



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!

BANKIERSEED

Student: J.J. (Jacco) Klootwijk – 461553
Coach: dr. B.H.E. (Ben) Wempe
Meelezer: dr. J. (Job) Hoogendoorn

“De Aristoteleaanse benadering van bedrijfsethiek is misschien wel gewoon een andere manier om te zeggen dat mensen voor winst komen.”

~ Robert C. Solomon ~

Voorwoord

Voor u ligt het slotstuk van mijn opleiding aan de Rotterdam School of Management. De twee jaar waarin ik hier heb mogen studeren zijn zeer intensief geweest maar ook omgevlogen. Aan het eind van deze periode en aan het begin van deze scriptie wil ik u als lezer meenemen naar 16 juni 2015.

Op die dag legde ik de bankierseed af ten overstaan van mijn toenmalig leidinggevende, de heer Gerrit Bruggeman. Zowel het afleggen van de bankierseed als de persoon ten overstaan van wie ik deze eed heb afgelegd zijn sterk bepalend geweest voor de scriptie die nu voor u ligt. De connectie tussen het afleggen van de eed en de bankierseed als onderwerp van deze scriptie spreekt voor zich. Gerrit is echter ook degene die mij aanmoedigde om (eindelijk) een masterstudie te gaan volgen, zich ook sterk maakte voor het door Rabobank faciliteren hiervan en die concreet met de suggestie van de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management kwam. Op deze plaats wil ik Gerrit dan ook hartelijk danken voor deze inspanningen. Na een reorganisatie, nog voor mijn feitelijke start van de opleiding, was Gerrit niet langer meer mijn leidinggevende en viel ik onder de heer Antoine Janssen. Naast het vertrouwen dat hij in mij heeft uitgesproken, wil ik Antoine danken voor de tijd en ruimte die hij mij de afgelopen twee jaar heeft geboden. Voornamelijk daardoor heb ik werk, privé en studie goed kunnen combineren.

Niet alleen voor mijzelf zijn de afgelopen twee jaren intensief geweest. Vele avonden heeft mijn vrouw Jolanda mij moeten missen en was zij tegelijkertijd aan huis gebonden omdat onze kinderen Timme en Elin reeds op bed lagen. Zelfs in periodes waarin Jolanda het zelf niet makkelijk had, bleef ze mij steunen. Dan benadrukte ze meermaals dat ik niet voor haar thuis moest willen blijven en dat ik gewoon naar Rotterdam moest gaan. Voor Timme en Elin is het inmiddels al min of meer gewoon dat papa “naar school” gaat en niet altijd tijd heeft om iets leuks met hen te gaan doen. Dank dat jullie mij deze mogelijkheden hebben gegeven en na het afronden van deze opleiding zal ik er weer meer voor jullie zijn.

Tot slot een woord van dank voor de heren Ben Wempe en Job Hoogendoorn. Allereerst dank dat jullie mijn coach respectievelijk mee-lezer wilden zijn. Mede dankzij jullie constructieve feedback is dit resultaat tot stand gekomen. De maandelijks door Ben georganiseerde peergroupsessies boden mij de nodige structuur en zorgden voor de “druk” om iedere maand weer een gedeelte van de scriptie op te leveren. Dit heeft mij zeker geholpen om voldoende voortgang te blijven boeken en uiteindelijk is het gelukt: het laatste stuk van mijn opleiding is geschreven.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Jacco Klootwijk
Hardinxveld-Giessendam, augustus 2018

Samenvatting

Vroeger was verantwoordelijkheid hiërarchisch georganiseerd, de verantwoordelijkheid lag bij de baas, hij was verantwoordelijk voor alles wat zijn medewerkers deden. Voor wat betreft eindverantwoordelijkheid is dit onveranderd, maar binnen organisaties worden verantwoordelijkheden steeds lager belegd. Daarnaast zijn verantwoordelijkheden voor bedrijven groter geworden en is er door meer diversiteit in de samenleving geen vanzelfsprekend gezamenlijk normenkader meer van toepassing. Logischerwijze is daardoor integriteit een onderwerp van gesprek geworden. Integriteit betekent afstemmen van de samenhang tussen waarden, normen en idealen. Net zoals ook het zich rekenschap geven van het grotere geheel (Wempe & Kaptein, 2002).

Om deze persoonlijke verantwoordelijkheid voor bankiers nader richting en kaders te geven zijn in de loop van de jaren diverse gedragscodes opgesteld. Ook de toepasselijke wet- en regelgeving sluit hierop aan. Na de financiële crisis ontstond medio 2008 de gedachte om bankiers een eed af te laten leggen. Dit als onderdeel van een pakket aan maatregelen om het vertrouwen in de financiële sector te herstellen. Alhoewel er argumenten voor het afleggen van een eed zijn aan te voeren, waren er reeds vooraf binnen en buiten de sector ook kritische geluiden te beluisteren. De bankierseed werd in 2015 voor alle bankiers ingevoerd en afgelegd. Inmiddels is het 2018 en zouden eventuele verschillen tussen het ethisch handelen van bankiers voor en na het afleggen van de bankierseed duidelijk moeten worden. Deze scriptie onderzoekt wat de bankierseed omvat en wat de invoering hiervan voor effect heeft op het ethisch handelen van bankiers.

In deze casestudy worden vijf respondenten, werkzaam in uiteenlopende functies op verschillende afdelingen bij Rabobank Merwestroom, ondervraagd over de ontwikkeling van hun ethisch handelen. Deze interviews zijn uitgevoerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van Solomons (1992) operationalisatie van Aristoteles' ethiek. Het onderzoek geeft aanleiding om de hypothese *Het afleggen van de bankierseed heeft niet geleid tot meer ethisch gedrag onder bankiers* te verwerpen. De respondenten geven allen voorafgaand aan het interview aan dat er niets is gewijzigd, maar bij het nader doornemen van de bankierseed blijken er wel wijzigingen in het ethisch gedrag te zijn. Daarbij aangetekend dat het gedrag zelf niet zozeer is veranderd, maar de wijze waarop tot besluiten wordt gekomen wel is gewijzigd. Overwegingen liggen meer vast en er is meer transparantie.

Uit dit onderzoek volgen aanbevelingen voor de wijze waarop Rabobank Merwestroom, nog meer dan nu reeds gebeurt, invulling kan geven aan het onderhouden van de bankierseed. Deze omvatten onder andere het bewuster gebruik maken van grote bord met daarop de tekst van de bankierseed in het trappenhuis waarop in 2015 alle medewerkers, na het afleggen van de bankierseed, hun naam hebben geschreven. Ook het invoeren van een besluitvormingschecklist, code eigenaren en een risico-analyse van de code zouden kunnen bijdragen aan het levend houden van de bankierseed.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding	7
1.1 Kredietcrisis	7
1.2 Bankierseed	7
1.3 Het fenomeen eed.....	8
1.4 Tuchtrect	9
2. Theoretisch kader: Solomons zes parameters van Aristoteles' ethiek	10
2.1 De onderneming als gemeenschap	11
2.2 Zoektocht naar uitmuntendheid	11
2.3 Het individu in de organisatie.....	11
2.4 De betekenis van integriteit	11
2.5 Beslissen en beoordelen.....	12
2.6 Holisme.....	12
3. Onderzoek	13
3.1 Centrale vraag	13
3.2 Subvragen.....	13
3.3 Doelstelling en afbakening van het onderzoek	13
3.4 Hypothese	14
3.5 Bestaand onderzoek.....	14
3.6 Methodologie	15
3.7 De aard van normatief onderzoek.....	15
3.8 Onderzoeksbenadering	15
3.9 Datacollectie en -interpretatie	16
4. Onderzoeksresultaten	18
4.1 De bankierseed in termen van Solomon	18
4.1.1 De onderneming als gemeenschap	18
4.1.2 Zoektocht naar uitmuntendheid	18
4.1.3 Het individu in de organisatie.....	19
4.1.4 De betekenis van integriteit	19
4.1.5 Beslissen en beoordelen.....	19
4.1.6 Holisme.....	19
4.2 Beroepseden	19
4.2.1 De onderneming als gemeenschap	19

4.2.2 Zoektocht naar uitmuntendheid	19
4.2.3 Het individu in de organisatie.....	20
4.2.4 De betekenis van integriteit	20
4.2.5 Beslissen en beoordelen.....	20
4.2.6 Holisme.....	20
4.3 Resultaten uit interviews.....	20
4.3.1 De onderneming als gemeenschap	21
4.3.2 Zoektocht naar uitmuntendheid	21
4.3.3 Het individu in de organisatie.....	22
4.3.4 De betekenis van integriteit	22
4.3.5 Beslissen en beoordelen.....	22
4.3.6 Holisme.....	23
5 Conclusies en aanbevelingen	24
6 Reflectie.....	26
Geciteerde werken	27
Bijlage 1: Solomons zes parameters van Aristoteles' ethiek gekoppeld aan beroepseden.....	30
Bijlage 2: opzet voor semigestructureerde interviews	31

1. Inleiding

** Subvraag 1: Wat ging vooraf aan de instelling van de bankierseed en hoe is de bankierseed tot stand gekomen?*

Dit hoofdstuk start met een korte samenvatting van het ontstaan van de kredietcrisis, waarna het ontstaan van de bankierseed en het fenomeen eed worden toegelicht. Tot slot wordt het bij de bankierseed behorend tuchtrecht uitgewerkt.

