrijheden – als bevoegdheden zijn daardoor niet goed te vergelijken met die van artsen.

Daarnaast bestaat er, zoals bijvoorbeeld Boatright uiteenzet³⁵, nog een belangrijk verschil tussen medewerkers van banken en leden van (beschermde) beroepsgroepen als artsen en advocaten. Iemand die voor een bank gaat werken, treedt daarmee niet toe tot een beroepsgroep die zich kenmerkt doordat de leden van die beroepsgroep beschikken over bepaalde bevoegdheden, privileges, rechten en plichten. Artsen of advocaten daarentegen worden pas arts of advocaat (met alle bevoegdheden, privileges, rechten en plichten van dien) na het afleggen van een eed en weten dat er een kans bestaat dat ze hun beroep niet mogen blijven uitoefenen als ze niet overeenkomstig de bepalingen in de eed handelen.

Verder kwam al in de inleiding van dit paper aan de orde, dat medewerkers van banken werken in een financieel systeem van instellingen die sterk met elkaar verweven zijn. Dit betekent onder andere dat hoe prudent je als individuele medewerker met klantcontact ook omgaat met het beheersen van risico's, jouw klanten kunnen nog altijd geraakt kunnen worden als zich op systeemniveau risico's voordoen. De financiële crisis die in 2008 ontstond, was een typisch voorbeeld van zo'n systeemcrisis. We weten sindsdien dat onverantwoord gedrag dat plaatsvindt bij een enkele bank een grote impact kan hebben op een, of zelfs alle, andere banken; zie de gebeurtenissen in 2008 na het omvallen van Lehman Brothers.

Veel belangrijker in dit verband is naar mijn idee echter nog de keuze van de sector en de wetgever om op een cruciaal onderdeel van de bankierseed zeer dicht in de buurt te blijven van de tekst van de eed van Hippocrates. Het beginsel dat het belang van de klant centraal dient te staan lijkt namelijk een-op-een lijkt te zijn overgenomen uit de artseneed (die stelt dat de arts het belang van zijn patiënt voorop moet stellen). Dit terwijl er juist op dit punt grote discrepantie bestaat tussen de verhouding tussen een arts en een patiënt en die tussen bankmedewerkers en de klanten van een bank.

De zorg die een arts verleent, is te allen tijde gericht op een individuele patiënt, een persoon wier belangen door de arts volledig voorop gesteld kunnen worden. De bancaire praktijk wordt in de eerste plaats gekenmerkt door het feit dat een meerderheid van de medewerkers geen rechtstreekse klantcontacten onderhoudt. En voor diegenen voor wie dat wel geldt, zoals een accountmanager, is het vaak zo dat deze tegelijkertijd verantwoordelijk is voor een grote groep verschillende klanten; klanten die bovendien vaak uiteenlopende en niet zelden conflicterende wensen en belangen hebben: bijvoorbeeld zo hoog mogelijke rentes op tegoeden voor particuliere spaarders vis-à-vis lage rentes op kredieten.

Daarnaast wijst Boatright op een aantal andere relevante aspecten dat maakt dat de relatie tussen een bankmedewerker (hier: bijvoorbeeld een accountmanager) en een klant vaak niet eendimensionaal is. Zo is er bijvoorbeeld in lang niet alle gevallen sprake van een fiduciaire relatie tussen een klant en een bank (d.w.z. een relatie waarbij een klant zijn gelden ter beschikking stelt aan de bank in het vertrouwen dat deze door de bank prudent zullen worden beheerd). Zeker bij zakelijke klanten is er zelfs regelmatig sprake van meervoudige relaties, waarbij er zowel sprake kan zijn van situaties waarbij een klant slechts als wederpartij fungeert (hetgeen bijvoorbeeld vaak het geval is bij derivatentransacties als rente- en

³⁵ Boatright, J.R. (2013). Swearing to be virtuous: the prospects of a banker's oath. *Review of Social Economy*, 2013, Vol. 71, No. 2.

valutaswaps) alswel van situaties die een fiduciaire relatie tussen de bank en haar klant behelzen.

