

Tussen eed en tucht

Ervaringen met bankierseed en tuchtrecht in de dagelijkse praktijk

Mei 2021

Anna Merz, Iris Willems & Karin van Wingerde

Inhoudsopgave

1 Inleiding en verantwoording	3
1.1 Aanleiding en onderzoeksvragen	3
1.2 Verantwoording	4
Enquête.....	4
Groepsinterviews	5
1.3 Leeswijzer.....	5
2 Bevindingen	6
2.1 Inleiding.....	6
2.2 Het afleggen van de eed	6
2.3 Aandacht voor de eed in de dagelijkse praktijk.....	8
2.4 (Omgang met) Dilemma's in de dagelijkse praktijk	11
Bespreekbaarheid van ethische dilemma's binnen de eigen organisatie	13
2.5 Aanspreekbaarheid, cultuurverandering en vertrouwen	15
Onderling aanspreken op gedrag	15
Cultuurverandering en vertrouwen	17
2.6 Het tuchtsysteem en tuchtrecht	19
Consequenties van het tuchtrecht.....	20
De procedure van het tuchtrecht.....	21
3 Slotbeschouwing	23
Referenties	25
Bijlage 1 Enquête (Nederlandse versie)	27
Bijlage 2 Gesprekspuntenlijst groepsinterviews	35
Bijlage 3 Overzicht groepsinterviews	36

1 | Inleiding en verantwoording

1.1 Aanleiding en onderzoeksvragen

Op 1 april 2015 werden voor het Nederlandse bankwezen een bankierseed¹ en het daaraan gekoppelde tuchtrecht ingevoerd. De bankierseed en het tuchtrecht zijn onderdeel van een breder pakket aan maatregelen, getiteld 'Toekomstgericht Bankieren' (NVB, 2014) dat in de periode daarvoor in het leven werd geroepen om de cultuur in de financiële sector te verbeteren, bij te dragen aan het herstel van vertrouwen in de banken dat onder druk was komen te staan als gevolg van de kredietcrisis en om een bijdrage te leveren aan het beter bespreekbaar maken van ethische dilemma's. Naast Australië is Nederland het enige land ter wereld dat een bankierseed invoerde en zelfs het enige land dat ook een tuchtsysteem implementeerde (Soeharno, 2020).

Sindsdien moet de bankierseed worden afgelegd door "alle medewerkers die bij een bank met een zetel in Nederland werken" (NVB, 2015). In de eed beloven zij zich aan de gedragsregels te houden, hun functie integer en zorgvuldig uit te oefenen en het belang van de klant centraal te stellen. De bankierseed luidt als volgt:

"Ik zweer/beloof binnen de grenzen van mijn functie die ik op enig moment in de bancaire sector vervul:

- dat ik mijn functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen;
- dat ik een zorgvuldige afweging maak tussen de belangen van alle partijen die bij de onderneming zijn betrokken, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert;
- dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen;
- dat ik mij zal gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij van toepassing zijn;
- dat ik geheim zal houden wat mij is toevertrouwd;
- dat ik geen misbruik zal maken van mijn kennis;
- dat ik mij open en toetsbaar zal opstellen en mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving ken;
- dat ik mij zal inspannen om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en te bevorderen.

Zo waarlijk helpe mij god Almachtig! / Dat verklaar en beloof ik!"²

Met het uitspreken van de eed zijn bankmedewerkers tevens gebonden aan het tuchtrecht. Medewerkers die zich niet aan de bij de eed behorende gedragsregels houden, zijn persoonlijk aansprakelijk voor hun gedrag en kunnen zich moeten verantwoorden voor de onafhankelijke Stichting Tuchtrecht Banken (STB). De STB toetst of de melding moet worden geseponneerd, geschikt of moet worden voorgelegd aan de Tuchtcommissie. De Tuchtcommissie kan vervolgens een van de volgende sancties opleggen: een berisping, de verplichting om een opleiding te volgen die de betrokkene zelf moet betalen, een boete van maximaal 25.000 euro die de betrokkene ook zelf moet voldoen aan de Stichting Tuchtrecht Banken of een beroepsverbod van maximaal drie

¹ In dit rapport gebruiken we de termen 'bankierseed' en 'eed' om zowel de eed als de belofte aan te duiden.

² <https://www.nvb.nl/publicaties/gedragscodes/bankierseed-toekomstgericht-bankieren/>

jaar. Gedurende die periode mag de betrokkene niet werkzaam zijn in de bancaire sector. De namen van de bestrafte personen worden bovendien voor een periode van drie jaar vastgelegd in een register dat raadpleegbaar is voor alle bij de STB aangesloten banken.

Ondanks de ambities om de cultuur in de financiële sector te verbeteren, ethische dilemma's beter bespreekbaar te maken en het vertrouwen in de financiële sector te vergroten, was er voorafgaand aan de invoering van eed en tuchtrecht ook kritiek te beluisteren. Zo bleek uit een enquête door FNV Finance (2012) dat 85% van de respondenten niets zag in de invoering van een eed. Ook onderzoek van Loonen en Rutgers (2013) onder consumenten en bankmedewerkers laat zien dat de meerderheid van de respondenten het destijds oneens was met de stelling dat de bankierseed het vertrouwen in de financiële sector zou vergroten. De onderzoekers concluderen dat het draagvlak voor de eed niet bijzonder hoog is en geven als mogelijke verklaring dat de eed vooral lijkt te worden gepercipieerd als middel om bankiers tot de orde te roepen in plaats van een meer positieve associatie met bijvoorbeeld 'beroepstrots' (Loonen & Rutgers, 2013: 26).

Inmiddels zijn we enige tijd verder en bestaan de bankierseed en het tuchtsysteem zes jaar. Dat was voor de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) aanleiding om te kijken hoe eed en tucht een plaats hebben gekregen in de dagelijkse praktijk. Heeft de eed inmiddels een meer positieve connotatie, en in hoeverre hebben eed en tucht volgens de betrokkenen bijgedragen aan het vertrouwen in de sector en het beter bespreekbaar maken van ethische dilemma's? Om dat te onderzoeken, zijn wij in opdracht van de NVB nagegaan 1) Wat de ervaringen zijn van bankmedewerkers met eed en tuchtrecht in de dagelijkse praktijk, 2) Welke veranderingen in cultuur bankmedewerkers signaleren sinds de invoering van de bankierseed en het tuchtrecht en 3) Welke successen en uitdagingen bankmedewerkers zien met betrekking tot eed en tucht.

1.2 Verantwoording

Het empirisch onderzoek bestaat uit twee delen: een enquête onder 243 bankmedewerkers en een tweetal groepsinterviews.

Enquête

De enquête (zie bijlage 1) bestaat uit 20 vragen, verdeeld over vier onderwerpen:

- 1) Vragen over het afleggen van en ervaringen met bankierseed & tuchtrecht
- 2) Vragen over aandacht voor eed en tuchtrecht binnen de eigen organisatie
- 3) Vragen over veranderingen sinds de invoering van de eed
- 4) Achtergrondgegevens

De enquête is vormgegeven in *Qualtrics*, een web-based tool die bedoeld is voor het opzetten, verwerken en analyseren van online enquêtes.

De enquête is via het Ledennet van de NVB uitgezet en aan alle 1476 geabonneerden verstuurd. Daartoe horen medewerkers van de vier grootbanken (ABN Amro, de Volksbank, ING, Rabobank), maar ook de middelgrote en kleine Nederlandse banken en buitenlandse banken met een vestiging in Nederland. In totaal is de enquête aan 46 verschillende banken verzonden. In de uitnodiging is bovendien gevraagd om de enquête aan twee collega's die niet actief zijn in NVB-verband door te sturen. De enquête stond open tussen 26 februari en 19 maart 2021. Na twee weken is een reminder verstuurd. Om zowel Nederlandse als internationale bankmedewerkers in Nederland te bereiken, is de enquête in het Nederlands en in het Engels uitgezet.

In totaal hebben 243 respondenten de enquête ingevuld. Gezien de gerichte benadering via het Ledennet van NVB, vormen de respondenten (N=243) geen representatieve afspiegeling van alle medewerkers bij banken in Nederland. Er is geen informatie beschikbaar over of de enquête daadwerkelijk werd doorgestuurd en dus ook door bankmedewerkers die niet actief zijn in NVB-verband werd ingevuld. Het valt bovendien niet uit te sluiten dat geabonneerden op sommige aspecten anders zouden kunnen reageren dan niet-geabonneerden. Zo zouden geabonneerden wellicht meer betrokken kunnen zijn bij de ontwikkelingen in hun vakgebied dan niet-geabonneerden. Op basis van de enquête kunnen derhalve geen algemene uitspraken worden gedaan over de ervaringen met eed en tucht in het bankwezen in Nederland.

61,4% van de respondenten werkt bij één van de vier grootbanken, 26,6% bij een middelgrote of kleine bank en 12% bij een buitenlandse bank in Nederland. Driekwart van de respondenten werkt al langer dan 12 jaar bij een bank. Ook hier moeten we aannemen dat dit geen afspiegeling van het gehele bankwezen is gezien de ontwikkeling dat steeds meer relatief jonge, net afgestudeerden in *Know Your Customer* domeinen gaan werken. Van de respondenten heeft 35,4% een leidinggevende functie, de overige 64,6% werkt niet in een leidinggevende positie.

Groepsinterviews

Naast de inzichten die verkregen zijn uit de enquête zijn twee groepsinterviews gehouden met in totaal veertien bankmedewerkers. Het doel van de groepsinterviews was tweeledig. Ten eerste om de resultaten uit de enquête beter te kunnen duiden. Ten tweede om meer inzicht te krijgen in de ethische dilemma's die bankmedewerkers ervaren in de dagelijkse praktijk en in de omgang met die dilemma's. De gesprekspuntenlijst is opgenomen in bijlage 2.

Onder leiding van de onderzoekers is in kleinere groepen van gedachten gewisseld over een aantal relevante thema's in relatie tot eed en tuchtrecht. Daarbij is gebruik gemaakt van een variant op de Delphi-methode (Linstone & Turoff, 2002) waarbij op een systematische manier de kennis van deskundigen wordt ingezet om een complex probleem aan te pakken. Deze methodiek is erop gericht dat de deelnemers elkaar inspireren en dat op efficiënte wijze met een grotere groep respondenten kan worden gesproken.

De deelnemers aan de groepsinterviews zijn geworven uit de respondenten van de enquête. Geïnteresseerde respondenten konden zich na afronding van de enquête via een externe link voor de groepsinterviews aanmelden. Aanvankelijk gaven 46 personen aan geïnteresseerd te zijn in deelname aan een groepsinterview. Uiteindelijk kwamen er twee groepsinterviews met respectievelijk zes en acht deelnemers tot stand (bijlage 3).

Beide groepsinterviews zijn online via Microsoft Teams gehouden en door de projectleider en de onderzoeksassistent uitgevoerd. De groepsinterviews duurden 2 uur. Er is een audio opname gemaakt die vervolgens is uitgewerkt. Deelnemers zijn voorafgaand aan de groepsinterviews over vertrouwelijkheid, anonimiteit en het gebruik van de data geïnformeerd.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten uit de enquête en de groepsinterviews gepresenteerd. In hoofdstuk 3 voorzien we de inzichten van een aantal algemene conclusies.

2 | Bevindingen

2.1 Inleiding

Hoe hebben eed en tucht een plaats gekregen in het bankwezen in de dagelijkse praktijk van medewerkers? In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van 1) de enquête onder 243 medewerkers van banken in Nederland en 2) twee groepsinterviews waaraan in totaal veertien personen deelnamen.

Er zal achtereenvolgens worden ingegaan op de wijze waarop de eed wordt afgelegd (2.2), aandacht voor de eed in de dagelijkse praktijk (2.3), (de omgang met) dilemma's in de dagelijkse praktijk (2.4), de mate waarin en de wijze waarop de eed in de perceptie van de betrokkenen heeft geleid tot de gewenste veranderingen (2.5) en tot slot het tuchtrecht (2.6).

