



Hoe borg je ethische besluit- vorming en integriteit in je organisatie?

Tips om aan de slag te gaan



Nederlandse
Vereniging van Banken

Morele kosten van morele dilemma's

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

F.M. Rost van Tonningen & S.J.P. Louwers, ‘De Commissie Ethiek bij de Rabobank’,
Jaarboek Compliance 2019.

Ethische besluitvorming en integriteit

Klinkt 'hoog over'. Maar dat is het niet. Ethiek gaat over de goede dingen doen, op de goede manier. Elke dag. Als een bankmedewerker een beslissing neemt, bijvoorbeeld over een financieringsaanvraag van een bedrijf, raakt dat niet alleen het aanvragende bedrijf. Het raakt ook de mensen die daar werken, hun gezinnen, de klanten én omgeving van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan de organisaties waar het bedrijf grondstoffen inkoopt (de keten) en het klimaat. De wensen en belangen van al die betrokkenen zijn soms tegenstrijdig. Ze rijmen ook niet altijd met wat toezichthouders van banken vragen. Het is – kortom – lastig om iedereen tevreden te stellen. Hoe neem je als bankmedewerker een zorgvuldig besluit? En hoe beoordeel je wat 'het juiste' is om te doen?

Wat zijn **ethische dilemma's**?

Elke beslissing of handeling die meerdere betrokkenen betreft, kun je een ethisch (of moreel) dilemma noemen. Het zijn beslissingen waarbij het onvermijdelijk is dat je niet alle rechten, belangen en wensen kunt honoreren. Bij een ethisch dilemma is altijd sprake van een botsing van verschillende waarden. Ethische dilemma's zijn onvermijdelijk binnen een bank.

Daarom proberen banken hun organisatie zo in te richten dat medewerkers worden geholpen om moreel juiste beslissingen te nemen. Dat de organisatie erop is ingericht om rekening te houden met de rechten, belangen en wensen van haar stakeholders. Kortom, een integere organisatie die onder meer wet- en regelgeving en organisatie-waarden vertaalt naar heldere gedragscodes en toepasbaar (financierings)beleid. Daarnaast worden medewerkers getraind om ethische vraagstukken te herkennen. Ze krijgen handvatten voor zorgvuldige besluitvorming, ook als er geen beleid of richtlijnen voorhanden zijn. Dit soort waarborgen vormen samen de 'ethische infrastructuur'.

Hoe pak je een ethisch dilemma **aan**?

Om ethische dilemma's te analyseren en tot een goede afweging te komen, kun je gebruikmaken van een stappenplan. Zo een plan biedt handvatten om het dilemma uit te pluizen en de argumentatie te ordenen en af te wegen. Er zijn verschillende methoden en stappenplannen om een ethisch vraagstuk te analyseren, maar de kern ervan is dezelfde. In alle gevallen gaat het erom dat je op een gestructureerde manier nadenkt en de dialoog voert over het dilemma. Met een stappenplan voorkom je dat medewerkers direct, zonder onderbouwing, een mening over een bepaalde kwestie geven.



Stap 1 Definieer het dilemma

Formuleer de morele vraag waar je aan het eind van het gesprek een antwoord op wilt hebben.

- Wat is de kern van het probleem?
- Welke opties heb ik?



Stap 2 Verzamel feitelijke informatie

Verzamel zoveel mogelijk feiten om een compleet beeld te krijgen van de situatie.

- Wie worden er geraakt door mijn beslissing?
- Wat zijn hun rechten, belangen en wensen?
- Welk beleid, welke regelgeving of andere kaders zijn van toepassing?
- Welke schade ontstaat bij de verschillende opties?
- Welke informatie ontbreekt nog?



Stap 3 Benoem en weeg de argumenten

Maak de afweging tussen de verschillende argumenten. Doe dit op een zo systematisch mogelijke manier.

- Zet argumenten vóór optie 1 tegenover argumenten vóór optie 2.
- Schrap oneigenlijke argumenten (bijvoorbeeld: 'anderen doen het ook', 'ik doe het al jaren zo' of 'ik heb er nog nooit een klacht over gekregen').
- Weeg de argumenten (bijvoorbeeld als iemand ergens recht op heeft, weegt dat zwaarder dan dat iemand anders het onprettig vindt).



Stap 4 Hak de knoop door

Neem aan het eind van het gesprek een besluit en maak afspraken over de uitvoering.

- Neem de beslissing en leg vast welke afweging daartoe leidde.
- Tref zo mogelijk maatregelen om de eventuele (morele) schade te beperken.

Wat is een **ethische infrastructuur**?