Daarnaast hebben banken uiteraard ook andere belangen te dienen dan die van klanten, zoals die van aandeelhouders (of andere kapitaalverschaffers), medewerkers en de samenleving. Deze belangen lopen vaak niet parallel. Daarbij gaat er, zoals al eerder vastgesteld, momenteel vooral veel aandacht uit naar het feit dat de belangen van aandeelhouders soms tegengesteld zijn aan die van de maatschappij, terwijl er evenzogoed sprake kan zijn van belangen van klanten die conflicteren met die van de samenleving. Wat in voorkomende gevallen een “zorgvuldige afweging” is, terwijl ook nog verwacht wordt dat het klantbelang centraal gesteld wordt, is bijzonder lastig te bepalen. Anders gezegd, in de terminologie van Kohlberg: in de bankierseed lopen conventionele en postconventionele motieven soms dus door elkaar.

Kortom, enkele cruciale uitgangspunten uit de bankierseed zullen in de praktijk door veel bankmedewerkers bijzonder moeilijk te vertalen zijn naar hun dagelijkse werkzaamheden. Dit gebrek aan herkenbaarheid zal hun bereidheid om zich persoonlijk aan dit uitgangspunt te committeren naar mijn oordeel in belangrijke mate ondergraven.

Bewustzijn- en wording van een samenhangend ethisch kader

In het voorgaande kwam al aan de orde dat het voor de effectiviteit van een eed van groot belang is dat deze niet verwordt tot een document dat betrokkenen eenmalig attendeert op de geldende normen en waarden ten aanzien van betamelijk gedrag, maar daadwerkelijk het zelfkritisch vermogen binnen banken stimuleert. In het licht van de hiervoor besproken onduidelijkheid die samenhangt met de bureaucratische structuren en verdeling van verantwoordelijkheden binnen banken, zijn reflectie op en dialoog over morele dilemma's naar mijn oordeel echter nog relevanter, omdat we hebben gezien het individueel commitment van bankmedewerkers daardoor niet als gegeven verondersteld kan worden. Een cultuur waarin de beweegredenen en afwegingen ten aanzien van morele dilemma's in openheid kunnen worden besproken is daarom absoluut noodzakelijk. Door de dialoog tussen medewerkers aan te moedigen, kunnen banken namelijk alsnog proberen een eenduidige benadering van morele dilemma's binnen hun organisatie te verankeren.

Tegelijkertijd zal een proces van reflectie en dialoog binnen banken naar mijn idee pas echt effectief zijn, indien dit kan worden ingezet op basis van een eed die ook daadwerkelijk alle relevante aspecten op het netvlies van medewerkers van banken brengt. Voor de goede orde: het gaat er hierbij helemaal niet om dat de eed pasklare antwoorden moet aanreiken om morele dilemma's goed te kunnen afwegen; afhankelijk van de gekozen ethische argumentatie zullen op complexe morele dilemma's immers altijd meerdere antwoorden denkbaar zijn.

Wel acht ik het essentieel dat het ethisch kader dat de eed aanreikt betrokkenen tenminste attendeert op de relevante vertrouwensfactoren. Precies op dat punt kent de eed echter een mijns inziens cruciale omissie, want waar wel expliciet gerefereerd wordt aan zaken als een zorgvuldige uitoefening van functies, het centraal stellen van het klantbelang en de zorgvuldige afweging van de belangen van diverse stakeholders, blijven het belang van het ontwikkelen en benutten van kennis en competenties en het bewaken van de financiële stabiliteit geheel onvermeld.

Dit is mijns inziens zeer opmerkelijk, omdat uit het onderzoek van Henkens en Van Dalen naar de determinanten van vertrouwen in banken nou juist is gebleken dat de algemene beeldvorming over financiële instellingen op het punt van klantgerichtheid weliswaar slecht is (een punt dat in de vorm van het ‘klantbelang-centraal’-beginsel prominent aan bod komt), maar dat consumenten de klantgerichtheid van banken toch echt relatief minder zwaar wegen dan de stabiliteit van een instelling. Ook De Bruin stelde in dit verband dat het van groot belang is dat financiële dienstverleners niet alleen worden uitgedaagd om hun kennis en competenties te ontwikkelen, maar ook dat zij een zodanige instelling hebben dat ze hun vergaarde kennis en competenties op adequate wijze inzetten. De vaststelling dat een expliciete verwijzing naar het belang van financieel-technische aspecten als kennis/competenties en financiële stabiliteit in de bankierseed ontbreekt, zorgt bovendien voor een opvallend verschil met de eed van Hippocrates. In de artseneed wordt namelijk wel expliciet het belang benadrukt dat wordt gehecht aan het bevorderen van de geneeskundige kennis van de betrokkene zelf en die van anderen.