2.2 Het afleggen van de eed

De bankierseed is een wettelijk verplichte, moreel-ethische verklaring die door alle medewerkers moet worden afgelegd. De verplichtingen rondom de eed zijn in de 'Regeling eed of belofte financiële sector 2015' vastgelegd. Daarin is onder andere opgenomen dat de eed binnen drie maanden na het begin van de werkzaamheden moet zijn afgelegd en dat het afleggen van de eed in een 'betekenisvolle ceremonie' moet gebeuren. Het staat banken vrij hoe ze deze ceremonie invullen als ze maar aan de minimale criteria voldoen. Zo moet de eed ten overstaan van een persoon in een hogere functie worden afgelegd. Ook moeten de gedragsregels waar de eed betrekking op heeft worden voorgelezen, dient de eed woordelijk uitgesproken te worden en moet de eed schriftelijk worden vastgelegd op een formulier dat door de medewerker wordt ondertekend. De NVB heeft op haar website een standaardformulier ter beschikking gesteld alsmede een aantal suggesties gedaan om de ceremonie betekenisvol te maken, zoals het tekenen in teamverband, het overhandigen van een aandenken aan het belang van de eed en het inbedden in cultuurprogramma's (NVB, 2015).

De aflegging van de eed ligt bij de meeste respondenten al een tijd terug (Tabel 1). Het merendeel (63,4%) van de respondenten heeft de eed vijf jaar of langer geleden afgelegd. Gegeven het feit dat driekwart van de respondenten al meer dan twaalf jaar bij een bank werkt, hebben de meeste respondenten de eed waarschijnlijk kort na de invoering op 1 april 2015 afgelegd. Slechts 7,8% van de respondenten heeft de eed in de afgelopen twee jaar afgelegd.

Tabel 1: Hoe lang is het geleden dat u de bankierseed heeft afgelegd?

	Aantal (Percentages)
5 jaar of langer	154 (63,4%)
tussen de 4 en 5 jaar	29 (11,9%)
tussen de 3 en 4 jaar	21 (8,6%)
tussen de 2 en 3 jaar	13 (5,3%)
tussen de 1 en 2 jaar	6 (2,5%)
minder dan 1 jaar	13 (5,3%)
Nog niet afgelegd	2 (0,8%)
Weet ik niet meer	5 (2,1%)
Totaal	243 (100%)

Het afleggen van een eed is uiteraard geen doel op zich. De eed is een middel om aandacht te vragen voor de gedragsregels die men met elkaar heeft afgesproken. Door het afleggen van de eed belooft men zijn functie integer uit te oefenen, het klantbelang centraal te stellen en zich te houden aan wet- en regelgeving. Uit sociaalpsychologisch onderzoek is bekend dat de mate waarin de normen waarop de eed betrekking heeft worden geïnternaliseerd onder andere afhangt van de wijze waarop de eed wordt afgelegd (Loonen & Rutgers, 2013). Daarbij is vooral van belang dat het afleggen van de eed vrijwillig gebeurt en ten overstaan van anderen: "An oath is inherently interpersonal, creating a new reality between two or more persons. An oath is a commitment to be a certain kind of person for other persons" (Sulmasy, 1999: 333, in Boatright 2013: 144). Met andere woorden: een eed die ten overstaan van anderen wordt afgelegd, wekt ook sociale verwachtingen (Loonen & Rutgers, 2013: 23; De Bruin, 2020: 831). Naast zelfbinding creëert een eed zo ook groepsbinding (Karssing & Wielenga, 2021a: 16).

We hebben de respondenten in de enquête daarom een open vraag voorgelegd over de wijze waarop de ceremonie rondom het afleggen van de eed plaatsvond. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat de ceremonie van aflegging een gezamenlijke bijeenkomst was variërend van twee medewerkers die gezamenlijk de eed afleggen tot een grotere ceremonie waarbij wel vijftig collega's tegelijk de eed afleggen. Er wordt volgens de respondenten regelmatig een toespraak gehouden waarin het belang van de eed wordt benoemd en er is ruimte om met elkaar van gedachten te wisselen over de eed en de gedragsregels. Ook gaven meerdere respondenten aan dat een of meerdere leden van de Raad van Bestuur aanwezig waren. Twee respondenten aan het woord:

"Ik was onderdeel van de eerste grote lichter die de eed aflegde. Een aantal senior managers was aangewezen om de eed af te nemen. Eerst is een plenaire sessie gehouden waarin de managing board het belang van goed gedrag en integriteit voor de bank heeft benadrukt. Vervolgens is de eed individueel afgenomen door de senior managers." (medewerker middelgrote/kleine bank)

"[De ceremonie vond plaats] in een kleine groep. Eerst [keken we] een inleidende film, daarna [was er] een dialoog met onze leidinggevende [en was er] ruimte om met elkaar te discussiëren over wat de bankierseed voor gevolgen heeft op jou als persoon maar ook op ons als organisatie. Vervolgens het officiële beloven en/of verklaren, ondertekenen in 2-voud en een afrondend dankwoord namens RvB" (medewerker grootbank)

De belangrijke rol voor leidinggevendenden werd ook in een van de groepsinterviews benadrukt. Een van de respondenten (R7), lid van het bestuur van een middelgrote/kleine bank, geeft aan zelf bij elk eedaflegging van nieuwe medewerkers betrokken te zijn en de ceremonie met een persoonlijk verhaal over integer handelen in te kleden om zo het belang van de eed voor de bank te benadrukken en te laten zien welke verantwoordelijkheid iemand daarin draagt.

Wel zien we een verschil in het ervaren 'ceremoniële' karakter van de bijeenkomst. Sommige respondenten ervaren de aflegging van de eed als een voornamelijk zakelijke bijeenkomst waarin de tekst van de eed wordt uitgesproken en het formulier wordt ondertekend waarna men overgaat tot de orde van de dag:

"[Ik heb] inmiddels bij verschillende banken/instellingen gewerkt. Elke keer gaat het anders. De ene keer iets feestelijker (met *petit fours* en *aftertalk*) dan de andere keer (collectief akkoord en door). Over het algemeen is het een korte uitleg van wat het inhoudt en dan de belofte/eed afleggen." (medewerker middelgrote/kleine bank)

Maar er zijn ook respondenten die de bijeenkomst omschrijven als een speciale, bijzondere en feestelijke aangelegenheid die bijdraagt aan de beroepstrots, zoals de onderstaande ervaring mooi illustreert:

“Met een kleine groep werknemers werden we uitgenodigd een sessie bij te wonen. Deze sessie werd door 2 van de 3 leden van het bestuur van mijn bank voorgezeten. Zij legden de herkomst en het belang van de eed uit. De sessie was vrij interactief, en ik was er trots op dat ik was gaan werken in een sector die dit onderwerp serieus neemt. Door er op deze manier bij stil te staan (mede dankzij de sterke uitleg van de bestuursleden) heb ik me nog meer gerealiseerd waarom we het werk doen wat we doen, en wie daar de belanghebbenden bij zijn. Al met al heb ik het afleggen van de eed als een mooi en belangrijk moment ervaren.”
(medewerker middelgrote/kleine bank)

Hoe ‘betekenisvol’ de ceremonie is verschilt dus. Dit komt overeen met onderzoek van Karssing & Wielenga (2021a; 2021b). Deze auteurs pleiten voor een andere invulling van deze ceremonie: weg van het oplezen van de letterlijke tekst, toe naar de stimulering van medewerkers om de eed in de dagelijkse praktijk betekenis te geven en een echte feestelijke bijeenkomst in aanwezigheid van directe collega’s (zie ook Reissenweber & Roselaers, 2021).

2.3 Aandacht voor de eed in de dagelijkse praktijk

Het afleggen van een eed is vanzelfsprekend niet afdoende om dat gewenste gedrag in de praktijk vorm te geven. Daartoe moet er actief aandacht aan de eed en de gedragsregels worden besteed in de dagelijkse praktijk. Een eed moet ‘geleefd’ worden. In de enquête zijn daarom elf stellingen opgenomen om te kijken hoe banken handen en voeten geven aan de eed in de dagelijkse praktijk (Tabel 2).

Van de wijze waarop er binnen organisaties aandacht is voor de eed hebben we een wisselend beeld gekregen. Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat men vindt dat er voldoende aandacht is voor eed en tucht in de dagelijkse praktijk en dat de eed intern gemakkelijk te vinden is. Ook geeft ongeveer driekwart van de respondenten aan dat de eed onderdeel uitmaakt van introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers, dat men weet waar hij terecht kan bij vragen over eed of tucht en dat leidinggevenden voldoende aandacht hebben voor eed en tucht in de dagelijkse praktijk. Bijna de helft van de respondenten is het (helemaal) eens met de stellingen dat de eed een belangrijke rol speelt bij de besluitvorming in de organisatie en dat er in trainingen en workshops aandacht aan de inhoudelijke aspecten van eed en tucht wordt besteed. Tegelijkertijd zien we dat de eed maar beperkt onderwerp is van gesprek met collega's, dat er in functionerings- en beoordelingsgesprekken niet of nauwelijks aandacht aan de eed wordt besteed en dat tuchtuitspraken beperkt onderwerp van gesprek zijn. Volgens 85,6% van de respondenten is de aandacht voor de bankierseed niet veranderd door de toename van thuiswerken in verband met de Covid-19 pandemie.

Tabel 2: Aandacht binnen de organisatie voor eed en tucht

Stellingen	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Weet ik niet	Totaal
<i>Er is voldoende aandacht voor de aspecten van eed en tucht in mijn dagelijkse praktijk</i>	5 (2,1%)	16 (6,6%)	62 (25,5%)	87 (35,8%)	69 (28,4%)	4 (1,6%)	N243 (100%) SD 1.1
<i>De eed is intern gemakkelijk te vinden.</i>	5 (2,1%)	22 (9,1%)	31 (12,8%)	85 (35%)	66 (27,2%)	34 (14%)	N243 (100%) SD 1.7
<i>De bankierseed is onderwerp van gesprek met collega's.</i>	31 (12,8%)	77 (31,7%)	66 (27,2%)	47 (19,3%)	20 (8,2%)	2 (0,8%)	N243 (100%) SD 1.2
<i>De eed speelt een belangrijke rol bij de besluitvorming in onze organisatie.</i>	12 (4,9%)	34 (14%)	67 (27,6%)	85 (35%)	32 (13,2%)	13 (5,3%)	N243 (100%) SD 1.3
<i>De eed wordt tijdens functionerings- of beoordelingsgesprekken besproken.</i>	64 (26,3%)	98 (40,3%)	48 (19,8%)	20 (8,2%)	5 (2,1%)	8 (3,3%)	N243 (100%) SD 1.1
<i>In trainingen of workshops wordt aandacht besteed aan de inhoudelijke aspecten van eed en tucht.</i>	29 (11,9%)	48 (19,8%)	44 (18,1%)	80 (32,9%)	32 (13,2%)	10 (4,1%)	N243 (100%) SD 1.4
<i>De eed maakt integraal onderdeel uit van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.</i>	1 (0,4%)	3 (1,2%)	10 (4,1%)	53 (21,8%)	136 (56%)	40 (16,5%)	N243 (100%) SD 1.8
<i>De eed is onderdeel van evaluaties van onze projecten, processen, diensten en producten.</i>	26 (10,7%)	50 (20,6%)	67 (27,6%)	49 (20,2%)	20 (8,2%)	31 (12,8%)	N243 (100%) SD 1.5
<i>Bij vragen over eed of tucht weet ik waar ik terecht kan.</i>	3 (1,2%)	12 (4,9%)	26 (10,7%)	104 (42,8%)	91 (37,4%)	7 (2,9%)	N243 (100%) SD 1.1
<i>Mijn leidinggevende heeft voldoende oog voor de betekenis en belang van de eed.</i>	4 (1,6%)	5 (2,1%)	47 (19,3%)	87 (35,8%)	92 (37,9%)	8 (3,3%)	N243 (100%) SD 1.2
<i>Uitspraken van het tuchtrecht worden intern verspreid.</i>	22 (9,1%)	60 (24,7%)	39 (16%)	48 (19,8%)	12 (4,9%)	62 (25,5%)	N243 (100%) SD 1.6

Het bovenstaande laat zien dat hoewel er volgens de respondenten voldoende aandacht is voor de eed in de dagelijkse praktijk, die aandacht zich vooral lijkt te concentreren op de introductie van nieuwe medewerkers en interne trainingen en workshops. Dat roept de vraag op welke betekenis de respondenten toekennen aan de eed in hun dagelijkse werk.