1.1 Kredietcrisis

“In het begin van de jaren 2000 ontstaat de kredietcrisis in de Verenigde Staten omdat de banken te veel risico’s nemen bij het verstrekken van hypothecaire geldleningen. De FED, de centrale bank van de Verenigde Staten, voert steeds lagere rentes door, waardoor het goedkoop wordt om geld te lenen. Banken sluiten hypothecaire geldleningen af met particulieren tegen een variabel rentecontract. Niet alle particulieren kunnen zich dat eigenlijk veroorloven, maar zolang de rente laag blijft, kunnen huiseigenaren de maandlasten opbrengen. In 2007 stijgt de rente echter weer waardoor betalingsproblemen ontstaan en gedwongen verkoop van woningen aan de orde komt. Er komen veel huizen op de markt waardoor veel huizen minder opbrengen dan de uitstaande geldlening bij de bank. Banken lijden grote verliezen doordat de huizenbezitters de leningen niet kunnen aflossen en kunnen vervolgens zelf niet meer aan hun verplichtingen voldoen. Banken stoppen met elkaar geld te lenen, waardoor het betalingsverkeer dreigt stil te vallen. De overheid van de Verenigde Staten start in 2008 een reddingsplan voor de financiële sector. De genoemde problemen slaan ook over naar Europa, waarna de lidstaten van de Europese Unie besluiten tot overheidsingrijpen. Voorbeelden hiervan zijn het nationaliseren van enkele banken en het uitbreiden van het uitbreiden van het depositogarantiestelsel” (Rijksoverheid.nl).

1.2 Bankierseed

Naast overheidsingrijpen nemen ook de banken zelf initiatieven om de gevolgen van de kredietcrisis te beperken en herhaling te voorkomen. De onafhankelijke Adviescommissie Toekomst Banken, later ook bekend als Commissie Maas, is in november 2008 ingesteld door de Nederlandse Vereniging van Banken. Het verbeteren van de Nederlandse bankensector en het herstellen van het beschadigde vertrouwen in de banken. De Commissie Maas adviseert onder andere dat bankbestuurders en “relevante groepen medewerkers” een moreel-ethische verklaring zouden moeten ondertekenen. Zij zouden deze verklaring vervolgens moeten uitdragen naar alle overige medewerkers. (Adviescommissie Toekomst Banken, 2009). De in aanbeveling 1.13 voorgestelde tekst van de moreel-ethische verklaring is een licht gewijzigde versie van de bankierseed waarmee Hans Ludo van Mierlo (2008) zijn dan onlangs gepubliceerde boek *Gepast en ongepast* geld afsluit. Uit het advies van de Commissie Maas volgt de Code Banken 2010. Deze vorm zelfregulering van de banken wordt gepresenteerd als reactie op de ontstane onrust in de samenleving over de internationale financiële crisis. Hierin is onder andere opgenomen dat ieder lid van de raad van bestuur een moreel-ethische verklaring ondertekent, waarna de bank ervoor zorgt dat deze verklaring wordt vertaald in principes voor het handelen van alle medewerkers (NVB, 2010). De moreel-ethische verklaring wordt per 2013 opgenomen in de Wet Financieel Toezicht (WFT) en vanaf dat moment van toepassing voor alle financiële ondernemingen met een WFT-vergunning. In het regeerakkoord van het kabinet Rutte II wordt in 2012 vastgelegd dat de bankierseed voor nagenoeg al het personeel in de bankensector zal worden ingevoerd. Deze uitbreiding van de bankierseed is met de Wijzigingswet financiële markten 2015 doorgevoerd (Charco & Dique). In de tussentijd wordt de Code Banken 2014 opgesteld. Hierin krijgt de bankierseed nader vorm door een toelichting per onderdeel van de af te leggen eed (NVB, 2014).

De bankierseed is als volgt geformuleerd

“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!” (De Bankierseed, 2018)

Na het afleggen van de bankierseed ten overstaan van een leidinggevende wordt een formulier ondertekend waarmee de bankierseed wordt vastgelegd in het personeelsdossier en vanaf dat moment van toepassing is voor de betreffende medewerker (Wet Financieel Toezicht).

1.3 Het fenomeen eed

** Subvraag 2: Wat is een eed en wat is bekend over de toegevoegde waarde van de eed?*

Het afleggen van een eed wordt gezien als de hoogste vorm van beloven. De eedaflegger verplicht zich tot iets wat niet met formele regels en codes afdwingbaar is. (Loonen, 2014) De wetgever heeft, ondanks het gebrek aan concrete inhoud van een eed, het afleggen van een eed vastgelegd in wetgeving. In de wet vorm van eed uit 1911 staat dat “hij, die mondeling een eed aflegt, onder het opsteken van de twee voorste vingers van zijn rechterhand, de woorden: “Zoo waarlijk helpe mij God Almachtig” uitsprekt. Voor het afleggen van een belofte of bevestiging volstaat het uitspreken van de woorden “Dat beloof ik” respectievelijk “Dat verklaar ik” (Wet vorm van de eed, 1911). In latere wetgeving zijn deze belofte of bevestiging gelijkgesteld aan het afleggen van de eed (Eedswet, 1971). Voor wie een moreel appel doet op de eigen verantwoordelijkheid van professionals maakt het geen verschil of we de term eed of verklaring gebruiken. Juristen zien deze verschillen in de gevolgen en/of sancties op het breken van de eed of verklaring. Met name wettelijk verplichte eden zijn gekoppeld aan tuchtrecht. Het vervolgens plegen van meened is een delict. Het niet naleven van een verklaring of een onderschreven beroepscode is echter niet te vinden als strafbaar feit in het wetboek van Strafrecht (Hellenberg Hubar, 2010).

Bij het afleggen van de eed schrijft de Wet vorm van de Eed ook voor dat de voorste twee vingers van de rechterhand worden opgestoken. Men lijkt het er echter over eens te zijn dat het gaat om het opheffen van de wijs- en middelvinger en niet de duim. (Driessen, 2011) Een andere uitleg is dat feitelijk drie vingers worden opgestoken. De drie opgestoken vingers (wijsvinger en middelvinger, maar ook de duim is min of meer opgestoken) symboliseren Christelijke heilige drie-eenheid – van de Vader, Zoon en Heilige Geest. De twee gesloten vingers (ringvinger en pink) duiden op het christelijke leerstuk van de tweennaturenleer – een menselijke en een goddelijke natuur – van Christus (Soeharno, 2013). Uitgaande van de eerder genoemde twee opgestoken vingers, wordt in

deze twee vingers de tweenaturenleer van Christus gezien (Driessen, 2011). Zowel de tekst van de eed als wel het bijbehorende gebaar hebben een derhalve sterk religieus karakter. Vandaag de dag zijn er echter ook geen eden meer verbonden magie of religie, maar heeft het een seculiere, meer pragmatische basis (Boatright, 2013).

Soeharno onderscheidt drie motieven voor het afleggen van een eed: (1) gerechtigheid, iedere eed komt dus in basis neer op de formulering: "Ik zweer dat ik integer zal zijn." (2) geloofwaardigheid, het prudent afwegen van professionele waarden en deze vervolgens zwaarder laten wegen dan het eigenbelang. (3) cohesie: door het afleggen van de eed verbindt de eedaflegger zich aan de waarden van de gemeenschap. Wie de eed schendt, beschadigt niet alleen zichzelf, maar raakt de gehele eedgemeenschap (Soeharno, 2013).

1.4 Tuchtrect

Bij de bankierseed ontbreekt het publieke aspect, het is een intern afgelegde verklaring of eed (Hellenberg Hubar, 2010). Per 2015 is echter het bij de bankierseed behorend tuchtrect van start gegaan. Het Tuchtrect Banken biedt de mogelijkheid om een bankier aan te spreken in het geval hij zich niet aan de afgelegde eed zou houden. Indien de klacht gegrond wordt geacht kunnen één of meerdere maatregelen worden opgelegd: (1) een verplichte opleiding, (2) een berisping, (3) een boete van maximaal € 25.000 of (4) een tijdelijk beroepsverbod in de bancaire sector (Rabobank, 2017). Uitspraken worden gepubliceerd op de website www.tuchtrectbanken.nl

De bankierseed onderscheidt zich van andere beroepseden op het gebied van tuchtrect. Tuchtrectspraak ten aanzien van accountants bestond reeds voor instelling van de accountantseed en is nader omschreven in de Wet tuchtrectspraak accountants. (Beroepseed voor accountants) De artseneed, die tekstueel vele overeenkomsten kent met de bankierseed, is sinds 1993 niet meer gebaseerd op een wettelijke verplichting en daarmee is ook geen tuchtrect in deze context meer van toepassing (Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst (KNMG), 2009). Volledigheidshalve merk ik op dat medisch tuchtrect in ander verband en op andere grondslag wel bestaat. De advocatuur kent het systeem van tuchtrect. Alhoewel zaken in een ruimer verband zijn te verbinden aan de afgelegde eed, is wegens overtreding van de eed nog nooit een advocaat veroordeeld (Christopoulos, 1999).