Nu kan dit bezwaar wellicht worden afgedaan door te stellen dat zulks dient te worden meegewogen in “een zorgvuldige uitoefening van de functie” of “een zorgvuldige afweging van belangen”, maar dat is naar mijn opvatting toch echt te mager. Dermate cruciale vertrouwensfactoren die bovendien zo’n belangrijk aandachtspunt vormen in analyses over het ontstaan van de financiële crisis móeten naar mijn mening geëxpliciteerd worden in de bankierseed, om te waarborgen dat juist deze aspecten onderwerp zijn/worden van het collectief bewustzijn van banken.

Daarbij komt nog dat de bankierseed, net als eerder de Code Banken, vooral weer bepaalde ondergrenzen markeert die niet overtreden mogen worden. Zo schrijft de eed onder meer voor dat de eedaflegger zich zal gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op hem van toepassing zijn, dat hij geheim zal houden wat hem is toevertrouwd en geen misbruik zal maken van zijn kennis. Dit brengt Van Kranenburg-Hanspians en Jans zelfs tot de verzuchting dat het er veel van weg heeft dat “de bankierseed een verzameling is van reeds bestaande verplichtingen, open deuren en sussende beloftes die tezamen de indruk moeten wekken dat de financiële sector oprecht het roer omgooit.”³⁶ Nu is dit misschien wat boud geformuleerd, maar het illustreert wel dat de bankierseed niet bepaald leest als een aansporing om verder te gaan, beter te handelen of een stapje extra te zetten dan wat de wet voorschrijft.

De constatering dat cruciale vertrouwensfactoren als het ontwikkelen en bevorderen van kennis en competenties en waarborgen van de financiële stabiliteit niet expliciet in de bankierseed zijn opgenomen en de ogenschijnlijk beperkte aansporing tot deugdzaamheid van betrokkenen doen in mijn ogen aanzienlijk afbreuk aan de effectiviteit van de bankierseed.

Monitoring en evaluatie

Een interessante kijk op de controlemechanismen die zouden kunnen bijdragen aan het monitoren en evalueren van de mate van naleving van de bankierseed door medewerkers van banken kan worden ontleend aan inzichten van Den Butter.³⁷ Op basis van een analyse van Bénabou en Tirole³⁸ wijst hij er namelijk op dat er op zichzelf geen dreiging van

³⁶ Kranenburg-Hanspians, K. Van en J.A. Jans (2013). De bankierseed. Tijdschrift voor Arbeid & Onderneming. Nr. 3 september 2013.

³⁷ Butter, F. Den (2012). Cultuuromslag bij de banken begint bij herstel besef van publiek belang. Mejudice, 7 augustus 2012.

³⁸ Bénabou, R. en J. Tirole (2010). Individual and corporate social responsibility, *Economica*, 77, blz. 1-19.

sanctiemogelijkheden nodig zou hoeven zijn om ervoor te zorgen dat financiële dienstverleners handelen overeenkomstig het maatschappelijk belang.

Er is volgens Den Butter namelijk een drietal positieve motivaties aan te wijzen op basis waarvan medewerkers van bedrijven uit zichzelf al geneigd zijn maatschappelijk verantwoord te handelen. De eerste betreft een intrinsieke drijfveer daartoe, omdat de voldoening die volgt uit maatschappelijk verantwoord opereren een eventueel nadeel (bijvoorbeeld minder geldelijk gewin) kan compenseren. Ten tweede noemt hij de mogelijkheid dat mensen de inschatting maken dat een manier van handelen die publieke belangen schaadt uiteindelijk kan terugslaan op de eigen onderneming (denk in het geval van de bancaire sector bijvoorbeeld aan de bankenbelasting is opgelegd om banken te laten “meebetalen aan de crisis”). Tot slot kunnen klanten, kapitaalverschaffers of medewerkers eisen stellen aan het handelen van financiële instellingen. Omdat evenwel niet evident is dat deze motivaties doorslaggevend zullen zijn voor het handelen van financiële dienstverleners, stelt Den Butter dat het essentieel is dat maatschappelijk verantwoord handelen ook zorgt voor meer (reputatie)waarde; het handelen dient daarom ook daadwerkelijk als maatschappelijk verantwoord erkend en herkend te worden.