Daarover is in de enquête een open vraag opgenomen. De antwoorden laten zien dat de respondenten van mening zijn dat de eed niet specifiek iets toevoegt aan hun dagelijkse werk. Een belangrijke reden hiervoor is dat respondenten aangeven dat zij ook al voor de invoering van de eed integer en

betrouwbaar handelden. De eed heeft daar in de ogen van de respondenten geen tot slechts beperkt verandering in gebracht, zoals de volgende citaten illustreren:

“Ik werkte reeds vanuit de principes van de eed en hoop dat ook te blijven doen, de eed doet daar niet aan toe of af.” (medewerker grootbank)

“Het is een noodzakelijk onderdeel. Zonder eed en tuchtrecht had ik niet anders gehandeld/mijn werk uitgevoerd.” (medewerker grootbank)

Deze voorbeelden laten mooi zien dat integriteit (meestal) niet van buitenaf kan worden opgelegd: het zit in je of niet. Deze intrinsieke motivatie kan bevestigd worden door de eed, maar is ook zonder de eed al aanwezig:

“Voor mij is de eed een bevestiging van mijn eigen waarden en normen en verandert er in mijn houding en gedrag niets.” (medewerker buitenlandse bank)

“Eed en tuchtrecht zijn de formalisering van integer gedrag wat ik zelf toch al hoog in het vaandel had. Ook binnen de organisatie was integriteit al een van de onderdelen bij beoordelingen en aandachtspunten vanuit Compliance. De eed is meer het haakje om dit te bespreken.” (medewerker middelgrote/kleine bank)

Uit de interviews komt een vergelijkbaar beeld naar voren. De meeste respondenten geven aan de eed niet dagelijks op de voorgrond te hebben staan. Tegelijkertijd benadrukken zij dat zij wel op dagelijkse basis te maken hebben met de verschillende gedragsregels waarop de eed betrekking heeft. Die gedragsregels hebben in menig organisatie een plaats gekregen in de kernwaarden van de organisatie, in gedragscodes en in interne integriteitsprogramma's. Ook is er volgens de respondenten een ontwikkeling gaande waarin in trainingen en werkoverleggen voortdurend aandacht is voor de gedragsregels. Zo geeft een van de respondenten (R1, grootbank, Manager Integrity & Risk Analysis) aan dat zij maandelijks een onlinetraining heeft om *up to date* te blijven. Hierin wordt ook de bankierseed onder de aandacht gebracht. De uitkomsten van deze trainingen worden besproken in het kader van een performance dialoog. Een andere respondent (R4, grootbank, Senior Management Retail Advice) geeft aan dat hij door middel van het bespreken van casuïstiek in werkoverleggen het idee heeft dat de eed op een speelse en leuke manier kan worden besproken en dat het dan ook meer beklijft.

Al met al, is er volgens de betrokkenen in de dagelijkse praktijk ruim aandacht voor integriteit, belangenafwegingen en transparantie zonder dat die direct in verband worden gebracht met de eed. In de ogen van de respondenten hoeft er dan ook niet op dagelijkse basis expliciet aandacht aan de eed te worden besteed als er maar wel een open werkvloer is waar men zich uitgenodigd voelt om de dialoog met elkaar aan te gaan. Dat kan de eed niet alleen, maar de invoering van de eed heeft volgens de betrokkenen wel voor meer bewustwording gezorgd.

Deze inzichten over de aandacht voor de eed in de dagelijkse praktijk komen overeen met de resultaten van een vergelijkbaar onderzoek door Karssing en Wielenga (2021a; 2021b). In hun onderzoek constateren zij dat de aandacht voor de eed grotendeels beperkt blijft tot interne leerprogramma's en de *onboarding* van een nieuwe medewerkers. Het onderzoek van DNB & AFM (AFM, 2016) laat juist zien dat de eed is ingebed in bredere cultuur- en integriteitsprogramma's met onder andere dilemma sessies of trainingen. Karssing en Wielenga stellen de vraag of dat voldoende is om de eed in het DNA van organisaties te verankeren (zie Reissenweber & Roselaers, 2021). Tegelijkertijd laten Karssing & Wielenga (2021a) juist zien dat er in de dagelijkse praktijk wel aandacht is voor de kernwaarden van de organisatie die als het goed is grotendeels overlappen met de gedragsregels waar de eed betrekking op heeft. Kernwaarden zijn “geregeld onderwerp van gesprek, managers wijzen op betekenis en belang van kernwaarden, ze worden meegenomen tijdens beoordelingsgesprekken en bij het evalueren van projecten, processen, diensten en producten”

(Karssing & Wielenga, 2021a: 15). Dit komt ook in onze bevindingen naar voren. Interne gedragscodes en kernwaarden zijn volgens de respondenten uitgebreider en bieden meer handelingsperspectief voor de dagelijkse praktijk, zoals het volgende citaat illustreert:

“De meeste zaken die in de eed zijn opgenomen zijn ook onderdeel van de kernwaarden van ons bedrijf. Bespreken van dilemma's vindt meer aan de hand van de kernwaarden plaats dan aan de hand van de eed. Daarnaast is de inhoud van de eed in lijn met mijn persoonlijke drijfveren dus bevestigt het meer mijn persoonlijk kompas dan dat het me richting geeft.” (medewerker middelgrote/kleine bank)

Tegelijkertijd geven de respondenten aan dat ervoor moet worden gewaakt dat verplichte trainingen en integriteitsprogramma's niet moeten verworden tot ‘afvinklijstjes’ (R5, grootbank, Adviseur Veiligheidszaken). Daarom is het van belang om periodiek aandacht voor de eed te hebben en daarbij aandacht te creëren voor het bespreken van de wijze waarop de gedragsregels binnen de organisatie worden ingevuld. In een van de groepsinterviews wordt een metafoor gebruikt om aan te geven dat dagelijkse aandacht ook niet altijd nodig is, zo zou je als ouder ook niet elke dag tegen je kinderen hoeven zeggen dat het aan de goede kant van de weg moet fietsen, maar is het wel belangrijk dat ze weten dat het moet en ook waarom dit moet.

2.4 (Omgang met) Dilemma's in de dagelijkse praktijk

Een van de doelen van de invoering van eed en tucht was het “vastleggen van het gewenste gedrag van iedereen die bij een bank werkt” (NVB, 2014: 9). Met het formuleren van acht gedragsregels is geprobeerd daaraan invulling te geven. We hebben de respondenten in de enquête allereerst gevraagd hoe vaak de acht gedragsregels in de dagelijkse praktijk voor een dilemma zorgen (Tabel 3).

Het valt op dat deze vraag uiteenlopend beantwoord is. Hoewel alle gedragsregels tot ethische dilemma's kunnen leiden, zien we dat een meerderheid van de respondenten aangeeft daar ofwel dagelijks mee te maken te hebben dan wel helemaal nooit. De andere antwoordcategorieën (wekelijks, maandelijks en enkele keren per jaar) werden door de respondenten minder vaak ingevuld.

Tabel 3: Hoe vaak zorgen de gedragsregels voor een dilemma in de dagelijkse praktijk?

<i>Gedragsregels</i>	<i>Dagelijks</i>	<i>Wekelijks</i>	<i>Maandelijks</i>	<i>Enkele keren per jaar</i>	<i>Nooit</i>	<i>Totaal</i>
<i>1. Dat ik mijn functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen;</i>	62 (25,5%)	16 (6,6%)	11 (4,5%)	62 (25,5%)	92 (37,9%)	N243 (100%) SD 1.6
<i>2. Dat ik een zorgvuldige afweging maak tussen de belangen van alle partijen die bij de onderneming zijn betrokken, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert;</i>	51 (21%)	40 (16,5%)	29 (11,9%)	73 (30%)	50 (20,6%)	N243 (100%) SD 1.5
<i>3. Dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen;</i>	38 (15,6%)	38 (15,65)	33 (13,6%)	60 (24,7%)	74 (30,5%)	N243 (100%) SD 1.5
<i>4. Dat ik mij zal gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij van toepassing zijn;</i>	78 (32,1%)	10 (4,1%)	13 (5,3%)	49 (20,2%)	93 (38,3%)	N243 (100%) SD 1.7

5. <i>Dat ik geheim zal houden wat mij is toevertrouwd;</i>	77 (31,7%)	21 (8,6%)	9 (3,7%)	30 (12,3%)	106 (43,6%)	N243 (100%) SD 1.8
6. <i>Dat ik geen misbruik zal maken van mijn kennis;</i>	71 (29,2%)	17 (7%)	10 (4,1%)	22 (9,1%)	123 (50,6%)	N243 (100%) SD 1.8
7. <i>Dat ik mij open en toetsbaar zal opstellen en mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving ken;</i>	59 (24,4%)	20 (8,3%)	17 (7%)	34 (14%)	112 (46,3%)	N242, (100%) Missing 1, SD 1.7
8. <i>Dat ik mij zal inspannen om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en te bevorderen.</i>	62 (25,6%)	20 (8,3%)	15 (6,2%)	41 (16,9%)	104 (43%)	N242 (100%) Missing 1, SD 1.7

Het integer en zorgvuldig uitoefenen van de functie leidt bij ruim een derde van de respondenten nooit tot een dilemma. Een kwart van de respondenten ervaart enkele keren per jaar een dilemma bij deze gedragsregel en evenveel respondenten ervaren dagelijks een dilemma met betrekking tot deze gedragsregel. Ook geeft bijna een derde van de respondenten aan bij de gedragsregelen ‘gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij van toepassing zijn’, ‘geheimhouden wat mij is toevertrouwd’ en ‘geen misbruik maken van mijn kennis’ dagelijks tegen een dilemma aan te lopen. Een ‘zorgvuldige afweging maken tussen belangen van alle betrokken partijen’ leidt bij ongeveer een derde van de respondenten enkele keren per jaar tot een dilemma, bij ruim een vijfde van de respondenten is dat dagelijks of nooit het geval.

Samengevat, alle gedragsregels leveren in de dagelijkse praktijk dilemma's op variërend van enkele keren per jaar tot medewerkers die dagelijks met dilemma's te maken krijgen. In de groepsinterviews hebben we de betrokkenen allereerst gevraagd wat zij onder een dilemma verstaan en wanneer daarvan sprake is. Onder een dilemma verstaan de respondenten als het schuurt tussen verschillende belangen. Het gaat dus om situaties waarin je een afweging moet maken tussen belangen die allebei even zwaar wegen en wellicht botsen. Ook wordt een dilemma gedefinieerd als iets waar vaak niet een duidelijk ‘goed’ antwoord op is:

“Het is een dilemma als je tegenstrijdigheden hebt, dus als je moet nadenken wat is nou de goede keuze? Waar ligt nu de grens, dat is niet altijd heel makkelijk, en dat komt maar zelden voor.” (R3, grootbank, Finance Specialist)

In een van de groepsinterviews werd ter illustratie een veelvoorkomend voorbeeld van een hypotheekverstrekking waarbij verschillende belangen spelen gegeven door een respondent die dagelijks met dilemma's in aanraking komt (R4, grootbank, Senior Management Retail Advice). De casus is als volgt: Een oudere klant die arbeidsongeschikt is en daardoor geen inkomen heeft, wil een huis kopen. De klant huurt momenteel. Op basis van de regels zou de bank geen hypotheek mogen verstrekken. Tegelijkertijd gaat de klant over enkele jaren met pensioen en heeft een dusdanig pensioen opgebouwd dat hij de lasten zou kunnen dekken. Ook zullen de hypotheeklasten in de komende jaren lager zijn dan de huidige huur. Er spelen drie verschillende belangen in dit scenario. Ten eerste de wet- en regelgeving op basis waarvan deze hypotheek niet mag worden verstrekt. Ten tweede het klantbelang: de klant wil de hypotheek graag. De respondent geeft ook aan dat dit een situatie is “waarbij elke weldenkende Nederlander zou zeggen dit schaadt niemand, dit zou je altijd moeten doen” (R4, grootbank, Senior Management Retail Advice). Tot slot het reputatiebelang van de bank indien de bank op de vingers zou worden getikt voor het verstrekken van deze hypotheek.

