

— E S S A Y —

Weerstand maakt de sector sterker

Leg je de bankierseed af omdat je compliant moet zijn of omdat je een maatschappelijke verantwoordelijkheid voelt? Spreek je je uit tegen regelgeving die naar jouw mening een tegengesteld effect heeft op wat wordt beoogd? Hoe ga je om met het belang van de klant?

TEKST LIESBETH NOORDEGRAAF-EELENS EN MIRELLA VISSER

Vijf jaar geleden organiseerde een groep vrouwelijke bestuurders en toezichthouders de eerste conferentie over het thema 'herwinnen van vertrouwen'. Zij zijn ervan overtuigd dat voor het realiseren van de noodzakelijke veranderingen in de sector meer reflectie op het eigen gedrag nodig is. Maar ook dat het nodig is om verbinding te maken over organisatiegrenzen heen, en met interne en externe toezichthouders. Alleen met een integrale, sector brede aanpak kan vernieuwing naar een maatschappelijk dienstbare sector worden ingezet. De lustrumeditie die in oktober 2015 plaatsvond, stond daarom in het teken van de waarde van weerstand voor het herstel van vertrouwen.

VERTROUWEN

Wat is de rol van vertrouwen in dit proces van transformatie? Vertrouwen wordt door de socioloog Niklas Luhmann gedefinieerd als reductie van complexiteit gebaseerd op vanzelfsprekendheid of optimisme. Dat betekent dat we niet weten wat er gaat gebeuren, dat we dat ook niet kunnen weten (complexiteit) en dat we er daarom op vertrouwen dat het goed gaat. Vertaald naar het financiële systeem betekent deze vanzelfsprekendheid dat we ervan uit kunnen gaan dat er geld uit de geldautomaat komt, dat het pensioen uitgekeerd wordt

en dat hypotheek gefinancierd worden. Optimisme is in dit geval de veronderstelling dat als we iets aan anderen over laten dat zij er dan ook voor zorgen dat het goed gaat. De financiële crisis heeft voor een grote deuk in het vertrouwen van het publiek in de sector gezorgd. Klanten wisten niet meer wat er zou gebeuren. Zouden ze nog wel geld uit de automaat kunnen halen en was de bankier wel zo betrouwbaar als ze dachten?

PARADOX

Het antwoord is vooral gezocht in meer toezicht en wet- en regelgeving, vanuit de gedachte dat het gedrag van de professionals in de sector dan ook zal veranderen. Maar het is de vraag of dit de gewenste cultuurverandering wel voldoende in gang zet en welke onbedoelde neveneffecten hierbij kunnen optreden. Wanneer je gedrag en ethiek verschuift naar het niveau van wetgeving dan kan dat zoveel regels opleveren dat een samenleving niet meer functioneert. Wat bedoeld is om te helpen, kan ervoor zorgen dat het systeem stopt. Ook kan het zelfs contraproductief uitpakken. Dan worden initiatieven belemmerd die juist voor de zo gewenste innovatie van de sector van groot belang zijn. De hartenkreet van Peter Blom van Triodos Bank (in het FD van 12 oktober 2015) spreekt boekdelen. Een destijds innovatief concept als Triodos Bank zou on-

der de huidige eisen geen kans hebben gehad. Terwijl deze diensten in een grote behoefte voorzien bij veel klanten, die op zoek zijn naar aanbieders die maatschappelijke verantwoordelijkheid hoog in het vaandel hebben staan.

TRANSFORMATIE

Zoals dat gaat in sectoren die om welke reden dan ook onder een vergrootglas liggen, worden medewerkers in de financiële sector steeds collectief aangesproken op het foute gedrag van een enkel persoon of bedrijf. Dat creëert een spanningsveld waarin men dagelijks besluiten moet nemen. Sommigen ervaren een gevoel van vechten tegen de bierkaai omdat individuele prestaties en goede ontwikkelingen ondergesneeuwd raken door de grote aandacht voor uitzonderingen en excessen. En omdat het maatschappelijk wantrouwen in feite is omgezet in extra wet- en regelgeving, is de manoeuvreerruimte beperkt. Een dergelijke dynamiek zou kunnen leiden tot onverschilligheid, of tot het terugtrekken in een slachtofferrol: ‘wij’ kunnen er niets aan doen, ‘het’ overkomt ons.

Hoe kun je de sector transformeren naar een nieuwe manier van werken, terwijl je van alle kanten weerstand ondervindt? Dat begint met het nemen van de eigen verantwoordelijkheid om vervolgens de oplossingen te zoeken in dialoog met anderen, met alle schakels in de keten. Zodat opgedane kennis en ervaring gedeeld worden met anderen partijen in de sector. Dit was de opzet van de lustrumconferentie, waaraan vijftig vrouwelijke bestuurders en toezichthouders van banken, verzekeraars, pensioenfondsen en externe toezichthouders op persoonlijke titel deelnamen.