Dit vraagt naar zijn oordeel eerst en vooral om transparante rapportage over en toezicht op het handelen van financiële dienstverleners. In deze opvatting sluit Den Butter aan bij Van Raaij, die transparantie immers ook aanwijst als een van de factoren die positief kunnen bijdragen aan het vertrouwen in financiële instellingen. Den Butter preciseert de gewenste transparantie echter door ook een aantal voorbeelden te geven: zo zou er bijvoorbeeld voor moeten worden gezorgd dat het publiek kan beschikken over gedetailleerde informatie over de werking van complexe financiële producten en diensten die financiële dienstverleners aanbieden of de mate waarin bepaalde interbancaire transacties tot (verdere) verstrengeling van het financiële systeem leiden.

De zienswijze van Den Butter vergt naar mijn idee een wel heel groot vertrouwen in wat rapportage en toezicht vermogen. Het is immers zeer de vraag of mensen in de praktijk altijd zulke rationele afwegingen zullen maken als Den Butter veronderstelt, temeer omdat het al eerder aangehaalde onderzoek van onder anderen Shiller heeft laten zien dat financiële dienstverleners lang niet altijd rationeel handelen. De oordeelsvorming van mensen is, zo bleek hieruit, vaak ook onderhevig aan een selectieve omgang met informatie, bijvoorbeeld omdat zij zich conformeren aan wat collega's denken/vinden, of juist omdat ze vooral op zoek gaan naar informatie die hun eigen overtuiging ondersteunt. Het feit dat er ver voor de financiële crisis ook voor derden behoorlijk wat informatie beschikbaar was over de risico's die verbonden kunnen zijn aan complexe financiële derivaten, heeft ook niet kunnen voorkomen dat deze risico's door veel partijen, zowel binnen als buiten de sector, ernstig onderschat zijn.

Bovendien constateerde ik al eerder dat de onafhankelijke toetsing van de naleving van de Code Banken door de commissie-Burgmans verleden jaar een overwegend positief oordeel opleverde over implementatie van de Code door de Nederlandse banken; tot significant vertrouwensherstel heeft dit evenwel niet geleid. Dit illustreert dat van transparantie en rapportage ook geen wonderen verwacht moeten worden.

Daarbij komt nog dat het alleen al vanuit praktisch oogpunt bijzonder moeilijk zal zijn om inzichtelijke indicatoren te ontwikkelen waarmee de mate van naleving van de eed op individueel niveau kan worden gemonitord en geëvalueerd. Het “klantbelang centraal”-

beginsel in combinatie met het appèl op een zorgvuldige afweging van de verschillende belangen die een bank te dienen zorgt immers, zo bleek in het voorgaande, voor veel onduidelijkheid in de bancaire praktijk, waardoor het lastig zal zijn om objectieve standaarden te formuleren. Ook de vaststelling dat het enorm complex is om op het niveau van de persoonlijke medewerker te bepalen hoe groot diens invloed is op de dienstverlening aan individuele klanten is, is in dit verband een punt van zorg.

Kortom, hoewel meer transparantie door middel van duidelijke rapportage over de mate van naleving van de eed wellicht enigszins zou kunnen bijdragen aan vertrouwensherstel (hoewel de ervaringen met de Code Banken niet al teveel hoop bieden), is het maar de vraag of zo'n rapportage überhaupt is op te tuigen. De in het voorgaande meer in detail besproken tekortkomingen van de eed (waaronder de onduidelijkheid over de mate van individueel commitment en persoonlijke aanspreekbaarheid van medewerkers en de vaststelling dat de eed een incompleet ethisch kader aanreikt) doen vermoeden dat dit bepaald geen sinecure zal zijn.

Institutionele kaders ten behoeve van naleving van de eed

Wat betreft de institutionele kaders rondom de bankierseed kwam al aan de orde dat aan de eed ook een tuchtsysteem in combinatie met een meer gedetailleerde gedragscode zal worden gekoppeld. Dit moet ervoor zorgen dat niet-naleven van de eed in het uiterste geval zal leiden tot straf/sanctionering van de individuele bankmedewerker. Zulks vanuit de gedachte dat de mogelijkheid van een sanctie op niet-naleving de betrokkene die de eed aflegt nog eens extra bewust maakt van het belang dat aan het naleven van de eed gehecht zou moeten worden. Hiermee wordt eedaflegging een extra betekenisvolle gebeurtenis die directe consequenties kan hebben voor degene die de eed aflegt.