Deze casus laat zien hoe medewerkers ‘aan de voorkant’ met klantcontact vrijwel dagelijks met de afweging van belangen geconfronteerd worden en uitgedaagd worden om na te denken over hoe ze zouden moeten en willen handelen. Hoe vaak iemand met een dilemma te maken heeft, is volgens de respondenten ook afhankelijk van het type functie en, of de medewerkers in hun functie ook contact met klanten hebben. Vooral *Financial Restructuring & Recovery*, ofwel Bijzonder Beheer, zou volgens de respondenten uit de groepsinterviews vaker met botsende belangen te maken hebben, doordat het klantbelang en bankbelang hier vaker uiteenlopen. In twee uitspraken (TRB-2017-3622H en TRB-2017-3623H) gaat ook de STB in op de ingewikkelde positie van Bijzonder Beheer. In de betreffende zaken had een klant een klacht ingediend tegen twee bankmedewerkers wegens het besluit de activiteiten van de klant niet langer te financieren. De bankmedewerkers werd verweten het belang van de bank (om het kredietrisico voor de bank te beperken) hadden laten prevaleren boven het belang van de klant (om de onderneming te laten voortzetten). De STB overweegt dat het bij een dergelijke belangenafweging goed mogelijk is “dat namens de bank beslissingen worden genomen die voor de klant van de bank nadelig uitvallen. Dit maakt echter niet dat reeds hierom moet worden geoordeeld dat het belang van de klant niet centraal is gesteld en dat daarom een tuchtrechtelijk verwijt kan worden gemaakt.”³

Ook een klantenservicemedewerker die *on the spot* beslissingen moet nemen kan door een gebrek aan achtergrondkennis of tijdsdruk niet de juiste afweging maken en daardoor niet in lijn met alle wet- en regelgeving en de bankierseed handelen. De eed wordt dus door een aantal respondenten uit de groepsinterviews heel duidelijk met klantcontact in verband gebracht. Veel van de gedragsregels doelen ook specifiek op klantcontact. Het afwegen van verschillende belangen of het integer omgaan met klantinformatie zijn hier voorbeelden van. De dilemma’s zijn hier mogelijk duidelijker dan in andere functies. Deze bevindingen roepen de vraag op of en hoe deze dilemma’s binnen de eigen organisatie bespreekbaar worden gemaakt. Hierop wordt in de volgende paragraaf ingegaan.

Bespreekbaarheid van ethische dilemma's binnen de eigen organisatie

Uit het voorgaande werd duidelijk dat alle gedragsregels in de praktijk ethische dilemma's opleveren. Hoe zit het met de bespreekbaarheid van deze dilemma's binnen de eigen organisatie?

Ook hiervan hebben we op basis van de enquête een wisselend beeld gekregen (Tabel 4). Iets minder dan de helft van de respondenten geeft aan dat ethische dilemma’s op een gestructureerde wijze worden besproken. Tegelijkertijd geeft 27,2% van de respondenten aan het (helemaal) oneens te zijn met deze stelling. De enquête maakt echter niet duidelijk of dit betekent dat ethische dilemma's in het geheel niet worden besproken of dat dit niet gestructureerd gebeurt. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat binnen de eigen organisatie aan de hand van casuïstiek aandacht wordt besteed aan (de omgang met) ethische dilemma’s. Respondenten die werken bij grootbanken waren het vaker (helemaal) eens (68,2%) met deze stelling dan medewerkers van middelgrote/kleine (39,1%) en buitenlandse (37,9%) banken.⁴

Het is voor medewerkers duidelijk bij wie ze terecht kunnen als ze tegen een dilemma aanlopen; slechts 2% van de respondenten geeft aan niet te weten bij wie of waar ze moeten zijn als ze tegen een ethisch dilemma aanlopen. Of de respondenten anderen ook daadwerkelijk betrekken bij ethische dilemma's kunnen we op basis van de enquête niet zeggen. Wel is 13,6% van de respondenten het (helemaal) eens met de stelling ‘soms neem ik me voor om een dilemma te bespreken, maar in de waan van de dag komt dat er toch niet van’.

³ <https://www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/bijzondere-overwegingen-over-de-afdeling-bijzonder-beheer-en-klantbelang/>

⁴ Verband statistisch significant ($p < 0.001$)

Tabel 4: Bespreekbaarheid van ethische dilemma's

Stellingen	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Weet ik niet	Totaal
Ethische dilemma's worden in mijn team op een gestructureerde wijze (bijvoorbeeld met behulp van een stappenplan) besproken.	14 (5,8%)	52 (21,4%)	52 (21,4%)	74 (30,5%)	34 (14%)	17 (7%)	N243 (100%) SD 1.4
Soms neem ik me voor om een dilemma te bespreken, maar in de waan van de dag komt dat er toch niet van.	41 (16,9%)	108 (44,4%)	55 (22,6%)	31 (12,8%)	2 (0,8%)	6 (2,5%)	N243 (100%) SD 1
Als ik tegen een (ethisch) dilemma aanloop weet ik bij wie ik daarmee terecht kan.	2 (0,8%)	3 (1,2%)	18 (7,4%)	119 (49%)	98 (40,3%)	3 (1,2%)	N243 (100%) SD 0.9
Dilemma's deel ik liever één-op-één met een collega dan in teamverband.	20 (8,2%)	101 (41,6%)	56 (23%)	56 (23%)	7 (2,9%)	3 (1,2%)	N243 (100%) SD 1
Binnen de organisatie wordt aan de hand van casuïstiek aandacht besteed aan de omgang met ethische dilemma's.	9 (3,7%)	27 (11,1%)	51 (21%)	72 (29,6%)	65 (26,7%)	19 (7,8%)	N243 (100%) SD 1.5

Uit de groepsinterviews komt naar voren dat het daadwerkelijk onderling bespreken van ethische dilemma's afhangt van of je als medewerker het gevoel hebt dat je dingen met elkaar kunt bespreken. Dit gevoel is volgens een respondent niet altijd vanzelfsprekend en hangt af van de cultuur van de organisatie. Uit de sociaalpsychologisch literatuur weten we dat het bespreken van dilemma's immers een open cultuur vereist waarin medewerkers elkaar *kunnen* aanspreken (Van Steenbergen, 2020). Die open cultuur wordt niet door alle respondenten ervaren. Een respondent (R8, middelgrote/kleine bank, Senior Management Integrity) beschrijft het als een kloof tussen enerzijds zeggen dat je op iemand af zou kunnen stappen versus het in de praktijk ook daadwerkelijk doen. Voor een dergelijke open cultuur is vooral het gedrag van de leidinggevende bepalend (AFM, 2020; Kaptein, 2011; Schein, 2010; Van Steenbergen et al., 2019):

“In hoeverre is een leidinggevende, een manager toegankelijk en benaderbaar? Vaak zit dat ook in een stukje cultuur. Durft een medewerker als die al tegen een dilemma aanloopt in het kader van klantbelang en onzeker is hoe hij of zij moet handelen, durft die dan naar zijn leidinggevende te gaan? Ik durf wel te stellen dat dit bij organisaties niet overal aan de orde zal zijn. Het is fijn als het [een open cultuur] er is, maar het zal niet altijd zo werken. En daar begint het mee” (R5, grootbank, Adviseur Veiligheidszaken)

Het bespreekbaar maken van dilemma's wordt door de respondenten als belangrijk ervaren. Ten aanzien van de bespreekbaarheid van dilemma's zijn volgens de respondenten bij de meeste banken enorme stappen gezet. Zo horen dilemma trainingen en sessies inmiddels tot het standaard opleidingsprogramma van organisaties. Om een open dialoog te starten over de omgang met dilemma's is het volgens respondenten cruciaal dat teams in groepsverband worden getraind en dat dilemma's ook in teamverband worden besproken. Niet alleen kan het op één-op-één basis bespreken van dilemma's te veel het karakter krijgen van een normbepalend gesprek, het doet volgens de respondenten ook geen recht aan de meerdere mogelijkheden die er zijn bij het oplossen van

dilemma's (R8, middelgrote/kleine bank, Senior Management Integrity). Dat dit niet alleen de voorkeur heeft maar ook daadwerkelijk gebeurt, blijkt uit de enquête. Bijna de helft van de respondenten in de enquête geeft aan dilemma's liever in groepsverband te bespreken, tegenover iets meer dan een kwart van de respondenten dat aangeeft dat hij of zij het liever één-op-één bespreekt. Het is hypothetisch gezien niet ondenkbaar dat het wel of niet bespreken in groepsverband per (type) dilemma verschilt. Dilemma's die betrekking hebben op een specifiek dossier of een klant worden mogelijk eerder in groepsverband besproken vanwege de bredere relevantie voor het team of de organisatie in het algemeen. Persoonlijke, werk-gerelateerde dilemma's daarentegen worden mogelijk bij voorkeur één-op-één besproken. Een respondent uit het groepsinterview (R11, grootbank, Teamleider Bijzonder Beheer) geeft aan dat het één-op-één bespreken de uitzondering is voor gevallen waar het echt nodig is omdat er iets aan de hand is.

Volgens de respondenten uit de groepsinterviews heeft de eed het startschot gegeven voor bewustwording en bewustzijn rondom het bespreken van dilemma's. De invoering van specifieke programma's (b.v. e-learnings, real life cases, dilemma sessies) om dilemma's beter te adresseren zijn hier voorbeelden van. Een klein aantal respondenten uit de enquête benoemt dat de eed expliciet maakt wat impliciet al het geval zou moeten zijn: door de eed is er duidelijkheid voor iedereen. Hierbij wordt de eed als een instrument van bewustwording en moreel kompas gezien. Dit wordt bijvoorbeeld door een medewerker van compliance aangemerkt:

"Ik werk in compliance. De eed biedt mij een extra handvat om thema's rondom gedrag bespreekbaar te maken." (medewerker middelgrote/kleine bank)

Dit komt ook in de groepsinterviews naar voren, waarin wordt benoemd dat de eed juist handvatten moet bieden om intern gebruiken en processen aan te kaarten die een integere uitoefening van de functie belemmeren, zoals het geval was in de casus van het vervalsen van handtekeningen door hypotheekadviseurs bij ABN AMRO (TRB-2018-3807³). Dit voorbeeld laat juist zien hoe intern beleid, verkeerde prikkels en een bepaalde cultuur tot een ongewenst resultaat kunnen leiden en in een tuchtmaatregel kunnen resulteren (zie ook 't Hart, 2020). Hersteladviezen moesten binnen een bepaalde tijd verwerkt worden en kwantiteit werd boven kwaliteit gesteld. Door de enorme werkdruk en zelfs tegenwerking vanuit ketenpartners en senior management om de situatie te veranderen, zijn medewerkers de fout ingegaan. In principe zou de eed hier een rol kunnen spelen door gedrag aan te kaarten en bespreekbaar te maken:

"Dat is nou juist de kracht van de bankierseed dat je die overwegingen kan gebruiken bij de besluitvorming en dat als je *gechallenged* wordt op je besluitvorming dan kan je aanhaken bij die overwegingen die in de bankierseed staan." (R8, middelgrote/kleine bank, Senior Management Integrity)

Tegelijkertijd geven de respondenten aan dat dit in de praktijk naar hun smaak nog te weinig gebeurt.

2.5 Aanspreekbaarheid, cultuurverandering en vertrouwen

Zoals in de inleiding reeds aangegeven, was de bankierseed onderdeel van een breder pakket aan maatregelen bedoeld om de cultuur in de financiële sector te verbeteren alsmede het vertrouwen in de sector te vergroten.

Onderling aanspreken op gedrag

Onderdeel van die cultuurverandering is dat betrokkenen niet alleen dilemma's onderling bespreken, maar elkaar ook aanspreken op ongewenst gedrag. We hebben de respondenten in de enquête gevraagd hoe vaak zij een collega op zijn of haar gedrag aanspreken (Tabel 5). De bevindingen laten zien dat dit niet vaak gebeurt. 80% van de respondenten gaf aan collega's enkele keren per jaar of

nooit op hun gedrag aan te spreken. Dat percentage is hoger onder mensen met een niet-leidinggevende positie dan onder mensen met een leidinggevende functie.⁵

Tabel 5: Hoe vaak komt het voor dat u een collega op zijn of haar gedrag aanspreekt?