2. Theoretisch kader: Solomons zes parameters van Aristoteles' ethiek

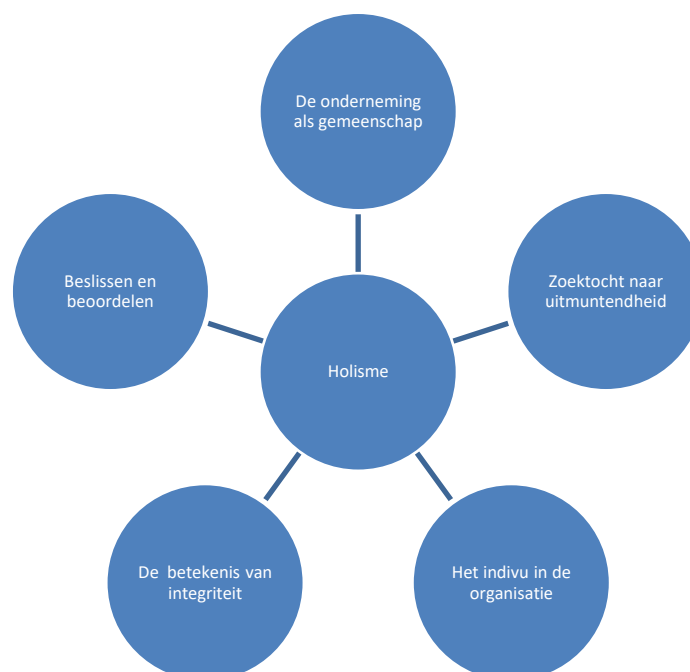
* Subvraag 4: Wat is ethisch gedrag?

Het theoretisch kader, de neo Aristoteleaanse benadering van Solomon, wordt in dit hoofdstuk eerst ingeleid en vervolgens in onderdelen uitgewerkt. Dit theoretisch kader is de basis voor het in hoofdstukken 3 en 4 beschreven onderzoek.

Aristoteles schrijft in *Ethica Nicomachea* over twee soorten goede eigenschappen: karakter (ethische deugden) en verstand (intellectuele deugden). Aristoteles verdeelt deze eigenschappen in drie categorieën. Per eigenschap benoemt hij een *tekort*, het *midden* en het *exces*. In deze schaalverdeling is het *midden* een balans tussen het *tekort* en het *exces*. Bijvoorbeeld "fierheid" is het *midden* tussen het *tekort* "nederigheid" en het *exces* "verwaandheid" (Pannier & Verhaeghe, 1999).

Een normatief kader zoals de deugdethiek van Aristoteles dat biedt, past goed bij een onderzoek naar een fenomeen zoals de bankierseed. In deze vorm van onderzoek wordt de norm niet weerlegd door de empirie. Het is voor een bankier ook geen optie om de inhoud en reikwijdte van de bankierseed te wijzigen, hij zal zijn gedrag daar waar nodig moeten aanpassen.

Probleem met dit kader is echter, naast de complexiteit, dat Aristoteles een afkeer had van het maken van winst (Solomon (1), 1992). Solomon heeft met zijn zes parameters van Aristoteles' ethiek een vertaling gemaakt van Aristoteles' ethiek naar het hedendaagse zakenleven. Daarmee past deze theorie beter bij de te onderzoeken situatie. Solomon onderscheidt, zoals ook weergegeven in figuur 1, de volgende zes parameters: de onderneming als gemeenschap, zoektocht naar uitmuntendheid, het individu in de organisatie, de betekenis van integriteit, beslissen en beoordelen, holisme. Hierna volgt een uitwerking van deze zes parameters.



Figuur 1 Solomons zes parameters van Aristoteles' ethiek

2.1 De onderneming als gemeenschap

De benadering van Aristoteles start met het uitgangspunt dat ieder individu lid is van een groter geheel met een gemeenschappelijke geschiedenis en gemeenschappelijke gebruiken (Solomon (1), 1992, p. 146). Het grotere geheel was voorheen een natuurlijke groep zoals een stam en/of een groter familieverband. Heden ten dage weten de individuen zich verbonden door bijvoorbeeld scholen of bedrijven (Solomon (1), 1992, p. 147). Mensen vinden hun identiteit en betekenis in een gemeenschap (Solomon (1), 1992, p. 148).

Solomon benadrukt de collectiviteit waar alle werknemers deel van uitmaken. Bedrijven worden gemaakt door mensen en de mensen die werken voor een bedrijf worden door het bedrijf bepaald. Hier is sprake van een wisselwerking en mensen en bedrijven kunnen niet los van elkaar worden gezien. Een organisatie als geheel is zelf vervolgens een burger in de grotere gemeenschap. (Solomon (1), 1992, p. 148) Individuen dragen uiteindelijk meerdere spreekwoordelijke petten: die van werknemer, lid van een gemeenschap, aandeelhouder, manager, vriend, consument, etc. (Solomon (1), 1992, p. 149)

2.2 Zoektocht naar uitmuntendheid

In de deugdedethiek van Aristoteles worden geluk en succes gekoppeld aan uitmuntendheid (Solomon (1), 1992, p. 155). Solomon stelt dat uitmuntendheid vertaald kan worden als 'je best doen' maar daarbij hoort ook het anderen motiveren om dit te doen (Solomon (1), 1992, p. 160). Enerzijds zou dit beloond moeten worden, maar uitmuntendheid is op zichzelf niet gericht op het verkrijgen van deze beloning. Het is immers een deugd, een hoger doel (Solomon (1), 1992, p. 157).

Uitmuntendheid impliceert effectieve actie en uitmuntendheid in een bedrijfsmatige omgeving gaat daardoor samen met productiviteit. Het is niet genoeg om 'geen kwaad te doen', maar het gaat om 'goed doen' zoals door de markt verwacht wordt (Solomon (1), 1992, p. 160). Een van de kritieke problemen in het bedrijfsleven is de toenemende gedachte dat hard werken door individuen niet wordt beloond. Overleven wordt belangrijker dan toegewijd zijn tot de uit te voeren taken. Terwijl dit laatste in de benadering van Aristoteles het meest gewaardeerd zou moeten worden (Solomon (1), 1992, pp. 154-155).

2.3 Het individu in de organisatie

De deugden van het individu worden bepaald door de gemeenschap en het nagestreefde hogere doel (Solomon (1), 1992, p. 162). Een individu dat in dienst is bij een organisatie sluit zich aan bij de collectieve waarden en normen van de organisatie. Hierbij bestaat de mogelijkheid dat verplichtingen die voortvloeien uit functies met elkaar of met eigen waarden in conflict komen (Solomon (1), 1992, p. 167).

De rol van het individu bepaalt zijn verplichtingen en van daaruit heeft het individu de verplichting jegens de organisatie om de uitmuntendheid, zoals eerder beschreven, na te streven. Hoe deze verplichtingen, en daarmee ook de wijze waarop uitmuntendheid kan worden nagestreefd, vorm krijgen, is sterk afhankelijk de betreffende functie (Solomon (1), 1992, p. 163).

2.4 De betekenis van integriteit

Integriteit is op zichzelf geen deugd maar is een geheel van meerdere deugden, dit geheel vormt tezamen een betrouwbare en herkenbare persoonlijkheid (Solomon (1), 1992, p. 168). Het probleem van integriteit in het bedrijfsleven is het feit dat een ieder tenminste twee "petten" op heeft en te maken heeft met een aantal zeer uiteenlopende en soms tegenstrijdige eisen en principes (Solomon (1), 1992, p. 173). Integriteit is volgens Solomon meer dan alleen eerlijkheid en het weerstaan van verleidingen. In essentie gaat het om het hebben van de morele moed, de wil en de bereidheid om dat te doen waarvan men weet dat men het zou moeten doen (Solomon (1), 1992, p. 168). Loyaliteit aan het bedrijf en morele autonomie ontmoeten elkaar, terwijl ook de regels gevolgd moeten

worden om zich niet te laten beïnvloeden door afleidingen en verleidingen (Solomon (1), 1992, pp. 168-169).

2.5 Beslissen en beoordelen

Het nemen van beslissingen vraagt in iedere specifieke casus de vaardigheid om concurrerende belangen tegen elkaar af te wegen en tot een "fair" besluit te komen (Solomon (2), 1992, p. 329). Iemand concreet aanleren om goede beslissingen te nemen is nagenoeg onmogelijk (Solomon (1), 1992, p. 176), maar vraagt oefening in de praktijk (Solomon (1), 1992, p. 175). Een besluitvormingsmodel kan helpen om te vertragen, te overwegen, de consequenties te overzien en de opties te verkennen. Een dergelijk model is echter geen tovermiddel dat vanzelfsprekend de juiste antwoorden oplevert (Solomon (1), 1992, p. 176). Goede besluitvorming is uiteindelijk de best beschikbare optie kiezen, met andere woorden op de juiste manier tot een besluit komen (Solomon (1), 1992, p. 179).