KLANTBELANG ALS PANACEE

Bij het nemen van besluiten (over het verstrekken van bedrijfskredieten, hypotheke of investeringen) kan vanuit verschillende perspectieven worden gehandeld. Een van die perspectieven, maar niet het enige, is het klantbelang. Inmiddels is het klantbelang uitgegroeid tot panacee, waarvan alle heil verwacht wordt. Maar handelen vanuit het klantbelang is eenvoudiger gezegd dan gedaan. Immers, wie is de klant en wat is het belang van die klant? Heeft een klant er baat bij dat de spaarders beschermd worden, dat het rendement hoog is, dat hij de door hem gewenste financiering krijgt of dat de bankbalans op orde is? En liggen de belangen van de klanten altijd in elkaars verlengde of kan ruimhartigheid tegenover de ene klant negatieve gevolgen hebben voor de andere? Belangen kunnen op gespannen voet met elkaar staan.

Ook willen niet alle klanten hetzelfde behandeld worden; sommige klanten willen

een bankier of een bank-app van de toekomst, anderen verlangen naar een bankier die op de koffie komt. Bovendien heeft een bank aandeelhouders met de daarbij behorende wensen omtrent rendement en risico. Ook deze belangen, die vaak korte termijn gericht zijn, moeten gediend worden. Tenslotte claimen ook andere partijen dan de bank het belang van de klant te behartigen: de politiek, toezichthouders, media, belangengroepen. Alle partijen in de keten hebben een visie op het belang van de klant. In dit spanningsveld van belangen moet de professional zijn of haar beslissing nemen. Hoe weeg je de verschillende klantbelangen tegen elkaar af? Op welke waarden baseer je als professional dan je beslissing? En hoe bouw je door het nemen van de beslissing aan het herstel van het vertrouwen?

TO DO OR NOT TO DO?

De discussies rondom klantbelang geven weer hoe lastig het kan zijn om met weerstand – in welke vorm dan ook – om te gaan. Dat geldt ook voor de bankierseed, die werd ingevoerd als een middel om het vertrouwen te herstellen. Door het afleggen van de eed verklaren financiële professionals in het openbaar – te midden van hun collega’s – dat ze het belang van de klant centraal zullen stellen in hun handelen. Maar, zorgt het afleggen van de eed voor een herstel van vertrouwen? Tijdens de conferentie kwamen vier perspectieven aan bod.

Vanuit het perspectief van veel professionals voegt de eed voegt niets toe aan wat zij tijdens hun carrière al nastreven. De eed wordt dan afgelegd ‘omdat het moet’ en door sommigen zelfs ervaren als een oneigenlijke publieke schuldbetekenis.

Vanuit juridisch perspectief is het afleggen van de eed in wetgeving verankerd sinds 1 april 2015 (Wijzigingswet Financiële Markten). Wetten kennen geen keuzemenu en iedereen, bankiers inclusief, moet zich eraan houden. Afspraak is afspraak, en compliance is geen keuze.

Het derde perspectief bouwt hierop voort. Wetten komen tot stand in het parlement, omdat een meerderheid zich ergens voor uitsprekt. Als zodanig kan deze wet worden gezien als de stem van het publiek, dat vindt dat extra aandacht voor waarden en normen in de sector noodzakelijk is. Het voldoen aan de eed is daarmee een teken van respect naar de publieke opinie. Ethisch verantwoord gedrag wordt in feite extern afgedwongen.

Tot slot moet gekeken worden naar de effectiviteit van de maatregel, het vierde per-

**“DE VRAAG IS NIET
HOE DE STORMVLOED
AAN REGELS TE STOPPEN,
MAAR HOE DE SECTOR
TE TRANSFORMEREN”**

Mirella Visser is oprichter van het Centre for Inclusive Leadership, auteur, commissaris en toezichthouder. Ze begon haar carrière bij ING (Hongkong) en KPMG. Ze is lid van de Commissie Europese Integratie (AIV), van de Board of Trustees van het KNCV Tuberculosefonds en voorzitter van de jury van Managementboek van het Jaar 2016. Contact: mirella.visser@mv-imc.com

spectief. Natuurlijk is het maar de vraag of dit instrument de verwachtingen waar kan maken. In andere beroepen waarin een eed wordt afgelegd, worden ook nog altijd fouten gemaakt. Waarom zou dat in de financiële sector anders zijn? Maar is dat een reden om de eed niet af te leggen?

tone at the top

Hoe je als bestuurder persoonlijk omgaat met de afweging van de verschillende perspectieven rondom het afleggen van de bankierseed zet de toon binnen je bedrijf, en daarmee binnen de sector. Vanuit een individuele bestuurder gezien kan er in eerste instantie geen ander doorslaggevend argument gevonden worden voor het afleggen van de eed dan het voldoen aan de wettelijke eis. Sterker nog, het afleggen van de eed zou de indruk kunnen wekken dat de betreffende bestuurder niet altijd zo integer handelde in het verleden. Maar de discussies rondom de eed maakt een bestuurder wel meer bewust van de relatie die de bank heeft met de samenleving. Je kunt de eed gaan zien als een manier om de invulling van de relatie van de financiële instelling tot de maatschappij te expliciteren.