	Leidinggeevenden	Niet-leidinggeevenden	Totaal
Dagelijks	3 (3,5%)	1 (0,6%)	4 (1,6%)
Wekelijks	11 (12,8%)	3 (1,9%)	14 (5,8%)
Maandelijks	17 (19,8%)	11 (7,0%)	28 (11,5%)
Enkele keren per jaar	38 (44,2%)	78 (49,7%)	116 (47,7%)
Nooit	17 (19,8%)	64 (40,8%)	81 (33,3%)
Totaal	86 (100%) SD 1.1	157 (100%) SD 0.7	243 (100%) SD 0.9

Doordat dilemma's geregeld worden besproken is het aanspreken van een collega minder nodig omdat je minder snel op punt komt dat iemand aangesproken hoeft te worden, verklaren de respondenten uit de groepsinterviews. Tegelijkertijd wordt het aanspreken van een collega op gedrag gezien als iets wezenlijks anders dan het bespreken van dilemma's met een collega. Hoewel het voordragen en bespreken van dilemma's onder collega's vaker gebeurt, ligt het gericht aanspreken van een collega die 'fout zit' minder voor de hand. Er bestaat eerder een angst om fouten te maken wat ertoe leidt dat medewerkers voorzichtig zijn en elkaar bevragen 'hoe zou jij het doen?' (R4, middelgrote/kleine bank, Senior Management Retail Advice). Deze respondent toont aan dat mensen juist aangemoedigd worden om samen in gesprek te gaan en tot een besluit te komen in plaats van dat mensen zelf een fout besluit nemen en daarop aangesproken moeten worden. Deze zoektocht naar draagvlak en ondersteuning binnen de eigen organisatie wordt door andere respondenten herkend. Twee van hen benoemen in dit kader ook het belang van een goede verslaglegging, zodat je kan laten zien welke gedachtegang je hebt, hoe je tot het besluit bent gekomen en wie er mee hebben gekeken.

We hebben de respondenten in de enquête ook de vraag voorgelegd hoe zij zouden reageren als een collega niet conform de eed handelt (Tabel 6). Daarbij konden respondenten meerdere antwoorden geven. We zien dat 85% van de respondenten (N=206) de betreffende collega zou aanspreken en meer dan de helft van de respondenten (N=135) gaf aan dat ze het voorval (ook) bij hun leidinggevende zouden melden. Het voorval compleet negeren zonder te handelen zou niemand van de respondenten doen. Slechts in enkele gevallen (N=16) geven de respondenten aan dat zij een melding bij de tuchtcommissie zouden doen. Door respondenten (N=21) genoemde alternatieve mogelijkheden betreffen het intern melden bij de *compliance*-afdeling of een speciaal daarvoor ingerichte mogelijkheid zoals *speak-up* kanalen of een vertrouwenspersoon. Drie respondenten geven aan dat hun reactie ook zou afhangen van de situatie en de vraag hoe 'zwaar' de overtreding van de collega in kwestie is.

⁵ Verband statistisch significant ($p < 0.001$)

Tabel 6: Reactie collega handelt niet conform de eed

	Aantal (Percentages)
Collega aanspreken	206 (84,8%)
Bij leidinggevende melden	135 (55,6%)
Het onderling oplossen	18 (7,4%)
Collega zelf melding laten maken	32 (13,2%)
Melding maken bij tuchtcommissie	16 (6,6%)
Ik zou niets doen	0 (0%)
Anders, namelijk:	21 (8,6%)
Totaal aantal antwoorden	428
Totaal respondenten	243

Cultuurverandering en vertrouwen

Welke veranderingen zien de betrokkenen sinds de invoering van eed en tuchtrecht? Heeft de invoering van de eed in hun beleving tot de gewenste cultuurverandering geleid en is het volgens de respondenten gelukt om het vertrouwen in de financiële sector te herstellen?

Allereerst de vraag of de eed volgens de betrokkenen tot de gewenste cultuurverbetering in de bancaire sector heeft geleid. Uit Tabel 7 wordt duidelijk dat bijna een derde van de respondenten een positief beeld heeft en aangeeft het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat de eed een bijdrage heeft geleverd aan cultuurverbetering. Tegelijkertijd geeft 23,9 % van de respondenten aan het (helemaal) oneens te zijn met de stelling dat de eed tot cultuurverbetering heeft geleid en nog eens 36,6 % van de respondenten heeft deze stelling neutraal beantwoord. Dit levert een somberder beeld op dan geschetst in eerder onderzoek. Onderzoek van AFM en DNB (AFM, 2016) en Karssing en Wielenga (2021b) laat zien dat een meerderheid van hun respondenten vindt dat de bankierseed bijdraagt aan een cultuurverandering in de sector. Het inventariserend onderzoek van AFM en DNB is in het eerste jaar na de invoering van eed en tucht uitgevoerd onder banken en verzekeraars. Mogelijk was destijds de teneur ten aanzien van een omslag in cultuur nog positiever door de (mede) door de eed in het leven geroepen nieuwe initiatieven en programma's. Maar ook het feit dat in de twee eerdere studies naast banken ook verzekeraars en andere financiële instellingen werden onderzocht, kan verklaren waarom onze bevindingen minder positief zijn over de mate waarin de eed volgens de betrokkenen tot cultuurverandering heeft geleid.

Bijna de helft (48,5%) van de respondenten is het (helemaal) eens met de stelling dat ethische dilemma's bespreekbaarder zijn geworden door de bankierseed. Leidinggevenden zijn hierover positiever dan niet-leidinggevenden.⁶ Van de groep respondenten met een leidinggevende functies geeft namelijk 64% aan het (helemaal) eens te zijn met deze stelling tegenover 40,1% van de respondenten zonder leidinggevende functie.

Voor een deel van de respondenten geldt dus dat de eed ethische dilemma's bespreekbaarder heeft gemaakt. Maar ervaren betrokkenen ook dat ze meer handvatten hebben gekregen voor de omgang met die dilemma's? De enquête geeft daarover geen eenduidig beeld. De groep respondenten die aangeeft het (helemaal) eens te zijn met die stelling (37,5%) is ongeveer net zo groot als de groep respondenten die het (helemaal) oneens is (38,7%). Voorts geeft bijna de helft van de respondenten

⁶ verband statistisch significant (p<0.001)

aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat de eed hen helpt om scherp te blijven op aspecten van integriteit, betrouwbaar en belangenafwegingen. Ongeveer 18% van de respondenten geeft aan dat de procedure rondom klachtafhandeling is verbeterd door de eed. Tegelijkertijd zien we dat bijna 60% van de respondenten het (helemaal) eens is met de stelling ‘ik merk weinig van de eed in de dagelijkse praktijk’.

Voorafgaand aan de invoering van de eed was het draagvlak ervoor niet zo groot, zo bleek eerder al in de inleiding. Dat roept de vraag op welke associaties de respondenten hebben bij de eed en het tuchtrecht. Ook daarover zijn enkele stellingen opgenomen. Ongeveer 37% van de respondenten geeft aan het (helemaal) oneens te zijn met de stelling dat de eed vooral voor de Bühne is, terwijl een ongeveer even grote groep (34%) aangeeft het hiermee (helemaal) eens te zijn. Ook in de antwoorden op de open vraag 'Kunt u aangeven welke betekenis de eed voor uw werk heeft?' wordt de eed gekarakteriseerd als “voor de Bühne” en “windowdressing”. Andere noemen het “een dode letter” en geven aan dat de eed als verplichting voelt. Een respondent, werkzaam bij Bijzonder Beheer, spreekt over de eed als “grote bron van grote irritatie” (medewerker grootbank) omdat de eed tegen het advies en de wil van medewerkers in toch is ingevoerd.

Ten aanzien van de stelling dat de eed het vak van bankmedewerker aantrekkelijker heeft gemaakt, geeft bijna de helft van de respondenten aan het hiermee (helemaal) oneens te zijn. Nog eens 42,4% van de respondenten heeft deze stelling neutraal beantwoord. Slechts een klein deel van de respondenten vindt dat zijn werk aantrekkelijker is geworden door de eed.

Uit de literatuur komt naar voren dat er in de praktijk vooral onvrede lijkt te zijn over de wijze waarop het tuchtrecht wordt ingevuld (Soeharno, 2020). Die kritiek richt zich onder andere op de vraag wie er nu precies wordt geraakt door het tuchtrecht en of dit niet vooral medewerkers betreft die toch ook intern al zijn bestraft. Uit de enquête komt hierover geen duidelijk beeld naar voren. 30,8% van de respondenten is het (helemaal) oneens met de stelling dat er ongelijkheid bestaat in wie door het tuchtrecht geraakt wordt. Ook gaf 32,9% van de respondenten aan het niet te weten. In de volgende paragraaf wordt hierop nader ingegaan.

Tot slot is de vraag of de eed volgens de respondenten ook het vertrouwen in de sector heeft vergroot. Uit de enquête komt echter geen duidelijk beeld. 33,3% van de respondenten geeft aan het (helemaal) eens te zijn met deze stelling. Tegelijkertijd geeft 28% van de respondenten aan het (helemaal) oneens te zijn. Dat beeld is iets minder positief dan de resultaten uit het onderzoek van Karssing & Wielenga (2021a). Uit hun onderzoek onder banken, verzekeraars en andere financiële inrichtingen blijkt 42,3% het eens te zijn met de stelling dat de eed het vertrouwen in de financiële sector vergroot.

Tabel 7: Vertrouwen en cultuurverbetering in bancaire sector

	<i>Helemaal oneens</i>	<i>Oneens</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens</i>	<i>Helemaal eens</i>	<i>Weet ik niet</i>	<i>Totaal</i>
<i>De eed vergroot het vertrouwen in de financiële sector.</i>	18 (7,4%)	50 (20,6%)	78 (32,1%)	68 (28%)	13 (5,3%)	16 (6,6%)	N243 (100%) SD 1.3
<i>De bankierseed heeft tot een cultuur-verbetering in de bancaire sector geleid.</i>	15 (6,2%)	43 (17,7%)	89 (36,6%)	71 (29,2%)	8 (3,3%)	17 (7%)	N243 (100%) SD 1.2

<i>Ethische dilemma's zijn bespreekbaarder geworden door de bankierseed.</i>	14 (5,8%)	36 (14,8%)	64 (26,3%)	97 (39,9%)	21 (8,6%)	11 (4,5%)	N243 (100%) SD 1.2
<i>De eed is vooral voor de bühne.</i>	13 (5,3%)	77 (31,7%)	68 (28%)	50 (20,6%)	32 (13,2%)	3 (1,2%)	N243 (100%) SD 1.2
<i>De invoering van de bankierseed heeft me meer handvatten gegeven voor het omgaan met dilemma's.</i>	23 (9,5%)	71 (29,2%)	52 (21,4%)	75 (30,9%)	16 (6,6%)	6 (2,5%)	N243 (100%) SD 1.2
<i>De eed helpt me om scherp te blijven op aspecten van integriteit, vertrouwelijkheid en belangenafweging.</i>	20 (8,3%)	58 (24%)	55 (22,7%)	89 (36,8%)	17 (7%)	3 (1,2%)	N243 (100%) SD 1.2
<i>De procedure van klachtenafhandeling is door de eed veranderd.</i>	9 (3,7%)	39 (16%)	61 (25,1%)	39 (16%)	5 (2,1%)	90 (37%)	N 243 (100%) SD 1.6
<i>De gedragsregels die aan de eed verbonden zijn, bieden concrete handvatten voor mijn dagelijkse werk.</i>	12 (4,9%)	51 (21%)	82 (33,7%)	80 (32,9%)	11 (4,5%)	7 (2,9%)	N 243 (100%) SD 1.1
<i>Ik merk weinig van de eed in de dagelijkse praktijk.</i>	7 (2,9%)	37 (15,2%)	53 (21,8%)	98 (40,3%)	46 (18,9%)	2 (0,8%)	N 243 (100%) SD 1.1
<i>Ik heb het gevoel dat er ongelijkheid bestaat in wie door het tuchtrecht geraakt wordt.</i>	12 (4,9%)	63 (25,9%)	49 (20,2%)	24 (9,9%)	15 (6,2%)	80 (32,9%)	N243 (100%) SD 1.6
<i>De eed heeft het vak van bankmedewerker voor mij aantrekkelijker gemaakt.</i>	48 (19,8%)	72 (29,6%)	103 (42,4%)	11 (4,5%)	6 (2,5%)	3 (1,2%)	N243 (100%) SD 1

2.6 Het tuchtsysteem en tuchtrecht

“Je ziet aan de ene kant de nobele uitgangspunten van de bankierseed en de gedragscodes die eraan vastzitten en dan vervolgens, in mijn woorden, het failliet van het tuchtrecht” (R9, grootbank, Accountmanager Bijzonder Beheer)

Hoewel de enquête geen aanleiding gaf om in de groepsinterviews veel aandacht te besteden aan het tuchtrecht en we aanvankelijk ook niet van plan waren om uitgebreid bij het tuchtrecht stil te staan, bleek het voor de respondenten wel een belangrijk thema te zijn. Zij begonnen vrij spontaan over hoe zij het tuchtrecht zien en welke problemen en dilemma's dat volgens hen in de praktijk oplevert. Die problemen en dilemma's kunnen in twee categorieën worden ingedeeld. Ten eerste, de consequenties van het tuchtrecht en ten tweede, de procedure van het tuchtrecht. Deze twee zijn niet altijd even duidelijk te scheiden, maar waar het ene meer om de impact van het tuchtrecht gaat, gaat het ander specifiek over de werkwijze en invulling van het tuchtrecht.