2.6 Holisme

Holisme wordt door Solomon niet zozeer als een andere filosofie beschreven. Maar het is volgens hem niet meer dan de nadruk dat overal waar we tegengestelde meningen en concurrerende concepten vinden, we onze visie moeten verbreden om de gehele context te zien (Solomon (1), 1992, p. 185). Deze bredere visie omvat daarmee naar mijn oordeel ook de voornoemde vijf parameters, daarom heb ik in figuur 1 holisme centraal geplaatst met verbindingen naar de andere parameters.

Solomon beschrijft holisme een parameter op zichzelf, in die zin dat zaken in een groter geheel moeten worden gezien. Niet alleen aandeelhouders zijn bepalend, maar de belangen van alle stakeholders zouden moeten worden gediend. Daarbij is de doelstelling van zaken doen, zoals het altijd al bedoeld was: verrijk zowel de maatschappij als de zakken van degenen die verantwoordelijk zijn voor de verrijking (Solomon (1), 1992, pp. 180-181).

Solomon sluit de beschrijving van de zes parameters af met de stelling dat de Aristoteleaanse benadering niets anders dan de erkenning van zakendoen als integraal onderdeel van de grotere samenleving (Solomon (1), 1992, p. 185). De inhoud van de parameters suggereert dat ethiek wordt gedefinieerd door mensen die samen werken en leven. Mensen handelen in zakelijk opzicht daarom niet ethisch op basis van een "externe" standaard, zoals abstracte principes, wetten, bureaucratie, efficiency of het opleggen door de top van de organisatie (Solomon (1), 1992, p. 186).

3. Onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksdesign beschreven. Na de vraag- en doelstelling wordt een korte review van reeds bestaand onderzoek gegeven, waarna de onderzoeksbenadering wordt toegelicht.

3.1 Centrale vraag

In 2015 is bankierseed afgelegd door de medewerkers die op dat moment bij banken werkzaam waren. Circa 3 jaar later is het een mooi moment om te evalueren hoe deze maatregel uitpakt. Uit het in hoofdstuk 2 beschreven theoretisch kader blijkt dat ethiek wordt gedefinieerd door mensen die samen werken en leven. Mensen handelen in zakelijk opzicht daarom niet ethisch op basis van een "externe" standaard. De bankierseed is echter een door de wetgever opgedragen verplichting, een "externe" standaard. Dit roept de vraag op of de bankierseed wel het beoogde effect sorteert en leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Heeft het afleggen van de bankierseed geleid tot meer ethisch gedrag onder bankiers?

3.2 Subvragen

1. Wat ging vooraf aan de instelling van de bankierseed en hoe is de bankierseed tot stand gekomen?
2. Wat is een eed en wat is bekend over de toegevoegde waarde van de eed?
3. Welke beroepsgroepen kennen een beroepseed, wat omvat de betreffende eed?
4. Wat is ethisch gedrag?
5. Welk ethisch gedrag vertoonde een bankier voor het afleggen van de bankierseed?
6. Welk ethisch gedrag vertoonde een bankier na het afleggen van de bankierseed?

3.3 Doelstelling en afbakening van het onderzoek

Na de kredietcrisis is de bankierseed ingevoerd als onderdeel van een pakket aan maatregelen om het vertrouwen in de financiële sector te herstellen. Een dergelijke code wordt algemeen beschouwd als een belangrijk instrument om onethisch gedrag op de werkplek te beteugelen (Kaptein, 2011). Of een bankierseed voor alle werknemers in de bancaire sector hiertoe een geëigend middel is, wordt door diverse partijen betwist. Een overzicht van 79 empirische onderzoeken door Kaptein en Schwartz (2008) laat zien dat de effectiviteit sterk uiteenloopt: in 35% van de studies bleek dat codes effectief zijn, in de overige onderzoeken bleek geen of slechts een zwakke relatie of leverde het onderzoek gemengde resultaten op. Eén studie leverde zelfs een contra productieve uitkomst op. De Afdeling advisering van de Raad van State (2012) adviseert positief over een eed voor beleidsbepalers van financiële ondernemingen, maar acht een verplichting tot het afleggen van een eed of belofte door medewerkers een oneigenlijk instrument. Gawronski en Tillema stellen dat het invoeren van de bankierseed voor alle bankiers een niet geheel doordachte – meer politiek gewenste – symboolpolitiek is geweest (Gawronski & Tillema, 2013). Het woord symboolpolitiek is ten tijde van de invoering vaak in mijn omgeving gebruikt en is mij in dit verband altijd bijgebleven. Dit onderzoek richt zich op de bankierseed zoals deze sinds 2015 geldt voor bankpersoneel in Nederland. In 2015 hebben zij de bankierseed afgelegd en vallen onder het bijbehorende tuchtrecht.

3.4 Hypothese

Uit onderzoek van De Nederlandsche Bank (DNB) en Autoriteit Financiële Markten (AFM) uit 2016 blijken met name positieve resultaten over de instrumentele inrichting van de bankierseed. Uit de Vertrouwensmonitor Banken blijkt echter een min of meer onveranderd beeld als het gaat om consumentenvertrouwen. Ook uit het in hoofdstuk 2 beschreven theoretisch kader blijkt dat ethiek wordt gedefinieerd door mensen die samen werken en niet wordt gebaseerd op een "externe" standaard, zoals bijvoorbeeld een wettelijke verplichting met betrekking tot de bankierseed. Op basis van de theorie ligt het instellen van een verplichting tot het afleggen van de bankierseed niet voor de hand. Dit brengt mij tot de volgende hypothese:

Het afleggen van de bankierseed heeft niet geleid tot meer ethisch gedrag onder bankiers.

De vragen in de interviews die ik met bankiers zal houden, zullen zich daarom voornamelijk richten op het gedrag dat zij bij zichzelf waarnemen het gedrag dat zij van collega's zien. Aansluitend bij de centrale vraagstelling zal daarbij steeds de vergelijking voor en na het afleggen van de bankierseed worden gemaakt.

3.5 Bestaand onderzoek

In deze paragraaf richt ik mij op de artikelen en scripties na invoering van de bankierseed in 2015. Daarbij zal ik kort op de betreffende artikelen en scripties ingaan.

Loonen en Rutgers (2016) hebben relatief kort na de invoering van de bankierseed een survey gehouden onder bankmedewerkers en hun directe klanten. Daarbij onderzoeken zij in hoeverre zij bekend zijn met de eed en wat voor impact zij verwachten? Dit onderzoek is uitgevoerd kort na het afleggen van de bankierseed en is meer gericht op de nog te verwachten gevolgen dan op daadwerkelijk handelen. De resultaten van dit onderzoek leiden tot twijfel of de bankierseed de verwachtingen gaat invullen. In dezelfde periode voerde Weinstein (2016) een exploratief onderzoek uit naar betekenis die bankiers van verschillende banken aan de bankierseed geven. Zij stelt dat banken een passieve rol vervullen, waardoor de waarde van de eed verloren is gegaan. Mass en Zaring (2017) schrijven beiden over een te ontwikkelen internationale ethische standaard voor de financiële sector, waarbij de Nederlandse bankierseed als voorbeeld wordt gebruikt. De Bos c.s. (2017) voerde op basis van jaarverslagen van banken onderzoek uit naar zelfregulerende voorwaarden.

Verder hebben ook relevante toezichthouders en belangenverenigingen onderzoeken gepubliceerd: In september 2016 hebben toezichthouders DNB en AFM bij tien banken en elf verzekeringsmaatschappijen onderzocht hoe de eed is voorbereid, afgelegd en nageleefd. "Uit het onderzoek blijkt dat de betrokken banken en verzekeraars de invoering van de eed serieus oppakken; de overgrote meerderheid van de medewerkers heeft de eed afgelegd. De instellingen zeggen bovendien uitdrukkelijk aandacht te besteden aan het belang, het nut en de noodzaak van het afleggen van de eed." (AFM en DNB, 2016)

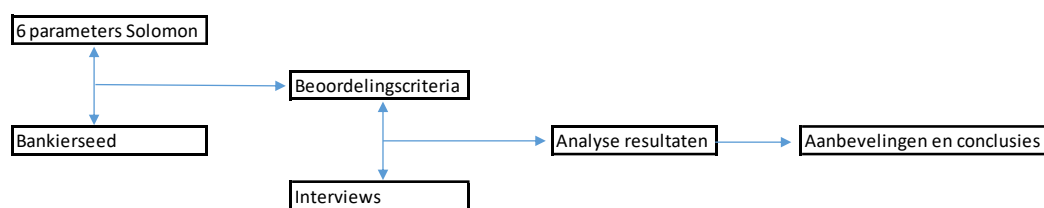
Sinds 2015 wordt door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) jaarlijks de Vertrouwensmonitor Banken gepubliceerd. (Nederlandse Vereniging van Banken, 2017) Hoewel in het voorwoord van de editie 2017 vermelding wordt gemaakt het licht toenemen van consumentenvertrouwen in banken, blijkt bij nadere analyse een ander beeld. Ten opzichte van 2015 is op slechts één van de vijf onderzochte deelgebieden een verbetering van 0,1 (op een vijf puntsschaal) behaald. De overige scores zijn gelijk gebleven. Op basis hiervan trek ik de conclusie dat het consumentenvertrouwen in banken min of meer ongewijzigd is gebleven.