De ethische infrastructuur is het bouwsel van elementen dat ervoor zorgt dat bankmedewerkers ethische dilemma's herkennen en in die gevallen een zorgvuldig besluit nemen. Dat houdt in dat de rechten, belangen en wensen van alle stakeholders goed in beeld zijn gebracht en zijn afgewogen. Zo een proces helpt om de gemaakte keuzes beter uit te leggen aan stakeholders en daarmee begrip te kweken voor de consequenties. Met een 'ethische infrastructuur' wordt bedoeld de wijze waarop een organisatie – formeel of informeel – heeft geborgd dat medewerkers in de hele organisatie en van alle niveaus:

- a handelen conform wet- en regelgeving en maatschappelijke normen;^{*}
- b handelen conform de waarden en normen van de bank en de gehele sector;^{**}
- c stil staan bij de impact van hun handelen op klanten en andere stakeholders ('Het kan, het mag, maar willen we het ook?');
- d ondersteuning kunnen krijgen bij dilemma's inzake hun handelen, zowel bij de informatie-verzameling ('Wie wordt door mijn beslissing geraakt en hoe?') als bij de afweging van rechten en belangen van betrokkenen en het uiteindelijke besluit;
- e overtredingen van wetten, regels en normen niet alleen op een veilige en laagdrempelige wijze kunnen melden (wettelijk verplicht), maar dat medewerkers daartoe ook gestimuleerd worden en zonodig vaardigheden bijgebracht krijgen om dilemma's en (mogelijke) overtredingen te herkennen ('dilemmatraining') en bespreekbaar te maken ('speak up training').

Borging ethische besluitvorming

Banken moeten zich houden aan veel wetten en regels waar toezichthouders over waken. Zij kijken kritisch naar zorgvuldige besluitvorming van banken over diverse vraagstukken. Er is veel aandacht binnen de banken voor het omgaan met morele dilemma's. Wat is er nodig om ethische besluitvorming in alle lagen van de organisatie te borgen?

Zowel formele afspraken als de bedrijfscultuur kunnen een rol spelen in de borging. Aan de formele kant valt te denken aan gedragsregels, verplichte trainingen en integratie daarvan in het beloningssysteem. Onder culturele aspecten vallen bijvoorbeeld rolmodellen binnen de organisatie, visie en missie van het bedrijf en uitingen van bestuurders en managers. Andere mogelijke bouwstenen van de ethische infrastructuur zijn:

- een interdisciplinaire commissie die kan adviseren en/of besluiten over dilemma's;
- interdisciplinaire werkgroepen gericht op specifieke ethische vraagstukken (bijvoorbeeld: toepassing van kunstmatige intelligentie);
- toegankelijke en laagdrempelige meldinfrastructuur (waaronder vertrouwenspersonen);
- proactief onderzoek naar risico's op overtredingen of normoverschrijdingen;
- (reactief) onderzoek naar (bijna-)overtredingen of normoverschrijdingen.

Deze bouwstenen kunnen in verschillende combinaties en op verschillende manieren worden ingezet. Ook de aansturing binnen de diverse Nederlandse banken verschilt: soms is het beheer belegd binnen het compliance team en soms verdeeld over verschillende divisies. Ook komt het voor dat een gespecialiseerd team is aangewezen om ethische besluitvorming in de organisatie te stimuleren en ondersteunen.

^{*} Idealiter is wet- en regelgeving in lijn met maatschappelijke normen, maar dat is niet altijd het geval.

^{**} Vastgelegd in interne gedragscodes en in de Code banken, de Gedragsregels (gekoppeld aan de bankierseed), de Algemene Bankvoorwaarden en de Gedragscode Kleinzakelijke Financiering.

Best practices **Wat werkt?**

Enkele lessen op basis van de praktijk. Het is niet te zeggen welke combinatie en invulling van elementen het beste werkt. Er is geen vergelijkend onderzoek gedaan en het is goed mogelijk dat verschillen in bedrijfscultuur vragen om verschillende aanpakken. Wel zijn enkele lessen te delen op basis van de praktijk van de leden van de Werkgroep Ethiek binnen de Nederlandse Vereniging van Banken. Deze *best practices* gaan over het bouwen aan en onderhouden van ethische besluitvorming.

- **Leg verantwoordelijkheid op het hoogste niveau**

Omdat ethiek alle activiteiten van de bank raakt, is het van belang om de verantwoordelijkheid op het hoogste niveau te beleggen. Bijvoorbeeld bij de CEO of het bestuur als geheel.

- **Zet breed in**

Iedereen die bij een bank werkt, kan voor een ethisch dilemma komen te staan. Het is daarom belangrijk om medewerkers op alle niveaus de benodigde kennis en vaardigheden bij te brengen en om ondersteuning bij grote dilemma's breed beschikbaar te stellen.