Consequenties van het tuchtrecht

Hoewel de respondenten het tuchtrecht een logische consequentie vinden van de afspraken die je door middel van de eed met elkaar maakt, waren zij het met elkaar eens dat het tuchtrecht een enorme impact heeft op de medewerker. Over het algemeen wordt het tuchtrecht als te zwaar middel ervaren, wat ertoe kan leiden dat mensen totaal ontwricht kunnen raken door een klacht (R6, grootbank, Accountmanager Bijzonder Beheer). Ook een andere respondent zet vraagtekens bij de proportionaliteit van het tuchtrecht:

“Ik begrijp de intentie voor het herstel van vertrouwen in de bankensector, maar het ophangen aan het tuchtrecht vind ik nogal een hele zware [...] [Het zijn] vooral lager geplaatste mensen die ervan langs krijgen onder het tuchtrecht, terwijl de beleidsmakers en beleidsbepalers weten de dans te ontspringen.” (R2, middelgrote/kleine bank, Senior Management Retail Risk)

Volgens de respondenten worden de enorme consequenties die een melding bij de tuchtcommissie op een medewerker kunnen hebben onderschat. Dit heeft voor hen vooral te maken met het type sanctie dat voornamelijk wordt opgelegd: in de 106 zaken waarin de STB tot dusverre een sanctie oplegde, kreeg de beklagde in meer dan de helft van de gevallen (N=62) de zwaarst mogelijke sanctie van het beroepsverbod opgelegd.⁶ In dertig gevallen werd een berisping opgelegd, dertien keer een boete en in één geval kreeg de beklagde de verplichting opgelegd een opleiding te volgen. Dat laatste is opvallend omdat juist het verplicht volgen van een opleiding kan bijdragen aan een beter begrip bij de betrokkene over het afkeurenswaardige van zijn gedrag, zo stelt 't Hart (2020: 73).

Een volgend punt betreft het type gedragingen dat veelal door het tuchtrecht wordt aangepakt. De meeste zaken hebben betrekking op het vervalsen van handtekeningen van klanten en het zonder toestemming raadplegen van gegevens. Hoe kwalijk ook, deze overtredingen hebben meestal niet dezelfde morele lading als de grote moreel-ethische vragen die aanleiding gaven tot veranderingen in de bancaire sector (Soeharno, 2020). Integendeel, deze overtredingen worden door de betrokkenen gekarakteriseerd als ‘klein bier’ en “bagatelzaken” (R9, grootbank, Accountmanager Bijzonder Beheer) en dat ondermijnt de moreel-educatieve functie die van het tuchtrecht zou kunnen uitgaan. Wil het tuchtrecht bijdragen aan de discussie over ethiek in de financiële sector dan moeten de sancties juist een moreel-ethische boodschap communiceren en benadrukken wat het afkeurenswaardige is van het bestrafte gedrag (vgl. Van Wingerde, 2012).

Daarnaast heerst een gevoel van onrechtvaardigheid en oneerlijkheid over wie er door het tuchtrecht worden geraakt. Dat het hogere management in organisaties vaak niet door het tuchtrecht wordt geraakt, levert frustratie bij respondenten op. Ook op de open vraag in de enquête naar de gewenste veranderingen voor de toekomst, geven de respondenten aan dat het tuchtrecht zich meer moet gaan richten op leidinggevende, op de top van organisaties en vooral ook op grote overtredingen. Uit een inventarisatie van Bureau Charco & Dique op verzoek van Tuchtrect Banken blijkt dat sinds de invoering van het tuchtrecht er in totaal 988 meldingen zijn gedaan⁷. In een kwart van de afgesloten meldingen is een maatregel genomen. Dat gebeurt het vaakst bij medewerkers werkzaam bij de afdelingen advies/bedrijfsvoering (in 43% van de meldingen een maatregel) en klantenservice (in 29 % van de meldingen een maatregel). In het geval van bestuurders of beleidsbepalers, resulteert slechts 3% van de meldingen in een maatregel. Het volgend citaat illustreert het gevoel van onrechtvaardigheid:

⁷ <https://www.tuchtrechtbanken.nl/actueel/zes-jaar-tuchtrecht-banken-bewaker-van-de-bankierseed/>

“[Het zijn] vooral de lager geplaatste mensen [...] terwijl beleidsmaker en beleidsbepalers blijkbaar de dans weten te ontspringen. We weten dat er wel wat zaken zijn, maar nauwelijks onder het tuchtrecht.” (R2, middelgrote/kleine bank, Senior Management Retail Risk).

Tot slot, geven meerdere respondenten (voornamelijk bij Bijzonder Beheer) aan dat het tuchtrecht in de praktijk door klanten ook weleens gebruikt wordt als drukmiddel tegen medewerkers. Door te dreigen met een tuchtklacht, proberen (zakelijke) klanten druk uit te oefenen op een individuele werknemer om een beslissing in zijn voordeel te nemen. Hoewel we in het kader van dit onderzoek geen zicht hebben gekregen op in hoeverre dit breder speelt – dat lag ook niet binnen de reikwijdte van het onderzoek – vonden wij een zorgwekkend signaal dat nader onderzoek vraagt.

De procedure van het tuchtrecht

Als het gaat om de procedure van het tuchtrecht, geven de respondenten in de groepsinterviews aan dat ze de doorlooptijden te lang vinden. Het versnellen van de momenteel nog te lange doorlooptijden wordt ook door vier respondenten uit de enquête expliciet benoemd als punt voor verandering. Een tuchtzaak kan volgens de respondenten uit de groepsinterviews snel maanden in beslag nemen. Daarnaast kwam in de groepsinterviews naar voren dat de tijd tussen weten dat er een melding tegen je is gedaan en weten of deze ook behandeling genomen gaat worden ook als te lang wordt gezien. Op de website van Stichting Tuchtrecht Banken zijn de uitspraken van de afgelopen jaren te zien. Wie een blik op de afgelopen uitspraken werpt ziet dat tussen het op de hoogte stellen van beklagde medewerker tot het moment van uitspraak veelal tussen de vier en zes maanden liggen.

Dit aspect van doorlooptijden kan niet los worden gezien van de impact van tuchtrecht zaken. Volgens de respondenten maakt de grote impact de lange termijn extra zwaar. Zolang de zaak in behandeling is, is er voor de betrokkene grote onzekerheid over of er überhaupt een uitspraak komt en zo ja welke maatregel dan wordt opgelegd. Ook komt het voor dat de betreffende medewerker in de tussentijd al arbeidsrechtelijk is bestraft (zie ook Van Tuyl van Serooskerken, 2020). Zo geeft een respondent aan dat als het arbeidsrecht is toegepast, twee jaar later de tuchtcommissie er nog eens achteraan komt (R10, grootbank, Management Conduct/Ethics). De respondenten van het groepsinterview, maar ook respondenten uit de enquête, gaven aan dat het tuchtrecht dan soms dubbelop of zelfs driedubbel op voelt. Zo pleit ook een aantal respondenten uit de enquête ervoor om beter rekening te houden met de reeds intern opgelegde maatregelen.

Uit de enquête komt naar voren dat medewerkers niet snel geneigd zijn om een melding te doen bij de STB indien een collega niet conform de eed handelt. Hoewel iedereen een melding kan doen, hebben banken meestal een interne procedure waarlangs medewerkers eerst intern melden. Het interne loket bepaalt vervolgens of de melding wordt doorgezet aan de STB. In de praktijk komen de meeste meldingen bij de STB dan ook van consumenten (STB, 2020). De interne loketten beslissen of ze een melding bij STB indienen. De respondenten gaven aan dat er intern voldoende kanalen zijn om te melden:

“Als medewerker zou ik dat [melden bij tuchtcommissie maken] nooit doen, er zijn zoveel interne loketten en straten, dat kan en plein public, dat kan anoniem. Dat kan schriftelijk, dat kan via de telefoon. Ik kan me bijna niet voorstellen dat iemand de weg in het bedrijf niet zou weten om het intern te doen” (R4, grootbank, Senior Management Retail Advice)

“In principe ga je gewoon de interne loketten af. En als dat geen gehoor geeft en je vindt het zo belangrijk dat je vindt dat je het naar buiten moet brengen...in de praktijk heb ik dat nooit meegemaakt.” (R1, grootbank, Manager Integrity & Risk Analysis)

Bovendien is het mogelijk dat van melden wordt afgezien door de enorme impact die een melding op medewerkers heeft. Dat heeft het risico in zich dat er binnen organisaties ook terughoudendheid ontstaat om elkaar aan te spreken. Een van de respondenten heeft dit mooi verwoord:

“Het tuchtrecht moet inderdaad niet verlamdend werken op medewerkers. Dat kan niet de bedoeling zijn, dat mensen niet meer durven te handelen.” (R5, grootbank, Adviseur Veiligheidszaken)

Hoewel we in dit onderzoek niet expliciet hebben gekeken naar het tuchtrecht geven deze geluiden aanleiding om nader onderzoek te doen naar de ervaren problematiek rondom het tuchtrecht en eventuele mogelijke verbeteringen.

3 | Slotbeschouwing

Zes jaar geleden werden de bankierseed en het tuchtrecht ingevoerd. Iedereen die bij een bank werkt moet beloven dat hij/zij zich aan de gedragsregels houdt en zijn/haar functie integer uitvoert. Bankiers die zich niet aan de gedragsregels houden, kunnen zich voor de Stichting Tuchtrecht Banken moeten verantwoorden. Wat zijn de ervaringen van bankmedewerkers met eed en tucht in de dagelijkse praktijk? Wat zijn volgens hen de belangrijkste veranderingen sinds de invoering van de eed? Heeft de eed in de ogen van bankiers bijgedragen aan cultuurverandering in de financiële sector, heeft het bijgedragen aan de bespreekbaarheid van ethische dilemma's en heeft de eed volgens de betrokkenen bijgedragen aan het vergroten van het vertrouwen in de financiële sector? Die vragen stonden in dit onderzoek centraal. Die vragen zijn beantwoord op basis van een enquête onder 243 bankmedewerkers en twee groepsinterviews waaraan veertien personen deelnamen.

Toen de eed zes jaar geleden werd geïntroduceerd was er veel aandacht vanuit de media, er werden speciale bijeenkomsten georganiseerd, de NVB ontwikkelde handreikingen voor hoe in de praktijk vorm en inhoud konden worden gegeven aan de ceremonie en de naleving van de gedragsregels, er waren inspiratiesessies en voor de eerste ceremonies waarbij de eed werd afgelegd werd groots uitgedapt. Inmiddels kunnen we constateren dat die aandacht wat is weggeëbd.