Door mijn keuze voor een kwalitatief onderzoek, verwacht ik meer diepgang dan in eerdere surveys (Loonen) en/of analyse van jaarverslagen (De Bos) te bereiken. En in tegenstelling tot Mass en Zaring

richt ik mij op de bankierseed in Nederland. Het onderzoek van Weinstein is relatief kort na het afleggen van de bankierseed uitgevoerd en geeft weer in wat voor context de aflegging van de bankierseed heeft plaatsgevonden. De hiervoor genoemde onderzoeken bevatten resultaten waarbij de nadruk ligt op cultuur, betekenis of een toekomstbeeld. In het onderzoek dat ik wil uitvoeren, wil ik de eventuele feitelijke verandering in het ethisch handelen van bankiers onderzoeken. Het theoretisch kader geeft dit nader vorm door de zes parameters zoals gedefinieerd door Solomon.

3.6 Methodologie

De bankierseed wordt nader bestudeerd op basis van de zes parameters van Solomon zoals beschreven in hoofdstuk 3. De nadere uitwerking hiervoor en de operationalisering in bijlage 1 biedt een raamwerk om de semigestructureerde interviews met bankmedewerkers te houden. Hieruit volgt een visualisatie van het onderzoeksproces waaruit blijkt hoe de semigestructureerde interviews worden opgesteld, afgenomen en verwerkt.



Figuur 2: Visualisatie van het onderzoeksproces

In Figuur 2 wordt als eerste stap de confrontatie van het theoretisch kader met de bankierseed weergegeven. De resultaten hiervan staan beschreven in paragraaf 4.1. In paragraaf 4.2 worden vervolgens kort de resultaten van een vergelijkbaar onderzoek naar andere beroepseden beschreven. Hiermee wordt onderzocht of andere beroepseden mogelijk elementen bevatten die aan de bankierseed zouden kunnen worden toegevoegd.

Om de resultaten uit de interviews in context te plaatsen en verder te kunnen analyseren wordt tevens gebruik gemaakt van bestaande informatie binnen Rabobank Merwestroom. Te denken valt aan de inrichting van systemen en eerder uitgevoerde interne onderzoeken.

3.7 De aard van normatief onderzoek

De norm, gebaseerd de theorie, biedt een maatstaf voor evaluatie van de empirie. De norm wordt bepaald door de empirie maar de werkelijkheid wordt geacht de theorie te volgen. Deugdethiek is volgens Hursthouse (2016) een van de drie belangrijkste benaderingen in de normatieve ethiek. Solomon heeft met zijn zes parameters een theorie ontwikkeld over ethiek met focus op het individu binnen het bedrijf (Solomon (2), 1992). Bankiers werken als individu binnen een bedrijf en de bankierseed is gericht op hun persoonlijk handelen als individu binnen dat bedrijf.

3.8 Onderzoeksbenadering

Een casestudy is niet alleen goed bruikbaar voor het onderzoeken met 'hoe-' en 'waarom'-vragen, maar ook geschikt voor het testen van theorie of het verfijnen hiervan (Voss, 2002). Ethisch gedrag is situatieafhankelijk en niet te vervangen door een lijstje met criteria waaraan moet worden voldaan. Om de context voldoende tot uiting te laten komen ligt kwalitatief onderzoek voor de hand. Dit maakt het mogelijk om vast te stellen wat er mogelijk niet goed gaat en hoe zou het beter zou kunnen.

In dit kwalitatieve onderzoek zal ik een beperkt aantal respondenten uitgebreid spreken over de bankierseed. De casestudy is uitgevoerd bij Rabobank Merwestroom. Alhoewel dit onderzoek bij Rabobank Merwestroom is uitgevoerd, zou dit onderzoek zou op vergelijkbare wijze kunnen worden

uitgevoerd bij één van de ruim honderd andere lokale Rabobanken of bij lokale vestigingen van andere grootbanken.

3.9 Datacollectie en -interpretatie

De analyse van de bankiers- en andere beroepseden betreffen een theoretische analyse door de schrijver van deze scriptie.

Om informatie verzamelen heb ik een groep ervaringsdeskundigen geraadpleegd. De te interviewen personen zijn geselecteerd uit de populatie die in juni 2015 de bankierseed heeft afgelegd bij Rabobank Merwestroom:

- Financieel Adviseur Ondernemer in Privé ten tijde van het afleggen van de bankierseed, inmiddels Specialist First Line Monitoring Particulieren en Private Banking;
- Businesscontroller Bedrijven ten tijde van het afleggen van de bankierseed, inmiddels Business Partner;
- Intern Accountmanager Groot Zakelijk ten tijde van het afleggen van de bankierseed, inmiddels Specialist First Line Monitoring Bedrijven en lid van de ondernemingsraad;
- Financieel Adviseur ten tijde van het afleggen van de bankierseed, huidige functie idem;
- Teamleider Dagelijkse Bankzaken ten tijde van het afleggen van de bankierseed, inmiddels Manager Particulieren en Private Banking.

De eerste, derde en vijfde respondent zijn geselecteerd omdat ze ten tijde van het afleggen van de bankierseed een meer uitvoerende en inmiddels een meer toezichhoudende en/of leidinggevende functie bekleden. Dit biedt hen de mogelijkheid om vanuit verschillende perspectieven tot inzichten te komen. De tweede respondent was als Businesscontroller lid van het Managementteam Bedrijven en is thans werkzaam in een staffunctie als adviseur van de Directievoorzitter. Hij heeft daardoor inzicht in de wijze van handelen op zowel Management- als Directieniveau. Naast de voornoemde medewerkers met een inmiddels gewijzigde functie is gezocht naar een medewerker in het primaire proces met een ongewijzigde functie, dit is de vierde respondent. De directie van lokale Rabobanken, dus ook de directie van Rabobank Merwestroom, heeft reeds in 2013 de bankierseed voor bestuurders afgelegd. Daarmee valt de directie buiten de te onderzoeken populatie.

In het theoretisch kader van Solomon worden alle werknemers, van hoog tot laag geplaatst, aangemerkt als onderdeel van het grotere geheel. Solomon benoemt daarnaast specifiek het voorbeeldgedrag van leidinggevend en ook Kaptein (2002) stelt dat de integriteit van de leiding het fundament van een integere organisatie is. Ethiek is echter niet uitsluitend een onderwerp voor raden van bestuur, planningscommissies en toezichhouders, maar voor een ieder (Solomon (2), 1992, p. 323). De verantwoordelijkheid voor ethisch handelen behoort dan ook toe aan het individu, ook al worden de verantwoordelijkheden deels bepaald bij hun rol en verplichtingen vanuit de organisatie (Solomon (2), 1992, p. 320).

Naast interviews wordt beschikbare informatie geanalyseerd en daar waar mogelijk vindt een vergelijking met beschikbare interne bronnen plaats, om eventuele uitkomsten nader te valideren. De hieronder volgende, alleen binnen de Rabobankorganisatie toegankelijke bronnen, zijn geraadpleegd. Per bron is een korte toelichting opgenomen:

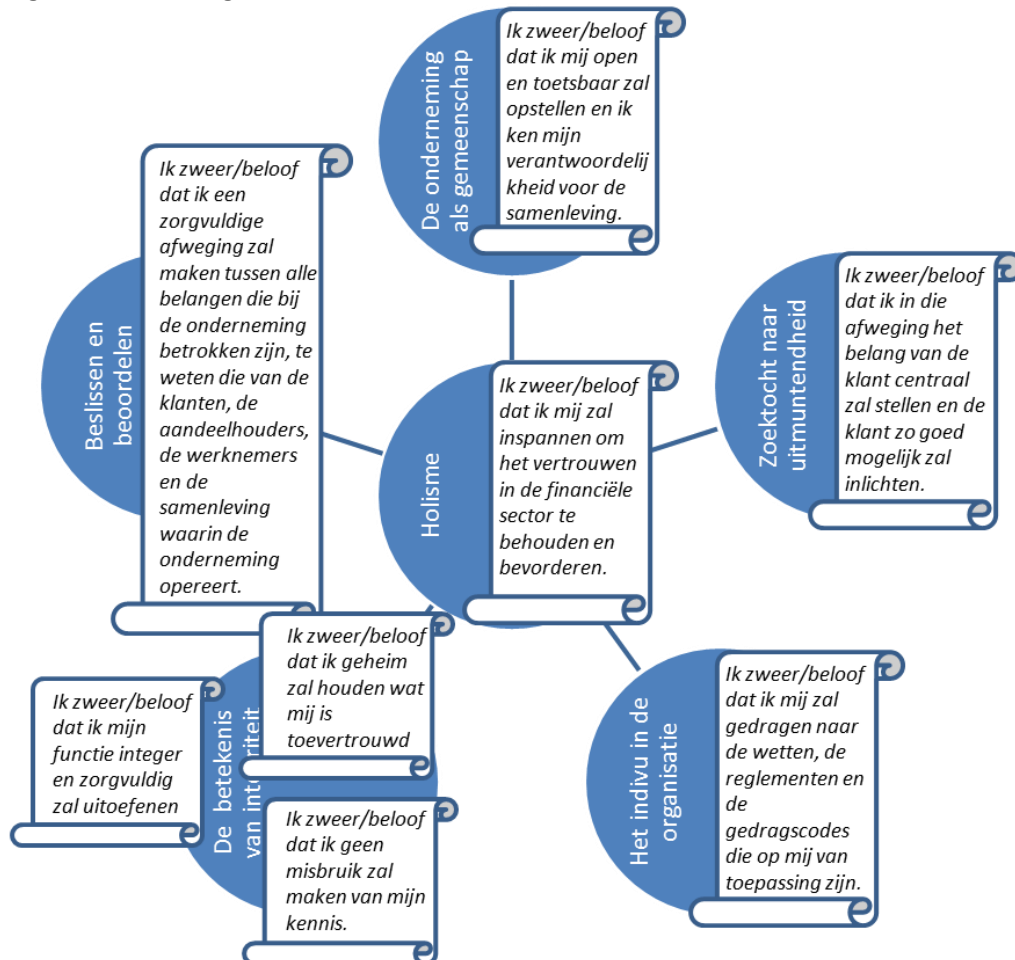
- GROW! - Deze opvolger van het traditionele plan-, voortgangs- en beoordelingsgesprek is gebaseerd op het principe van appreciative inquiry: Letterlijk vertaald is dit het waarderend onderzoeken. Hierbij wordt uitgegaan van kwaliteiten en gedrag van de medewerker in relatie tot de waarden en ambitie van Rabobank. Op basis van deze analyse worden de te ontwikkelen competenties bepaald en nader ingevuld. Doelstellingen in de vorm van aantallen te verkopen producten of te realiseren winstmarge passen niet in deze methodiek.