De meerwaarde van een dergelijk sanctiemechanisme zal naar mijn mening echter nadrukkelijk mede afhangen van de mate waarin de betrokkene de in de eed geformuleerde uitgangspunten herkent en of hij op basis daarvan werkelijk bewust gemaakt is van alle aspecten die hij bij de benadering van morele dilemma's zouden moeten meewegen. In het voorgaande constateerde ik echter al dat dit allebei niet evident is. Of door het bestaan van sanctiemogelijkheden afgedwongen handelen ook daadwerkelijk overeenkomt met de in de bankierseed vastgelegde waarden (bijvoorbeeld een handelingswijze waarbij "het klantbelang", zo dat dus al gedefinieerd kan worden, centraal staat) is dan ook maar zeer de vraag.

Den Butter stelt in dit verband bovendien dat een sanctie op de korte termijn wellicht effect sorteert, maar dat er op de lange termijn ook een "extrinsieke motivatie" van kan uitgaan die erop is gericht een eventuele straf te ontlopen. Lees: bankmedewerkers zouden zelfs geneigd kunnen raken te handelen vanuit de drijfveer hun eigen rechtspositie te beschermen. Dit lijkt mij in dit geval een zeer reëel risico, juist omdat veel bankmedewerkers het om voornoemde redenen moeilijk zullen vinden om de uitgangspunten uit de eed naar hun dagelijkse praktijk te vertalen. Het gevolg daarvan is vermoedelijk dat het dienen van het klantbelang juist naar de achtergrond zal verschuiven; het tegendeel van wat de bankierseed beoogt. In het aan Kohlberg ontleende schema past een aan sanctiemogelijkheden gekoppelde benadering van morele vraagstukken dan ook vooral bij oordeelsvorming vanuit preconventioneel motief.

Tegen deze achtergrond is het naar mijn idee eigenlijk zelfs onverstandig dat is gekozen voor een wettelijke verplichting in plaats van zelfregulering. Want hoewel de wettelijke

verplichting enerzijds wellicht bijdraagt aan meer geüniformeerde normen, zorgt zij tegelijkertijd voor een verdere onderminning van de effectiviteit van de eed als het gaat om het aanspreken van de intrinsieke motivatie van bankiers. De wettelijke verplichting maakt het immers nog moeilijker om in te schatten in hoeverre bankmedewerkers vanuit zichzelf gedreven zijn om de eed na te leven of dat zij dit, als zij dit al doen, simpelweg zullen doen omdat het moet van de wetgever.

VI. CONCLUSIE

In dit paper ben ik ingegaan op de vraag of de bankierseed, in de door de sector beoogde opzet, een effectief instrument kan zijn dat bovendien kan bijdragen aan herstel van vertrouwen.

Om op die vraag antwoord te kunnen geven, beschouwde ik in het eerste hoofdstuk allereerst de oorzaken van de financiële crisis. Daarbij stelde ik vast dat deze is ontstaan door een complex samenspel van factoren. Desalniettemin constateerde ik wel dat een overmatige focus op het verwezenlijken van financiële resultaten op de korte termijn (bijvoorbeeld in de vorm van aandeelhoudersdividend en de variabele beloning van bankiers) vermoedelijk mede debet is geweest aan het feit dat banken teveel risico's hebben genomen, waardoor andere (maatschappelijke en klant-) belangen geschaad zijn. Ook merkte ik op dat aanhoudende incidenten in de voorbije jaren het maatschappelijk debat over dit thema nog steeds gaande houden, ondanks dat er forse aanscherpingen van toezicht en wet- en regelgeving hebben plaatsgevonden en er in de bancaire sector zelf vergaande herstructureringsmaatregelen en veranderingsprogramma's zijn doorgevoerd.