Zo heeft het onderzoek laten zien dat aandacht voor de eed in de dagelijkse praktijk beperkt is tot een aantal momenten: de aflegging van de eed, introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers en in trainingen, e-learnings en workshops en dergelijke. Dat er alleen op die momenten expliciet aandacht is voor de eed, is op zichzelf gezien niet verwonderlijk. De eed heeft in de dagelijkse praktijk immers handen en voeten gekregen in gedragscodes, kernwaarden en integriteits- en cultuurprogramma's en workshops over ethiek en dilemmasessies behoren inmiddels tot het vaste opleidingsrepertoire van banken. Kortom, er is volgens de betrokkenen de afgelopen jaren veel veranderd binnen banken om meer handen en voeten te geven aan de omgang met ethiek en integriteit. Hoewel die veranderingen zeker niet allemaal kunnen worden toegeschreven aan de eed, heeft de eed deze samen met een breder pakket aan maatregelen wel geïnstigeerd. Tegelijkertijd zien we ook dat de eed slechts beperkt onderdeel uitmaakt van gesprekken met collega's en ook dat het daadwerkelijk bespreken van dilemma's alsook het aanspreken van anderen op hun gedrag nog beperkt gebeuren. In de praktijk lijken er soms alsnog drempels te bestaan om anderen op hun gedrag aan te spreken of dilemma's bespreekbaar te maken.

Deze bevindingen geven wat ons betreft aanleiding tot overdenking van vier aandachtspunten voor de bancaire sector.

Ten eerste de aandacht voor de eed in het algemeen. Dat die aandacht wat lijkt weggeëbd, betekent niet dat deze geen nieuw leven kan worden ingeblazen. Dat is ook een van de door de respondenten meest genoemde wensen voor verandering: zorg voor periodieke aandacht voor de eed, zowel binnen banken zelf als in breder (NVB-) verband.

In het verlengde daarvan betreft een tweede aandachtspunt de ceremonie van eedaflegging. Voor het merendeel van de respondenten vond de ceremonie meer dan vijf jaar geleden plaats. Ook hebben we gezien dat hoe betekenisvol de ceremonie van eedaflegging is, hoe deze wordt ingericht en wie er aanwezig is, verschillen. Uit eerder onderzoek komt naar voren dat juist het afleggen in teamverband en een ceremonieel karakter de internalisering van de eed en een groepsbinding kunnen bevorderen

(Loonen & Rutgers, 2013: 23; De Bruin, 2020: 831; Karssing & Wielenga, 2021a: 16). Een betekenisvolle ceremonie kan bijdragen aan de ervaren beroepstrots zoals een respondent verwoordde. Tegen deze achtergrond, verdient het aanbeveling voor banken om hun eigen ceremonie tegen het licht te houden. Vragen die daarbij een rol zouden kunnen spelen zijn: Wordt de eed door de medewerkers als voldoende betekenisvol ervaren? Wat kan veranderd en verbeterd worden? Hoe kan de ceremonie bijdragen aan de beroepstrots? Hoe vindt de ceremonie bij andere banken plaats en wat kunnen wij daarvan leren?

Ten derde laat het onderzoek zien dat wat betreft de bespreekbaarheid van dilemma's nog ruimte voor verbetering is. We hebben gezien dat voor het daadwerkelijk bespreken van ethische dilemma's een open cultuur cruciaal is. In de praktijk ervaren betrokkenen soms toch drempels om dilemma's te bespreken. Een belangrijk aandachtspunt is derhalve hoe de bespreekbaarheid van dilemma's kan worden verbeterd. Daarnaast is dit onderzoek maar een eerste stap in de zoektocht naar antwoorden op deze kwesties. Hoe integer handelen in de praktijk verloopt, waar medewerkers precies tegen aan lopen en hoe ze daar mee omgaan, is nog onvoldoende onderzocht. Dat vraagt om diepgaand vervolgonderzoek waarbij in organisaties wordt meegekeken hoe men ethische dilemma's bespreekt en welke afwegingen daarbij een rol spelen.

Het vierde en laatste aandachtspunt betreft de vraag hoe eed en tucht beter op elkaar kunnen worden betrokken. Een eed is een instrument om de intrinsieke motivatie om integer te handelen te stimuleren. Het tuchtsysteem kan daaraan een bijdrage leveren als het ethische dilemma's agendeert, het afkeurenswaardige van gedragingen duidelijk maakt en handvatten biedt hoe dingen beter kunnen in de toekomst. Hoewel nader onderzoek naar de ervaren problematiek rondom het tuchtrecht aanbevelenswaardig is, lijkt het erop dat het tuchtrecht momenteel onvoldoende ervaren wordt als een middel om vraagstukken rondom ethiek en integriteit beter te agenderen en op te lossen. Integendeel, er zijn signalen dat momenteel vooral de angst dat men risico loopt in het maken van beslissingen en afwegen van dilemma's overheerst. Dan bestaat het risico dat het tuchtrecht de intrinsieke motivatie voor integer handelen eerder doet af- dan toenemen. In plaats van een betere bespreekbaarheid van ethische vraagstukken, kan dit leiden tot een cultuur van afvinken en indekken. Hoewel dit onderzoek van beperkte omvang is, is het van belang deze signalen over het tuchtrecht serieus te nemen en als sector gezamenlijk het gesprek aan te gaan over de invulling en consequenties van het tuchtrecht, maar ook hoe tuchtuitspraken beter kunnen worden benut in de dagelijkse praktijk om van te leren.

Over deze aandachtspunten zouden de betrokkenen binnen en tussen banken met elkaar het gesprek moeten aangaan. Wij hopen dat dit rapport daaraan een bijdrage kan leveren.

Referenties

- AFM. (2020). *Bewust Belonen en waarderen. Een oproep aan de sector op basis van onderzoek bij banken, verzekeraars en financieel dienstverleners*. Geraadpleegd via <https://www.afm.nl/~profmedia/files/onderwerpen/gedrag-cultuur/rapport-bewust-belonen-en-waarderen.pdf?la=nl-NL>
- AFM. (2016, 27 september). Banken en verzekeraars pakken beroepseed serieus op. Geraadpleegd via <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2016/sep/beroepseed-serieus-opgepakt>
- Boatright, J. (2013). Swearing to be Virtuous: The Prospects of a Banker's Oath. *Review of Social Economy*, 71(2), 140-165.
- De Bruin, B. (2020). Epistemic Corporate Culture: Knowledge, Common Knowledge, and Professional Oaths. *Seattle University Law Review*, 43(2), 807-839
- Kaptein, M. (2011). *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen. 52 bespiegelingen over ethiek op het werk*. Amsterdam: Business Contact.
- Karssing, E. & Wielenga, C. (2021a). Onze twijfels op tafel. Resultaten van ons onderzoek naar eed/tucht en kernwaarden. *De Compliance Officer*, 10-17.
- Karssing, E. & Wielenga, C. (2021b). *Onderzoek naar eed/belofte en kernwaarden*. Nederlands Compliance Instituut.
- Linstone, H.A. & Turoff, M. (2002). 'Introduction' in H.A. Linstone & M. Turoff (Eds.) *The Delphi Method: Techniques and Applications* (pp.3-12). Geraadpleegd via <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/delphibook.pdf>
- Loonen, A.J.C.C.M., & Rutgers, M.R. (2014). Vertrouwen, geloven of beloven? Een onderzoek naar de vraag of de bankierseed het vertrouwen in de financiële sector helpt herstellen. *VBA Journaal*, 188, 22-27.
- NVB. (2014). Toekomstgericht Bankieren. Maatschappelijk Statuut, Code Banken, Gedragsregels. Geraadpleegd via https://www.nvb.nl/media/1748/000733_toekomstgericht-bankieren-statuut-code-banken-gedragsregels.pdf
- NVB. (2015). Q&A Implementatie Toekomstgericht Bankieren voor de introductie van de bankierseed en het tuchtrecht. Geraadpleegd via https://www.nvb.nl/media/1729/000726_q-a-implementatie-bankierseed-tuchtrecht-nl.pdf
- Reissenweber, E. & Roselaers, N. (gastheren) (2021). Compliance adviseert: Karssing en Wielenga - Evaluatie eed/belofte. Geraadpleegd via <https://anchor.fm/complianceadviseert/episodes/Karssing-en-Wielenga---Evaluatie-eebelofte-eqi3b4>.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Stichting Tuchtrecht Banken (2020). *Jaarverslag 2019*. https://www.tuchtrechtbanken.nl/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/jaarverslag_2019_stichting_tuchtrecht_banken.pdf
- Soeharno, J.E. (2020). Tuchtrecht banken: tegen het doorrollen van 'rotte appels'. *Tijdschrift voor Financieel Recht*, 11, 1-12.

- 't Hart, F.M.A. (2020). 'Over tucht gesproken' in F.M.A. 't Hart & A.J.C.C.M. Loonen (Reds.) *Tuchtrecht in de financiële sector* (pp. 57 – 82).
- Van Steenbergen, E. (2020). *Psychologie van toezicht* [Oratie]. Geraadpleegd via <https://lecturenet.uu.nl/Site1/Play/8036f74ad3c3448492acfee3d2b1c4f51d>.
- Van Steenbergen, E., van Dijk, D., Christensen, C., Coffeng, T. & Ellemers, N. (2020). Learn to build an error management culture. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 28(1), 57-73.
- Van Tuyl van Serooskerken, C.F.J. (2020). 'Het bankentuchtrecht en het arbeids(tucht)recht: een goed huwelijk?' in F.M.A. 't Hart & A.J.C.C.M. Loonen (Reds.) *Tuchtrecht in de financiële sector* (pp. 83-95).
- Van Wingerde, C.G. (2012). *De afschrikking voorbij. Een empirische studie naar afschrikking, generale preventie en regelnaleving in de Nederlandse afvalbranche*. Nijmegen: Wolf Legal Publishers.

Bijlage 1 | Enquête (Nederlandse versie)

Enquête '5 jaar eed & tucht'

Hartelijk dank voor uw deelname aan deze enquête. Deze enquête maakt onderdeel uit van het onderzoek “vijf jaar eed en tucht” dat in opdracht van de Nederlandse Vereniging voor Banken wordt uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Op 1 april 2015 werd voor het Nederlandse bankwezen een bankierseed en het daaraan gekoppelde tuchtrecht ingevoerd. Sindsdien wordt de bankierseed door alle medewerkers van banken afgelegd waarin zij beloven zich aan de gedragsregels te houden. Het vijfjarig bestaan van de bankierseed en het tuchtrecht in 2020 vormde de aanleiding voor dit onderzoek. Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de vraag hoe eed en tucht een plaats hebben gekregen in de dagelijkse praktijk, in de ervaringen van medewerkers en in de veranderingen in de cultuur sinds de invoering.

Uw antwoorden worden strikt vertrouwelijk behandeld. Er worden geen gegevens verzameld die herleidbaar zijn naar individuele personen of organisaties. Over de uitkomsten wordt enkel op geaggregeerd niveau gerapporteerd. De resultaten worden gepresenteerd in het voorjaar 2021.

De enquête bestaat uit 4 onderdelen met 20 korte vragen en stellingen. Het invullen van de enquête duurt ongeveer 10 minuten.

Mocht u vragen hebben over het onderzoek of de enquête, dan kunt u contact opnemen met Anna Merz (merz@law.eur.nl).

Ik ga akkoord met het invullen van de enquête:

- Ja
- Nee

Deel I. Vragen over het afleggen van en ervaringen met bankierseed & tuchtrecht

1. Hoe lang is het geleden dat u de bankierseed heeft afgelegd?

- 5 jaar of langer
- Tussen de 4 en 5 jaar
- Tussen de 3 en 4 jaar
- Tussen de 2 en 3 jaar
- Tussen de 1 en 2 jaar
- Minder dan 1 jaar
- Nog niet afgelegd
- Weet ik niet meer

2. Op welke manier heeft u de eed afgelegd?

- Fysiek
- Digitaal
- Niet van toepassing

3. Kunt u kort beschrijven hoe de ceremonie van de aflegging van de eed plaatsvond?

4. Vindt u dat u inhoudelijk voldoende bent voorbereid op het afleggen van de eed?

- Ja
- Enigzins
- Nee
- Ik weet het niet (meer)
- Niet van toepassing

5. De bankierseed bestaat uit 8 gedragsregels. Geef voor elk van de onderstaande gedragsregels aan hoe vaak u daarbij in de dagelijkse praktijk tegen een dilemma aanloopt.