- De Engagementscan is een instrument om de werkbeleving van medewerkers te meten. Deze scan bevat 23 stellingen waarbij medewerkers wordt gevraagd om aan te geven hoe zij verbonden voelen met het werk.
- De Organizational Health Index (OHI) van McKinsey wordt ingezet als verdieping op de hierboven beschreven Engagementscan. De OHI bestaat uit circa 130 vragen en biedt inzicht in onderwerpen als werkomgeving, klantgerichtheid, waarden, risico-bewustzijn en betrokkenheid.
- CAFE (Compliance Automated Forms for Employees) is een ICT-applicatie waarin de vastlegging en beoordeling van nevenfuncties, giften & hospitality, alternatieve investeringen, en privé transacties van medewerkers wordt ondersteund.

4. Onderzoeksresultaten

4.1 De bankierseed in termen van Solomon

In deze paragraaf wordt tekst van de bankierseed gekoppeld aan de zes parameters uit het in hoofdstuk 2 beschreven theoretisch kader van Solomon. Na een schematische weergave in figuur 3 volgt een toelichting.



Figuur 3 De bankierseed gekoppeld aan het theoretisch kader

4.1.1 De onderneming als gemeenschap

Bij deze parameter past het volgende gedeelte uit de bankierseed: *Ik zweer/beloof dat ik mij open en toetsbaar zal opstellen en ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving.* Hier blijkt het belang van het handelen van het individu ten opzichte het collectief waar eenieder deel van uit maakt.

4.1.2 Zoektocht naar uitmuntendheid

Bij deze parameter past het volgende gedeelte uit de bankierseed: *Ik zweer/beloof dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen en de klant zo goed mogelijk zal inlichten.* In een dienstverlenend bedrijf als het bankwezen staan de behoeften van de afnemer centraal, alle effort zou daarom gericht moeten zijn op invulling van de behoeften van de klant.

4.1.3 Het individu in de organisatie

Bij deze parameter past het volgende gedeelte uit de bankierseed: *Ik zweer/beloof dat ik mij zal gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij van toepassing zijn.* Een bankier gedraagt zich conform de collectieve waarden en normen die zijn vastgelegd in genoemde codes en regels.

4.1.4 De betekenis van integriteit

Bij deze parameter passen de volgende drie gedeelten uit de bankierseed: *Ik zweer/beloof dat ik mijn functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen, Ik zweer/beloof dat ik geheim zal houden wat mij is toevertrouwd en Ik zweer/beloof dat ik geen misbruik zal maken van mijn kennis.* Integriteit is de basis, geheimhouding en geen misbruik maken van kennis is daarbij een minimale vereiste om passende bancaire dienstverlening te kunnen bieden.

4.1.5 Beslissen en beoordelen

Bij deze parameter past het volgende gedeelte uit de bankierseed: *Ik zweer/beloof dat ik een zorgvuldige afweging zal maken tussen alle belangen die bij de onderneming betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert.* De bankierseed zich hier van de andere eden door specifiek op het afwegen van belangen, een specifiek aspect van beslissen en beoordelen, in te gaan.

4.1.6 Holisme

Bij deze parameter past het volgende gedeelte uit de bankierseed: *Ik zweer/beloof dat ik mij zal inspannen om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en bevorderen.* Deze laatste zin uit de bankierseed is wellicht de meest algemeen geformuleerde, maar tevens de meest omvattende (holistische) belofte. Daarmee geeft het echter ook antwoord op de waaromvraag die gesteld kan worden bij de andere beloften omdat het grotere geheel, het vertrouwen in de financiële sector, wordt benoemd.

4.2 Beroepseden

** Subvraag 3: Welke beroepsgroepen kennen een beroepseed, wat omvat de betreffende eed?*

In bijlage 1 worden de in hoofdstuk 2 beschreven zes parameters expliciet gekoppeld aan de diverse beroepseden. Opvallend hierbij is dat voor de bankierseed aansluiting kan worden gevonden voor alle zes parameters, dit in tegenstelling tot de andere onderzochte beroepseden. In de volgende paragrafen worden de resultaten beschreven.

4.2.1 De onderneming als gemeenschap

Net als bij de bankierseed is voor dit onderdeel aansluiting te vinden in de eden voor accountants en artsen waarin respectievelijk wordt vermeld *Ik ben mij ervan bewust dat ik als accountant dien te handelen in het algemeen belang en Ik zal mij open en toetsbaar opstellen en Ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving en zal de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de gezondheidszorg bevorderen.* In zwakkere vorm komt dit terug in de MBA oath: *My purpose is to lead people and manage resources to create value that no single individual can create alone.*

De tekstuele overeenkomst tussen de bankierseed en de artseneed is, zoals op veel onderdelen, duidelijk herkenbaar. De overeenkomst met de eden voor accountants en managers ligt voor de hand omdat al deze eden (mede) zijn ontstaan als reactie op maatschappelijke onrust als gevolg van de economische crisis in het eerste decennium van de jaren 2000.

4.2.2 Zoektocht naar uitmuntendheid

Naast de bankierseed kent ook de artseneed een klantgerichte tekst: *Ik zweer/beloof dat ik de geneeskunst zo goed als ik kan zal uitoefenen ten dienste van mijn medemens. Ik zal zorgen voor zieken, gezondheid bevorderen en lijden verlichten. Ik stel het belang van de patiënt voorop en*

eerbiedig zijn opvattingen. Ik zal aan de patiënt geen schade doen. Ik luister en zal hem goed inlichten. Beide teksten zijn een duidelijk voorbeeld van “goed doen” zoals door de markt verwacht wordt.

In minder expliciete mate sluiten onderdelen van de eden voor accountants, rechters en ambtenaren ook aan. De formulering kent dan termen als professionaliteit, eerlijkheid, nauwgezetheid en plichtsgetrouwheid. Alhoewel hier sprake is van verwantschap aan uitmuntendheid kan niet worden gesteld dat uitmuntendheid expliciet is opgenomen in de eed. De MBA oath kent een alinea over het ontwikkelen van zichzelf en anderen, wat aansluit bij het faciliteren wat volgens Solomon de ultieme managementdeugd is.

4.2.3 Het individu in de organisatie

Met uitzondering van de artseneed die een dergelijke bepaling niet kent, bevatten andere beroepseden in enige vorm een verklaring dat men zich aan de wet zal houden. Hetgeen men overigens zonder het afleggen van de eed ook toe verplicht is.

4.2.4 De betekenis van integriteit

Nagenoeg alle beroepseden kennen enige formulering die te relateren valt aan integriteit. Daarbij kent de bankierseed wederom een duidelijke gelijkenis met de artseneed waarin ook geheimhouding en geen misbruik maken van kennis specifiek is opgenomen. De accountantseed vermeldt *fundamentele beginselen van integriteit* en de advocateneed noemt *rechtvaardigheid*. De eden voor rechters en ambtenaren kennen voor wat betreft integriteit met name bepalingen over het niet aannemen van giften en geschenken waarmee enerzijds integriteit concreet wordt gemaakt, maar anderzijds relatief eng wordt gedefinieerd. Zoals eerder vermeld is integriteit immers een geheel van meerdere deugden.

4.2.5 Beslissen en beoordelen

Dit element wordt in tegenstelling tot bij de bankierseed niet of nauwelijks teruggevonden in de andere beroepseden. De artseneed benoemt de grenzen van de eigen mogelijkheden en de MBA oath kent een alinea over de verhouding tussen persoonlijke, bedrijfs- en maatschappelijke belangen. Alhoewel voorgaande raakvlakken kent met beslissen en beoordelen, onderscheidt de bankierseed zich hier van de andere eden door specifiek op het afwegen van belangen in te gaan.