Vervolgens ben ik ingegaan op de vraag welke factoren het gedrag van financiële dienstverleners bepalen. Op basis van de cognitieve ontwikkelingstheorie van Kohlberg, die handvatten biedt om de morele oordeelsvorming van mensen te analyseren, onderscheidde ik drie typen motieven die het handelen van financiële dienstverleners kunnen sturen: hun eigen belang, dat van een bepaalde groep (bijvoorbeeld klanten of aandeelhouders) of dat van de samenleving als geheel. Welk motief leidend is, hangt in belangrijke mate af van de kennis en vaardigheden die mensen bezitten om de consequenties van te nemen beslissingen te overwegen en daaraan prioriteiten toe te kennen. Daarbij plaatste ik wel de kanttekeningen dat mensen niet per se in alle situaties vanuit dezelfde motieven opereren en dat moreel juist denken ook niet noodzakelijkerwijs hoeft te leiden tot moreel juist handelen. Innerlijke drijfveren en emoties spelen eveneens een rol en mensen laten zich soms ook leiden door overwegingen die niet noodzakelijk rationeel zijn.

Op basis van inzichten uit de ethiek heb ik daarna het gedrag van financiële dienstverleners nader tegen het licht gehouden, zowel voor wat betreft de periode voorafgaand aan de financiële crisis als wel voor wat betreft het door stakeholders van financiële instellingen gewenste gedrag naar de toekomst toe. Daarbij heb ik in de eerste plaats geconstateerd dat bij de kritiek op de cultuur in de bancaire sector wel tevens moet worden opgemerkt dat utilitair denken en handelen niet alleen tot op grote hoogte kenmerkend waren voor de bancaire sector, maar ook pasten binnen een bredere maatschappelijke context in de jaren voorafgaand aan de crisis.

Tevens kwam aan de orde dat de crisis het inzicht heeft doen groeien dat waarden als klanttevredenheid, integriteit en maatschappelijke betrokkenheid nadrukkelijk onderdeel moeten zijn van de morele oordeelsvorming van financiële dienstverleners. Anders gezegd (in

de aan Kohlberg ontleende terminologie): in het licht van de crisis zijn de belanghebbenden van financiële dienstverleners veel nadrukkelijker gaan eisen dat bankmedewerkers niet alleen denken en handelen vanuit hun eigen belang (oftewel het preconventionele motief), maar ook rekening houden met die van hun verschillende belanghebbenden (q.q. het conventionele motief) en dat van de samenleving als geheel (q.q. het postconventionele motief).

Tegelijkertijd constateerde ik dat banken in de jaren voorafgaand aan de crisis wel degelijk pogingen hebben ondernomen om een meer vanuit de beginslethiek geïnspireerde benadering te integreren in hun bedrijfscultuur (bijvoorbeeld door de genoemde waarden expliciet tot uitdrukking te brengen in business principles en gedragscodes). Dat utilitair denken en handelen in de praktijk evenwel toch vaak de overhand heeft gekregen, bleek wederom mede te verklaren door de maatschappelijke context: financiële markten zijn, vanuit de bedoeling de algehele welvaart te bevorderen, in de voorbije decennia in steeds sterkere mate gedereguleerd.

Vervolgens kwam aan de orde dat de verwachtingen van de belanghebbenden van banken de laatste jaren aanzienlijk zijn veranderd. De risicobereidheid is enorm afgenomen, terwijl er hogere eisen worden gesteld aan de zorgplicht van een bank. Dit bracht de deugdeethiek in beeld. Uit onderzoek van Van Raaij is namelijk bekend dat waardencongruentie positief kan bijdragen aan vertrouwen. Daarnaast ontleende ik een belangrijk inzicht aan De Bruin, namelijk dat het moedwillig negeren van vergaarde kennis en competenties in de jaren voorafgaand aan de crisis mede heeft gezorgd voor een excessieve risicoappetijt van financiële dienstverleners. Banken zullen er dus voor moeten zorgen dat hun medewerkers ook vanuit een juiste attitude hun werk doen. Om die reden is een continue dialoog van groot belang; dit kan immers bijdragen aan het formuleren van gezamenlijke streefwaarden binnen banken ten aanzien van verantwoord of “deugdzaam” bankieren.

Daarna richtte ik mij op de vraag in hoeverre de cultuur van en het gedrag binnen financiële instellingen van invloed zijn geweest op het sterk gedaalde vertrouwen. Daarbij constateerde ik dat het vermeend gebrek aan integriteit en de zelfzuchtigheid van bankiers, waarop in het maatschappelijk debat over de financiële sector zoveel nadruk wordt gelegd, inderdaad mede verklaart waarom het vertrouwen zo sterk is teruggelopen. Echter, behalve op moreel-ethische kwaliteiten als integriteit en klantgerichtheid, beoordelen consumenten financiële instellingen ook in belangrijke mate op financieel-technische kwaliteiten, zoals hun kennis, deskundigheid en financiële stabiliteit. Dit bracht mij tot de vaststelling dat inspanningen gericht op cultuur- en gedragsveranderingen alleen dan significant zullen bijdragen aan herstel van vertrouwen in financiële instellingen als deze zowel hun moreel-ethische als hun financieel-technische kwaliteiten bevorderen.