Door de eed letterlijk voor een spiegel uit te spreken – waarbij je jezelf aankijkt – heeft deze meer effect dan het simpel opdreunen van een aantal woordjes. Hierdoor wordt persoonlijke integriteit van handelen gecreëerd, die merkbaar invloed heeft op de omgeving. Het expliciteren van de waarden en normen waar iemand voor staat in een relatie verandert deze

**“HET VOLDOEN AAN DE EED IS EEN TEKEN
VAN RESPECT NAAR DE PUBLIEKE OPINIE”**



relatie. Bovendien maakt het duidelijk waar iemand op aangesproken kan worden. Medewerkers voelen het wanneer een bestuurder vanuit integriteit handelt en openstaat voor andere visies. De bestuurder wordt daarmee als het ware weerbaar tegen weerstand vanuit collega's of medewerkers die het belang van dit instrument (nog) niet inzien. Het geeft een bestuurder handvatten om medewerkers bewust te maken van het belang, en ook de beperkingen van deze eed, en daarover te spreken op een transparante en realistische manier, ook met de buitenwereld. Op die manier kan de eed bijdragen aan het herstel van vertrouwen in de sector. De eed geeft aan wat van financiële professionals verwacht kan worden en welk gedrag als vanzelfsprekend wordt gezien. Dit schept een praktisch kader om elkaar op gewenst en ongewenst gedrag aan te spreken.



Liesbeth Noordegraaf-Eelens studeerde economie en filosofie. Als universitair hoofddocent is zij verbonden aan het Erasmus University College. Ze is gepromoveerd op communicatie van centrale bank presidenten in tijden van crisis. Contact: noordegraaf@euc.eur.nl

een andere reden? Welke rol speelt het streven naar het herstellen van vertrouwen bij jouw afweging?

Welke weerstand bied je zelf tegen wat tegen jouw waarden ingaat? Wie betrek je daarbij? Toegepast in de praktijk: ben je als bestuurder een voorbeeld voor je collega-bestuurders en medewerkers in het vertalen van de eed naar het dagelijkse gedrag, en hoe creëer je draagvlak daarvoor?

Tegen welke weerstand (gedrag, systeem, wet- en regelgeving) verzet je je of juist niet? Waartegen bied je weerstand? Toegepast in de praktijk: spreek je je uit tegen regelgeving die naar jouw mening een tegengesteld effect heeft op wat wordt beoogd? Bijvoorbeeld wanneer de kosten van controle en toezicht leiden tot veel lagere opbrengsten voor klanten, terwijl klanten daar niet van op de hoogte zijn omdat transparantie ontbreekt? Hoe weeg je het persoonlijke belang van je reputatie (in de sector maar ook bij de externe toezichthouders) en je carrière af tegen het publieke belang om je uit te spreken?

Op de korte termijn zal de druk vanuit politiek, maatschappij en media niet leiden tot minder toezicht, wetten, regels of aandacht in de pers. Integendeel. Daarom wordt de competentie om hier goed mee om te gaan steeds belangrijker. De vraag is niet (meer) hoe het tij van de stormvloed aan regels te keren, maar hoe de sector fundamenteel en blijvend te transformeren. En dat onder druk van zware concurrentie binnen maar ook vooral van buiten de sector, door toetredende partijen uit andere sectoren en nieuwe business modellen. Financiële instellingen zullen moeten investeren in het blootstellen van hun medewerkers aan de complexiteit van het handelen in situaties, waarin verschillende belangen moeten worden afgewogen. Deze competentie begint bij zelfreflectie op het dagelijks handelen en het aangaan van de dialoog met alle schakels in de keten. Zoals tijdens deze conferentiereeks. ■

KERNVRAGEN

Veel professionals voelen nu dagelijks de spanning tussen de letter van de wet en de praktijk. De vraag is hoe je in dit spanningsveld je eigen verantwoordelijkheid vorm geeft en welke rol het belang van het herstel van vertrouwen in deze afweging speelt. Drie persoonlijke kernvragen kunnen als leidraad dienen in de dagelijkse praktijk:

Waarom doe je wat je doet? Meer expliciet: door welke waarden word je gedreven en welke waarden liggen aan je handelen ten grondslag? Toegepast in de praktijk: leg je de eed af omdat je compliant wilt zijn (juridisch gemotiveerd), of omdat je een maatschappelijke verantwoordelijkheid voelt (respect voor de opinie van het publiek), of tegenstribbelend 'omdat het moet' (vermeende aantasting van je integriteit), of om