4.2.6 Holisme

Net als de bankierseed bevatten ook de accountantseed, de ambtenareneed en de MBA-oath een alomvattende passage. In de accountantseed is opgenomen dat hij *geen handelingen verricht waarvan hij weet of behoort te weten dat die het accountantsberoep in diskrediet kunnen brengen* en in de ambtenareneed staat dat hij *zorgvuldig, onkreukbaar en betrouwbaar zal zijn en dat hij niets zal doen dat het aanzien van het ambt zal schaden*.

4.3 Resultaten uit interviews

**Subvraag 5: Welk ethisch gedrag vertoonde een bankier voor het afleggen van de bankierseed?*

**Subvraag 6: Welk ethisch gedrag vertoonde een bankier na het afleggen van de bankierseed?*

De onderzoeksresultaten worden in dit hoofdstuk gestructureerd conform de eerder beschreven zes parameters.

Het afleggen van de bankiers eed wordt door vier van de vijf respondenten herinnerd als iets officieels, “een moment” en als een ceremonie. Eén respondent legde de eed af in de zogenaamde veegsessie voor mensen die op het collectief geplande moment verhinderd waren. Hij herinnert zich de eerder genoemde elementen nagenoeg niet als zodanig.

De bankierseed is door de respondenten in 2015 twee keer gezworen en drie keer beloofd. Geen van de respondenten kan de complete inhoud, of een benadering daarvan, van de bankierseed

benoemen. Onderdelen uit de eed zoals integer (vier keer) of naar eer en geweten (een keer) handelen worden door de respondenten genoemd. Daarnaast worden geheimhouding, privacy, gezamenlijke normen en waarden, de gedragscode, vertrouwelijkheid en eerlijkheid als antwoord gegeven. Alle respondenten stellen aan het begin van het interview dat er eigenlijk niets is gewijzigd sinds het afleggen van de eed: "Dat ik integer handel, maar dat deed ik al...", "...even stilstaan bij het belang van integer handelen.", "Het is iets formeels, maar er verandert eigenlijk niets..... als ik mijn werk goed doe, kan er ook niets misgaan."

4.3.1 De onderneming als gemeenschap

Rabobank zegt midden in de samenleving te staan. Met de slogan 'een aandeel in elkaar' wil de bank samen met haar leden haar omgeving versterken (Rabobank). Uit het theoretisch kader blijkt ook dat mensen hun identiteit en betekenis vinden in een gemeenschap.

Vier van de vijf respondenten zeggen zich jegens de gemeenschap toetsbaar en open op te stellen. Afwegingen worden transparant gemaakt, men mag bevragen, men is open en/of men mag alles zien wat ik doen. De vijfde respondent geeft, achteraf gezien, niet echt antwoord op de vraag zoals deze bedoeld was. Eén van de respondenten benoemd hierbij expliciet een verschil, die in ander verband ook door twee andere respondenten wordt aangehaald: Sinds het afleggen van de bankierseed worden niet zozeer anders gehandeld, maar wel bewuster en transparanter. De onderbouwing bij een beslissing wordt nadrukkelijker benoemd en vastgelegd.

De respondenten maken zich allen in meer of mindere mate zorgen over de rol van Rabobank in de gemeenschap. "De coöperatiegedachte wordt steeds meer losgelaten. Klanten hebben daar niet alleen gemak, maar ook last van," zegt de één, terwijl een ander aangeeft: "Ik ben nu wel actiever in de maatschappelijke acties. Zo heb ik dit jaar voor het eerst meegedaan aan NLDoet. Ik vond dat voorheen niet zo'n bankierstaak. De banken hebben de samenleving geld en moeite gekost, ik vind eigenlijk dat de banken een soort schuld richting de samenleving hebben. De banken mogen wel eens wat terug doen richting de samenleving. En dan niet alleen in geld, maar ook in arbeid, meedenken, faciliteren, et cetera." Ook voor het onderscheidend vermogen wordt gevreesd: "Ik ben bang dat Rabobank een bank zoals alle anderen wordt, dat vind ik persoonlijk erg jammer. De kracht en het gevoel dat je als medewerker had dat je ook dicht in de samenleving stond. Niet als iets commercieels, maar dienstverlenend, vanuit een andere intentie..."

Deze antwoorden sluiten aan bij de Engagementscan, een intern onderzoek gehouden in april 2018. Daarin stelt 77,9% van de respondenten dat zij namens Rabobank een betekenisvolle bijdrage leveren aan de ontwikkeling van hun omgeving (Rabobank, 2018).

4.3.2 Zoektocht naar uitmuntendheid

Uitmuntendheid in bedrijfsmatige omgeving wordt in het gebruikte theoretische kader beschreven als "goed doen" zoals door de markt verwacht wordt. Marketing kan daarbij een complicerende factor zijn. Klantbeloftes als "een hypotheek binnen een week" kan leiden tot (te) hoge eisen aan medewerkers en juist in dergelijke situaties is het risico op niet-integer gedrag het grootst. De toenemende druk van buitenaf of van binnenuit de organisatie zou kunnen leiden tot meer integriteitsschendingen (Jeurissen & Zaal, 2014).

Met de kennis van nu is de financiële sector de periode voorafgaand aan het afleggen van de bankierseed niet altijd optimaal invulling gegeven aan deze parameter. Toch lijkt geen van de respondenten zich dat als persoonlijke actie te herinneren.

Drie respondenten geven een voorbeeld in de categorie "bij mij viel het wel mee, maar ik heb toch wel meegedaan": "Ook ik ben meegetrokken in de gekte.... maar van nature heb ik het nooit zo gedaan," "in ieder geval niet transparant....ik had achteraf gezien die overwegingen beter moeten vastleggen" of "bij de koopsommenactie werd gekeken waar we een goede provisie kregen..." De

verschillen die benoemd worden kunnen in dezelfde categorie worden geplaatst. De respondenten benoemen niet zozeer in persoonlijk gedrag maar meer wat in zijn algemeenheid in de sector gebeurde. Voorbeelden hiervan zijn Rentederivaten¹, Woekerpolissen², provisiegedreven verkoop. Maar ook bij interne controle ruimer omgaan met de normen. Zaken die heden ten dage niet meer geaccepteerd worden en/of wettelijk verboden zijn. Een respondent merkt hierbij ook op dat er meer bewustwording is gekomen en dat “men het nu meer snapt”.

Deze antwoorden sluiten aan bij de Engagementscan. 78,9% van de respondenten is van mening dat binnen Rabobank hoogwaardige producten en diensten worden geleverd (Rabobank, 2018).

4.3.3 Het individu in de organisatie

Een individu dat in dienst treedt bij een organisatie sluit zich aan bij de normen van de organisatie. De normen binnen de financiële sector zijn grotendeels beschreven in wet- en regelgeving. De respondenten kunnen echte geen van allen direct opnoemen welke wet- en regelgeving op hem/haar van toepassing is. Nadat de interviewer enkele voorbeelden noemt, kan deze vraag vervolgens in enige mate worden beantwoord, doordat de respondent kan aanvullen met andere voorbeelden.

Deze antwoorden sluiten aan bij de Organizational Health Index , een intern onderzoek gehouden in september 2017. 80% van de respondenten geeft aan dat het dagelijkse gedrag van werknemers wordt bepaald door de gedragscode en de compliance-standaarden van het bedrijf (Rabobank, 2018).

4.3.4 De betekenis van integriteit

Integriteit is volgens Solomon meer dan alleen eerlijkheid, maar omvat bijvoorbeeld ook principes en moed om deze uit te dragen. Loyaliteit aan de organisatie en morele autonomie ontmoeten elkaar, terwijl ook de regels gevolgd moeten worden. Integriteit wordt door de respondenten in vergelijkbare bewoordingen omschreven als handelen naar mijn geweten, doen wat je zegt en zeggen wat je doet, zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en eerlijkheid.

Sinds het afleggen van de bankierseed worden ethische dilemma's nu ook als zodanig gelabeld. Er wordt bewuster gehandeld, waarbij transparantie een belangrijk thema is; ook de schijn vermijden. Naar aanleiding van een uitspraak van het tuchtcollege over het blokkeren van bankpassen, wordt deze methode niet meer gebruikt om klantcontact te realiseren. Eén van de respondenten ving onlangs het woord bankierseed op in een gesprek dat collega's voerden. Aan de andere kant worden soms nog steeds de randen van de mogelijkheden, regelgeving en integriteit opgezocht, dit is onveranderd. Een respondent geeft bijvoorbeeld aan “Ik denk wel dat omwille van zaken voor elkaar krijgen de randjes wel een worden opgezocht..... dan twijfel ik of het op die manier ook met de klant besproken is.”

Deze antwoorden sluiten aan bij de Organizational Health Index (OHI. 67% van de respondenten stellen dat managers eerlijkheid, transparantie en openhartige, open dialoog aanmoedigen (Rabobank, 2018).

4.3.5 Beslissen en beoordelen

De best beschikbare optie kiezen of het juiste besluit nemen is niet gemakkelijk. Een besluitvormingsmodel kan hierbij helpen. Vier van vijf respondenten hebben echter niet zozeer een

¹ Met een rentederivaat kan renterisico worden afgedekt. Bedrijven zijn mogelijk door banken onvoldoende geadviseerd over de risico's die een dergelijk product met zich mee kan brengen.