Toen kwam de bankierseed zelf in beeld; een van de meest opvallende instrumenten gericht op de cultuur van financiële instellingen, waarmee de sector en de politiek het vertrouwen hopen te bevorderen. Ik constateerde dat het idee om een dergelijk instrument te introduceren terug te voeren is op de aanbevelingen van de commissie-Maas, die in 2009 op verzoek van de Nederlandse Vereniging van Banken onderzocht hoe het vertrouwen in de sector kan worden hersteld. De geestelijk vader is echter oud-bankmedewerker Van Mierlo, die zijn inspiratie voor de bankierseed ontleend heeft aan de medische eed van Hippocrates. Sinds 1 januari 2013 is de eed wettelijk verplicht gesteld voor beleidsmakers en toezichthouders binnen financiële instellingen. Daartoe aangespoord door de minister van Financiën ligt inmiddels echter vanuit de NVB het voorstel ter tafel om de reikwijdte van de eed per 2015 uit te breiden naar alle medewerkers van financiële instellingen.

Op basis van een analyse door Blok van de vereisten waaraan een eed moet voldoen om effectief te kunnen zijn als sturingsinstrument voor cultuur en gedrag stelde ik vervolgens vast dat het te verwachten succes van de bankierseed kan worden bepaald door behalve de moreel-ethische en financieel-technische vertrouwensfactoren nog een viertal andere aspecten in ogenschouw te nemen. In de eerste plaats dienen de uitgangspunten die in een eed zijn opgenomen voldoende herkenbaar te zijn voor degene die de eed aflegt, omdat hij zich er op persoonlijk niveau aan zal moeten committeren. In de tweede plaats moet de bankierseed de betrokkene een ethisch kader verschaffen dat hem in staat stelt op coherente wijze te reflecteren op en in gesprek te gaan over zijn denken en handelen ten aanzien van de morele dilemma's die zich in zijn dagelijkse werkzaamheden kunnen voordoen. In de derde plaats is het van belang dat de mate van naleving van de eed kan worden gemonitord en geëvalueerd. En in de vierde plaats zijn er institutionele kaders geboden om de naleving van de eed te kunnen borgen.

Aansluitend ben ik nagegaan in hoeverre de bankierseed, in de door de sector beoogde opzet, aan deze vier kritische succesfactoren voldoet. Voor wat betreft de herkenbaarheid van de bankierseed voor de individuele bankmedewerker constateerde ik onder meer dat er onvoldoende rekening is gehouden met het feit dat er een groot verschil bestaat tussen medewerkers van banken en artsen of advocaten, omdat bankmedewerkers niet op individuele basis werken, maar als werknemer van de bank, waardoor hun handelingsvrijheden en bevoegdheden aan beperkingen zijn gebonden. Ook de verbijzondering van "het" klantbelang als centraal aandachtspunt levert problemen op, omdat niet alle medewerkers rechtstreeks klantcontact onderhouden en individuen voor wie dat wel geldt juist vaak veel klanten tegelijkertijd bedienen met bovendien vaak conflicterende belangen. Daarbij schrijft de bankierseed dan ook nog eens voor dat ook andere belangen (zoals die van aandeelhouders en de samenleving als geheel) zorgvuldig dienen te worden afgewogen. Het is dan ook de vraag of de personen die deze eed zullen moeten gaan afleggen de erin vastgelegde uitgangspunten voldoende herkennen en daarop op persoonlijk niveau aanspreekbaar willen en kunnen zijn.

De tekortkomingen van de eed op het eerste punt doen, zo bleek vervolgens, ook afbreuk aan de te verwachten effectiviteit van het instrument als referentiepunt voor reflectie en dialoog. Problematisch in dit verband acht ik echter vooral het feit dat de eed geen expliciete verwijzing bevat naar financieel-technische aspecten (kennis, competenties, financiële stabiliteit) terwijl de financiële crisis op deze aspecten evidente gebreken aan licht heeft gebracht en het bovendien onmisbare elementen zijn voor wat betreft het vertrouwen in financiële instellingen. Ook zette ik uiteen dat de eed vooral bepaalde ondergrenzen markeert, waardoor hij naar mijn mening moeilijk is te interpreteren als een aansporing om verder te gaan, beter te handelen of een stapje extra te zetten dan wat de wet voorschrijft.