Matrix met antwoordmogelijkheden: Dagelijks / Wekelijks / Maandelijks / Enkele keren per jaar / Nooit

1. Dat ik mijn functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen;
2. Dat ik een zorgvuldige afweging maak tussen de belangen van alle partijen die bij de onderneming zijn betrokken, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert;
3. Dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen;
4. Dat ik mij zal gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij van toepassing zijn;
5. Dat ik geheim zal houden wat mij is toevertrouwd;
6. Dat ik geen misbruik zal maken van mijn kennis;
7. Dat ik mij open en toetsbaar zal opstellen en mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving ken;
8. Dat ik mij zal inspannen om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en te bevorderen.

6. Hoe vaak komt het voor dat u een collega op zijn of haar gedrag aanspreekt?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Enkele keren per jaar
- Nooit

7. Heeft u sinds de invoering van de bankierseed binnen uw organisatie wel eens een situatie meegemaakt dat een collega niet conform de eed handelde?

- Ja
- Ik weet het niet zeker
- Nee, maar wel bij een eerdere werkgever
- Nee

8. Hoe zou u erop reageren als een collega niet conform de eed handelt?

Meerdere antwoorden mogelijk

- Bij leidinggevende melden
- Collega aanspreken
- Het onderling oplossen
- Collega zelf melding laten maken
- Melding maken bij tuchtcommissie
- Ik zou niets doen
- Anders, namelijk: _____

9. Heeft u sinds de invoering van de bankierseed binnen uw organisatie wel eens een tuchtzaak meegemaakt?

- Ja
- Nee, maar wel bij een eerdere werkgever
- Nee

Deel II. Vragen over aandacht voor eed en tuchtrecht in uw organisatie

Er volgt een aantal vragen en stellingen over de wijze waarop binnen uw organisatie aandacht wordt besteed aan eed en tucht in de dagelijkse praktijk. Denk niet te lang na; het eerste antwoord dat opkomt, is vaak het beste. Het gaat om uw eigen ervaringen en waarnemingen en er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om uw mening.

10. Aandacht binnen de organisatie voor eed en tucht

De volgende stellingen gaan over de wijze waarop binnen de organisatie aandacht wordt besteed aan eed en tucht in de dagelijkse praktijk.

Matrix met antwoordmogelijkheden: helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens / weet ik niet

- Er is voldoende aandacht voor de aspecten van eed en tucht in mijn dagelijkse praktijk.
- De eed is intern gemakkelijk te vinden.
- De bankierseed is onderwerp van gesprek met collega's.
- De eed speelt een belangrijke rol bij de besluitvorming in onze organisatie.
- De eed wordt tijdens functionerings- of beoordelingsgesprekken besproken.
- In trainingen of workshops wordt aandacht besteed aan de inhoudelijke aspecten van eed en tucht.
- De eed maakt integraal onderdeel uit van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.
- De eed is onderdeel van evaluaties van onze projecten, processen, diensten en producten.
- Bij vragen over eed of tucht weet ik waar ik terecht kan.
- Mijn leidinggevende heeft voldoende oog voor de betekenis en belang van de eed.
- Uitspraken van het tuchtrecht worden intern verspreid.

11. Is de aandacht voor de bankierseed binnen uw organisatie veranderd door de toename van het thuiswerken i.v.m. de COVID-19 pandemie?

- Ik ervaar meer aandacht voor eed en tucht
- Ik ervaar geen verschil
- Ik ervaar minder aandacht voor eed en tucht
- Weet ik niet

12. Bespreekbaarheid van ethische dilemma's

Een belangrijk doel van de invoering van de bankierseed en het tuchtrecht is het beter bespreekbaar maken van ethische dilemma's. De volgende stellingen gaan over de omgang met ethische

dilemma's.

Matrix met antwoordmogelijkheden: helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens / weet ik niet

- Ethische dilemma's worden in mijn team op een gestructureerde wijze (bijvoorbeeld met behulp van een stappenplan) besproken.
- Soms neem ik me voor om een dilemma te bespreken, maar in de waan van de dag komt dat er toch niet van.
- Als ik tegen een (ethisch) dilemma aanloop weet ik bij wie ik daarmee terecht kan.
- Dilemma's deel ik liever één-op-één met een collega dan in teamverband.
- Binnen de organisatie wordt aan de hand van casuïstiek aandacht besteed aan de omgang met ethische dilemma's.

13. Is de bespreekbaarheid van dilemma's binnen uw organisatie veranderd door de toename van het thuiswerken i.v.m. de COVID-19 pandemie?

- Dilemma's zijn beter bespreekbaar geworden
- Ik ervaar geen verschil
- Dilemma's zijn slechter bespreekbaar geworden
- Weet ik niet

Deel III. Vragen over veranderingen sinds de invoering van de eed

14. Veranderingen sinds de invoering van de eed

De volgende stellingen gaan over wat de eed en het tuchtrecht uw organisatie en de financiële sector hebben opgeleverd.

Matrix met antwoordmogelijkheden: helemaal oneens / oneens / neutraal / eens / helemaal eens / weet ik niet

- De eed vergroot het vertrouwen in de financiële sector.
- De bankierseed heeft tot een cultuurverbetering in de bancaire sector geleid.
- Ethische dilemma's zijn bespreekbaarder geworden door de bankierseed.
- De eed is vooral voor de Bühne.
- De invoering van de bankierseed heeft me meer handvatten gegeven voor het omgaan met dilemma's.
- De eed helpt me om scherp te blijven op aspecten van integriteit, vertrouwelijkheid en belangenafweging.
- De procedure van klachtenafhandeling is door de eed veranderd.
- De gedragsregels die aan de eed verbonden zijn, bieden concrete handvatten voor mijn dagelijkse werk.
- Ik merk weinig van de eed in de dagelijkse praktijk.
- Ik heb het gevoel dat er ongelijkheid bestaat in wie door het tuchtrecht geraakt wordt.
- De eed heeft het vak van bankmedewerker voor mij aantrekkelijker gemaakt.

15. Kunt u in uw eigen woorden aangeven welke betekenis eed en tuchtrecht voor uw werk hebben?

16. Zijn er volgens u veranderingen nodig rondom eed en tucht en zo ja, welke? Als u iets zou kunnen veranderen rondom eed en tucht, wat zou dat kunnen zijn?

Deel IV. Achtergrondgegevens

Om een goed beeld te krijgen van de deelnemers aan dit onderzoek vragen we u ten slotte nog enkele achtergrondkenmerken. Onderstaande informatie gebruiken we uitsluitend voor de analyse van de resultaten.

17. Waar bent u werkzaam?

- Eén van de Nederlandse vier grootbanken (ING, ABN Amro, Rabobank en Volksbank)
- Eén van de Nederlandse middelgrote of kleine banken
- Eén van de buitenlandse banken in Nederland

18. Welke functie voert u uit?

- Board
- Senior Management
- Corporate staff (Control, Risk, Compliance, HR)
- IT
- Marketing & Communicatie
- Finance
- Sales
- Corporate Banking
- Retail Banking
- Investment Banking
- Asset Management
- Private Banking
- Business Support
- Overig, namelijk: _____

19. Hoelang bent u werkzaam als medewerker bij een bank? Dit gaat niet alleen over de tijd in uw huidige functie of eigen organisatie, maar het totale aantal jaren dat u bij een bank werkt.

- Minder dan 2 jaar
- Tussen de 2 en 5 jaar
- Tussen de 5 en 8 jaar
- Tussen de 8 en 12 jaar
- Langer dan 12 jaar

20. Heeft u een leidinggevende functie?

- Ja
- Nee

Dit was de laatste vraag. Hartelijk dank voor uw deelname! Als u nog iets op wilt merken over dit onderwerp of anderszins dan kunt u dat hieronder doen.

Bijlage 2 | Gesprekspuntenlijst groepsinterviews

1. **Welkom, inleiding + voorstelronde** (15 - 20 min)
 - Welkom + voorstelronde
 - Doel, opzet van groepsinterview
 - *Introvraag: Ons is opgevallen dat er in eerste instantie veel enthousiasme voor het groepsinterview was en zijn benieuwd hoe dat komt. Wat was uw motivatie om aan het groepsinterview deel te nemen?*
2. **Dilemma's/elementen van eed in dagelijkse praktijk** (15 min)
 - Uit de enquête komt geen duidelijk beeld ten aanzien van welke gedragsregels dilemma's opleveren in de dagelijkse praktijk. *Hoe moeten we dat duiden?*
 - *Wat is een dilemma? Zouden jullie hiervan voorbeelden kunnen noemen? Wanneer beschouw je iets als een dilemma? Toegevoegde waarde van eed?*
3. **Aandacht eed in dagelijkse praktijk** (20 – 25 min)
 - *Hoe wordt er nu aandacht aan de eed gegeven binnen jullie organisaties in dagelijkse praktijk? Voorbeelden benoemen?*
 - Rol van leidinggevende: *Waaruit blijkt in de praktijk dat er voldoende oog voor eed is bij leidinggevende? Hebben leidinggevende extra rol? Hoe kun je invulling geven als leidinggevende aan de eed? Eed primair klantcontact? Wordt de eed als primair middel voor relatie en omgang met klanten ervaren? Zo ja, hoe komt dat?*
 - Toegevoegde waarde (referentiepunt, moreel beroep, richtinggevend) eed versus dode letter/niets nieuws: *Hoe pakt de eed in praktijk uit? Kunnen jullie deze voorbeelden invulling geven?*
4. **Veranderen en verbeteren van bespreekbaarheid ethische dilemma's** (20 - 25 min)
 - Collega aanspreken als die niet integer handelt vs. maar enkel keren per jaar op gedrag aanspreken: *Hoe kunnen we dit duiden? Hoe komt dat? Over wat voor gedrag hebben we het dan bij wel of niet aanspreken?*
 - *Wanneer zou je iemand wel aanspreken en wat zou je tegenhouden om dit te doen?*
 - *Wat maakt dat een dilemma wel of niet bediscussieerd wordt intern? Wat wordt er besproken, en wat liever niet (of niet met iedereen)?*
 - *Is de eed een geschikt middel om integriteit en dilemma's ter sprake te brengen?*
 - Bespreken van dilemma's bij voorkeur in groepsverband? *Kunnen jullie hiervoor voorbeelden uit de praktijk noemen hoe dit er uit ziet? Wie is erbij? Op welke wijze gebeurt dat? Waardoor komt die voorkeur?*
5. **Melden van incidenten/gedrag en tuchtrecht** (max. 15 min)
 - Klein percentage zou een melding bij tuchtcommissie maken; de meerderheid zou collega aanspreken; deel bij leidinggevende melden: *Onder welke omstandigheden zou je wel (niet) melden? Hoe komt dat? Anoniem melden?*
6. **Afsluiting + Blik op de toekomst** (10 - 15 min)
 - Mogelijke veranderingen: *Wat zou er anders of beter moeten?*
 - Stelling: afschaffen versus uitbreiden: *I.p.v. afschaffen de eed sterker verankeren in de bezigheden en meer handen en voeten geven?*
 - Samenvatten, afsluiten en bedanken

Bijlage 3 | Overzicht groepsinterviews

Groepsinterview 1, woensdag 7 april 2021, 13.30-15.30 uur (Online)			
Aantal deelnemers	Respondent	Organisatie *	Functie
6 deelnemers	1	G	Manager Integrity & Risk Analysis
	2	MKB	Senior Management Retail Risk
	3	G	Finance Specialist
	4	G	Senior Management Retail Advice
	5	G	Adviseur Veiligheidszaken
	6	G	Account Manager Bijzonder Beheer
Groepsinterview 2, maandag 12 april 2021, 15.30-17.30 uur (Online)			
8 deelnemers	7	MKB	Board Member
	8	MKB	Senior Management Integrity
	9	G	Account Manager Bijzonder Beheer
	10	G	Management Conduct/Ethics
	11	G	Teamleider Bijzonder Beheer
	12	G	Internal Crime
	13	G	Adviseur Veiligheidszaken
	14	MKB	Reward Specialist HR

*G: Grootbanken; MKB: middelgrote, kleine banken; BB: buitenlandse banken in NL