



# Arnaud Cohen Stuart

Hoofd Business Ethics ING

## Kun je vertellen wat je functie inhoudt?

“Kort gezegd: mede richting geven aan de duurzaamheidsagenda van de bank. Ik probeer in gesprek met interne en externe stakeholders te begrijpen wat de grote duurzaamheidsthema's zijn en welke positie de bank daarop zou moeten innemen. Een bank zit breed in de maatschappij en dat raakt aan ethische dilemma's. Moeten we wel of geen kernenergie of defensiematerieel financieren? Hoe gaan we om met ontbossing en klimaatverandering? We willen begrijpen wat het juiste is om te doen, welke rol de bank volgens onze stakeholders zou moeten spelen en wat het belang is van de bank. Met al die afwegingen kunnen we onze koers uitzetten: wat is de juiste weg voorwaarts?”

## Kun je beschrijven hoe een gemiddelde werkdag eruitziet?

“Onze interne adviezen gaan over grote en kleine zaken. Een relatiemanager bijvoorbeeld die worstelt met een transactie: wel of geen krediet voor dit bedrijf? Kredietrisico is goed afgedekt, het mag van de wet, het voldoet aan ons beleid, maar is het ook het juiste om te doen? De vraag is dan: willen we dit wel financieren? Leidt het tot reputatierisico? Is het ethisch? Kunnen we voorwaarden stellen waardoor het wel oké is? *Business ethics* doe je met elkaar. Ik sta dus ook dagelijks in contact met bijna heel de bank. Ook extern overleg ik veel. Zo

ben ik namens de Nederlandse Vereniging van Banken

betrokken bij SER-overleg over nieuwe *due diligence*-wetgeving. Ook overleg ik met bijvoorbeeld ngo's over dilemma's waar we elkaar nog niet – of al wel – op kunnen vinden.”

## Hoe zorg je dat je binnen jouw bank veranderingen teweegbrengt?

“Zorg ten eerste dat je de drijfveren van je gesprekspartner goed begrijpt. Binnen de bank denken wij vaak vanuit *financial opportunity*, *financial risk*, *institutional risk* (wetgeving- en reputatierisico) of ethiek. Meestal is er een overlap van drijfveren. Breng ze bij elkaar. Neem het besluit van ING destijds om geen kolencentrales meer te financieren. Daarvoor zijn veel belangen afgewogen. De riskmanager snapte heel goed dat er uiteindelijk een einde komt aan kolencentrales en dan wil je als bank geen leningen hebben uitstaan. De commerciële manager snapt ook dat je – wil je als bank serieus werk maken in de opbouw van je portefeuille hernieuwbare energie – je een betrouwbare gesprekspartner moet zijn voor klanten uit die sector. Ten tweede is het belangrijk dat je draagvlak creëert. Spreek met interne en externe belanghebbenden en zoek ruimte om standpunten bij elkaar te brengen. En als laatste maar minstens even belangrijk en waar anderen dan weer beter in zijn dan ik: leg de besluitvorming

vast in processen. Grote organisaties worden procesmatig aangestuurd dus heb je de juiste governance nodig voor het nemen van besluiten, de uitvoering en de rapportage.”

## Met welke uitdagingen heb je in je werk te maken?

“Aan de ene kant is er de noodzaak om me te verdiepen. Ik kan een dossier niet beïnvloeden als ik het niet begrijp. Ik kan standpunten niet verenigen als ik ze niet ken. Dus ik moet lezen en luisteren, en dat kost tijd. Aan de andere kant ligt er nú een adviesvraag. De klant of de media willen nú antwoord. Die spanning tussen de tijd moeten nemen en snelheid moeten maken is een uitdaging. In beide gevallen probeer ik te begrijpen wat het probleem is en wat de juiste oplossing. Die druk op de ketel vind ik wel mooi. Het houdt me wakker en scherp.”

## Wat zijn de drijfveren om te doen wat jij doet?

“Dit werk maakt me onderdeel van de maatschappij. Ik kan daar op mijn manier aan bijdragen. Sommige dilemma's vragen het uiterste van mijn denkkracht en creativiteit. Ik word uitgedaagd in mijn werk. Natuurlijk, elk bedrijf kent ethische dilemma's. Een autofabrikant worstelt met de vraag welke keuzes een zelfsturende auto mag maken. Maar een bank beslaat de hele economie en alles wat daarin speelt.” —