Ten aanzien van de derde voorwaarde, namelijk dat moet worden voorzien in adequate monitoring en evaluatie, merkte ik op dat deze vooral van belang zijn om te waarborgen dat naleving van de eed algemeen wordt herkend als verantwoord gedrag. Om die reden is transparantie omtrent die naleving van groot belang. Dit kan namelijk reflectie en dialoog vergemakkelijken, maar (zo bleek uit inzichten van Den Butter) ook op andere manieren de motivatie van de betrokken medewerkers aanspreken. Ik merkte evenwel ook op dat transparantie geen deus ex machina is; de ervaring met de Code Banken leert dat zelfs een rapportage waaruit een goede voortgang blijkt niet noodzakelijk tot vertrouwensherstel zal leiden. Ik constateerde bovendien dat de onduidelijkheid over het commitment en de

persoonlijke aanspreekbaarheid van individuele medewerkers het vanuit praktisch oogpunt moeilijk zal maken om op individueel niveau te monitoren.

Voor wat betreft het laatste criterium, de mate waarin institutionele kaders naleving van de eed borgen, ging ik nader in op het feit dat is gekozen voor wettelijke verplichtstelling van de bankierseed in combinatie met de ultieme consequentie van tuchtrechtelijke sancties op niet-naleving. Aangezien veel bankmedewerkers het om voornoemde redenen moeilijk zullen vinden om de uitgangspunten uit de eed naar hun dagelijkse praktijk te vertalen, merkte ik op dat dit het risico met zich meebrengt dat zij zich (vooropgesteld dat de bankierseed inderdaad in de beoogde opzet wordt ingevoerd) primair zullen laten leiden door de drijfveer om hun eigen rechtspositie te beschermen, waardoor klant- en andere belangen uiteindelijk zelfs naar de achtergrond kunnen verschuiven. Bovendien betoogde ik dat de wettelijke verplichting weliswaar kan bijdragen aan geüniformeerde normen, maar dat dit het ook moeilijk maakt om in te schatten in hoeverre bankmedewerkers innerlijk gedreven zijn om de eed na te leven.

Al met al brengt mij dit tot de conclusie dat er op zijn minst een aantal aanpassingen nodig is aan de beoogde opzet van de bankierseed om er een effectief instrument van te maken. Op basis van de in dit paper vergaarde inzichten ben ik van mening dat invoering van een eed als sturingsinstrument voor de cultuur binnen banken (c.q. het gedrag van bankmedewerkers) pas zal bijdragen aan het beoogde herstel van vertrouwen, indien³⁹:

- de reikwijdte van het instrument wordt beperkt tot een niveau dat zorgt voor herkenbaarheid van de uitgangspunten voor en individueel commitment van degenen die de eed moeten afleggen [N.B. het voorstel van het kabinet om de eed verplicht te stellen voor medewerkers met klantcontact en/of medewerkers die het risicoprofiel van de onderneming beïnvloeden komt in deze richting. Tegelijkertijd heeft de NVB mijns inziens een terecht punt voor wat betreft de uitdaging die het zal vergen om zulke scheidslijnen aan te brengen. Dan nog blijft echter staan dat de functie van een bankmedewerker fundamenteel verschilt van die van een individuele beroepsbeoefenaar. Of beperking van de reikwijdte voldoende soelaas zal bieden, is dus ook niet evident.]
- de verbijzondering van “het” klantbelang ten opzichte van andere belangen wordt losgelaten
- de eed expliciet aandacht vestigt op zowel de moreel-ethische als de financieel-technische kwaliteiten waarover medewerkers dienen te beschikken
- de eed duidelijker omschrijft over welke kenmerken een goede bankmedewerker behoort te beschikken.

³⁹ N.B. de mogelijkheden die de bankierseed in de beoogde opzet biedt ten aanzien van monitoring en evaluatie en borging van de naleving worden, zoals aangegeven, in belangrijke mate belemmerd door de tekortkomingen op de andere punten. Aanbevelingen hieromtrent laat ik om die reden achterwege.