- **Organiseer dilemmadialogen of -trainingen**

Dilemmadialogen of -trainingen zijn een goede manier om medewerkers kennis en vaardigheden bij te brengen over zorgvuldige besluitvorming. In een dilemmadialog oefenen medewerkers met het (h)erkennen van ethische dilemma's en met een breder stakeholderperspectief. Veel banken organiseren regelmatig zulke dialogen, al of niet gekoppeld aan het afleggen van de bankierseed.

- **Oefen met ethische dilemma's**

Het is belangrijk om medewerkers te laten oefenen met ethische dilemma's die dicht bij hun dagelijkse praktijk liggen.

- **Het goed vastleggen van besluiten**

Hiermee kan het moreel leren binnen de eigen organisatie beter gefaciliteerd worden. En de uitlegbaarheid (over eerder genomen besluiten) op de langere termijn ook goed worden geborgd.

- **Een specifieke ethiekcommissie is geen must-have**

Sommige banken hebben een commissie ingesteld die dilemma's beoordeelt en erover adviseert. Volgens deze banken heeft dit toegevoegde waarde. Tegelijkertijd lijkt een specifieke ethiekcommissie geen must-have. Er zijn alternatieve manieren om dilemma's bespreekbaar te maken, maar die vergen een grote betrokkenheid op het hoogste bestuursniveau.

- **Breng rechten en belangen van stakeholders in kaart**

Bij ethische dilemma's is aan te raden om een vast stappenplan te gebruiken. Hiermee kunnen de rechten en belangen van stakeholders op een gestructureerde manier in kaart worden gebracht en afgewogen. Dit maakt de kans kleiner dat gevolgen of belanghebbenden over het hoofd worden gezien.

- **Signaleer vroegtijdig ethische dilemma's**

Het loont om al in de ontwerpfase of bij aanpassing van bankproducten en -diensten na te denken over

mogelijke ethische dilemma's, bijvoorbeeld door een dilemmadialoog een vast onderdeel te maken van het ontwerpproces. Vroegtijdig signaleren en adresseren van ethische dilemma's is een investering die zich later terugbetaalt. Het kan bijvoorbeeld helpen bij het formuleren van passende voorwaarden en biedt een waarborg tegen reputationele schade of onnodig herstelwerk.

- **Hanteer een zorgvuldig besluitvormingsproces**

Hetzelfde dilemma kan onder verschillende omstandigheden tot verschillende uitkomsten leiden. Omstandigheden kunnen veranderen, dus een zorgvuldig beslisproces leidt niet tot een uitkomst voor altijd. De gestructureerde aanpak moet borgen dat onder dezelfde omstandigheden de uitkomst wel altijd dezelfde is. En, dat je het kunt uitleggen als je na heroverweging tot een andere conclusie komt.

- **Er is altijd sprake van 'morele kosten'**

Een zorgvuldig besluitvormingsproces is geen garantie dat alle betrokkenen tevreden zijn met de uitkomst. Het feit dat er vaak tegenstrijdige belangen in het spel zijn, maakt dat de uitkomst altijd een partij zal teleurstellen. Anders gezegd: je maakt altijd 'morele kosten'. Tevredenheid met (of respect voor) de uitkomst kan wel worden bereikt door de gestructureerde en repliceerbare aanpak en goede communicatie hierover.

Aan de slag met ethische besluitvorming?

Wil je binnen jouw bank aan de slag met ethiek? Een blauwdruk bestaat niet, maar er zijn verschillende adviesbureaus die kunnen ondersteunen bij de ontwikkeling of vervolmaking van een ethische infrastructuur. Ook zijn er diverse tools en trainingen beschikbaar. Daarnaast kunnen

en willen leden van de Werkgroep Ethiek bij grootbanken advies geven.

Op > [BanklWereld Online](#) is een serie artikelen geplaatst over ethische dilemma's en besluitvorming binnen de bankensector.

Werkgroep Ethiek

Deze whitepaper is een initiatief van de Werkgroep Ethiek van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB), bestaande uit leden van ABN AMRO, ING, Rabobank en de Volksbank.

De werkgroep wil bijdragen aan een dienstbare bankensector, door proactief integere besluitvorming te bevorderen en integriteitsrisico's op de gezamenlijke sectoragenda te zetten.

Dit doet zij door:

- kennis en kunde op het gebied van ethische besluitvorming in de sector te vergroten;
- aan te zetten tot dialoog in de sector over sectorbrede ethische dilemma's;
- het algemeen publiek te informeren over (bevordering van) integriteit in de sector.

© 2020

Nederlandse Vereniging van Banken
Gustav Mahlerplein 29-35
1082 MS Amsterdam
www.nvb.nl