² Levensverzekeringen waarin vermogen kan worden opgebouwd middels beleggingen. De kostenstructuur van deze is door consumenten als ondoorzichtig en te hoog ervaren. Verzekeringsmaatschappijen en adviseurs, ook bij banken, zijn hier mogelijk onvoldoende transparant over zijn geweest.

concreet besluitvormingsmodel, maar baseren zich op een subjectief oordeel (onderbuikgevoel, e.d.) aangevuld met rationele zaken (beoordeling businesscase, wet en regelgeving, advies manager, feiten).

Een respondent legt uit dat tegenwoordig duidelijke “comply or explain”-principes zijn beschreven terwijl voorheen op minder duidelijke gronden besluiten werden genomen. Voorheen waren er wel gedragscodes maar die lagen in de onderste lade. Een andere respondent stelt dat de besluitvorming an sich niet zo zeer is gewijzigd ten opzichte van de periode voor het afleggen van de bankierseed, maar dat dit tegenwoordig wel meer bewust gebeurt.

Deze antwoorden sluiten aan bij bij de resultaten uit de Organizational Health Index. Alle respondenten antwoorden dat ze bij het nemen van beslissingen, de impact op Rabobank haar klanten en Rabobank evalueren (Rabobank, 2018).

In dit verband is het relevant om te vermelden dat binnen de Rabobankorganisatie meerdere mogelijkheden om eventuele onjuiste besluitvorming nader bespreekbaar te maken. Naast de hoger leidinggevende kan een medewerker binnen zijn bedrijfsonderdeel onder andere terecht bij de ondernemingsraad en de vertrouwenspersoon. Verder bestaat een geschillenregeling arbeidsverhoudingen, een klachtenregeling ongewenste omgangsvormen en een klokkenluidersregeling.

Behalve zelf beslissingen nemen, kan een medewerker ook geconfronteerd worden met beslissingen van een leidinggevende. 72% van de respondenten in de Organizational Health Index geeft aan dat de leiders in het bedrijf (inclusief de eigen manager) verwachten dat zij worden aangesproken op hun beslissingen en opvattingen (Rabobank, 2018). In de Engagementscan stelt zelfs 93,7% dat zijn leidinggevende een open dialoog en kritische beoordeling van zijn/haar mening stimuleert (Rabobank, 2018).

4.3.6 Holisme

Holisme is het geheel van de vijf voornoemde parameters maar omvat in zichzelf ook dat zaken in een groter geheel moeten worden gezien. Het grotere geheel wordt in dit verband gedefinieerd als de financiële sector. Vier van de vijf respondenten voelt de behoefte om deze sector te verdedigen en doet dit met name door het geven van uitleg.

Een respondent beschrijft: “Mensen denken dat banken niet te vertrouwen zijn en dat we allemaal graaiers zijn. Als iemand zo’n opmerking maakt, dan ga ik er fel tegenin. Dan omschrijf ik hoe het er werkelijk toegaat op een lokale bank....” Een andere respondent vult dit nader in: “Mensen denken dat medewerkers van de bank de hele dag saldi van bankrekeningen zitten te bestuderen en zien of jij bij de slager voor tien of twintig euro hebt gekocht en of je nieuwe schoenen hebt aangeschaft. Dan leg ik uit dit niet het geval is en dat ik niet eens weet hoe vaak ik zelf schoenen koop, laat staan een ander. En dat ik ook gemonitord wordt of niet onnodig klantgegevens raadpleeg.”

5 Conclusies en aanbevelingen

Van Mierlo pleitte reeds in 2008 als één van de eersten voor een beroepseed voor werknemers in de financiële sector. Hij constateerde dat binnen de sector geen behoefte was aan (nog) meer gedetailleerde regelgeving, maar juist aan richtinggevende voorschriften met ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. Van Mierlo (2008) vulde dit verzoek in met een variant op de eed die Nederlandse artsen zweren. In bijlage 1 worden de in hoofdstuk 2 beschreven zes parameters expliciet gekoppeld aan de diverse beroepseden. Opvallend hierbij is dat voor de bankierseed aansluiting kan worden gevonden voor alle zes parameters, dit in tegenstelling tot de andere onderzochte beroepseden.

De centrale vraag in dit onderzoek, of het afleggen van de bankierseed heeft geleid tot meer ethisch gedrag onder bankiers, wordt door alle respondenten in beginsel negatief beantwoord. Bij het nader doornemen van de inhoud van de bankierseed komen echter wel verschillen naar voren. Sinds het afleggen van de bankierseed wordt niet zozeer feitelijk anders gehandeld, maar wel bewuster en transparanter. De onderbouwing bij een beslissing wordt nadrukkelijker benoemd en vastgelegd. Ethische dilemma's worden nu ook als zodanig gelabeld.

Een gedeelte van de benoemde verschillen zijn reeds ondervangen door wet- en regelgeving waarin banken, nog meer dan voorheen, transparant moeten zijn over de kosten die zij haar klanten in rekening brengt. Provisie gedreven verkoop van voor klanten minder transparante producten behoort daarmee tot het verleden.

Op basis van de verzamelde empirie dient de hypothese te worden verworpen. De hypothese *Het afleggen van de bankierseed heeft niet geleid tot meer ethisch gedrag onder bankiers* wordt verworpen. Het zichtbare ethisch handelen is niet aanwijsbaar gewijzigd, echter de respondenten geven aan dat er bewuster en transparanter wordt gehandeld, dus onderdelen van het ethisch gedrag is wel degelijk gewijzigd.

Met het verwerpen van de hypothese volgt de empirie de theorie en zou geen bijsturing noodzakelijk zijn. Uit de empirie blijkt echter dat de bankierseed zeker niet top of mind is. Daarom acht ik het zinvol om kort te onderzoeken wat er aan verbeterpotentieel aanwezig is. Dit doe ik aan de hand van de gedachten over de beroepseed van de bedenker ervan, Hans Ludo van Mierlo. Vervolgens vul ik aan op basis van de uitgangspunten voor implementatie zoals geformuleerd door Muel Kaptein, professor of business ethics and integrity en partner bij KPMG.

Naast de beroepseed geeft Van Mierlo (2008) drie aanbevelingen om het interne geweten van financiële organisaties te versterken: (1) actualiseer de missie van de organisatie, (2) introduceer een gedragscode en (3) prikkel permanent de beroepseer, bijvoorbeeld in beoordelingsgesprekken.

De missie van Rabobank is de ambitie om de meest klantgerichte bank van Nederland te zijn en een leidende food- en agribank in de wereld. Deze missie is september 2017 geïntroduceerd en gevolgd door uitgebreide interne en externe marketing. Daarmee is voldaan aan de eerste aanbeveling van Van Mierlo. De Code Banken is voortgekomen uit het rapport van de Adviescommissie Toekomst Banken. De Code Banken geldt per 1 januari 2010 en is wettelijk verankerd. (NVB, 2010).

Het prikkelen van de beroepseer valt nog nader te ontwikkelen. Tot 2017 werkte Rabobank met een set van collectieve en persoonlijke doelstellingen ten behoeve van de beoordelingsgesprekken. Deze werkwijze is vervolgens ingericht met het programma GROW!, dat met name gericht is op de ontwikkeling van medewerkers. GROW! is ingericht op de pijlers bijdrage, gedrag en ontwikkeling. Met name bij de pijler gedrag past de bankierseed erg goed. Hier zou meer focus op gelegd kunnen

worden door bijvoorbeeld een onderdeel uit de bankierseed als speerpunt te benoemen in het GROW!-document.

De Rabobank-organisatie heeft een uitgebreid programma dat direct of indirect aan ethiek raakt. Rabobank Right is het wereldwijde digitaal leerprogramma over niet-financiële risico's dat alle Rabobank medewerkers handvatten geeft om het risicobewustzijn te ontwikkelen. Periodiek wordt een nieuwe module ontwikkeld en alle medewerkers van Rabobank moeten deze e-learning vervolgens doorlopen. Er is een commissie ethiek waar ethische casuïstiek kan worden voorgelegd. Daarnaast worden binnen Rabobank Merwestroom kleinschalige sessies georganiseerd waarin ethische casuïstiek wordt besproken. Ook worden giften, nevenfuncties en hospitality geregistreerd in het programma Café, waarna beoordeling door de leidinggevende en/of een compliance-medewerker plaatsvindt. Hiermee wordt bijgedragen aan het zo transparant mogelijk maken van mogelijke tegengestelde belangen.

Rabobank Merwestroom geeft, zoals hiervoor beschreven, reeds op meerdere manieren invulling aan het onderhouden van de bankierseed, maar de koppeling met de bankierseed wordt niet zo expliciet gemaakt. Wel hangt er in het trappenhuis een groot bord met daarop de tekst van de bankierseed. Rondom deze tekst hebben in 2015 alle medewerkers, na het afleggen van de bankierseed, hun naam geschreven. Twee repondenten geven aan dat er vooral naar dit bord wordt gekeken om vervolgens op te merken dat persoon X inmiddels vanwege reorganisatie niet meer bij Rabobank werkt. Dit bord echter ook zou gebruikt kunnen worden om de beleving van de bankierseed nieuw leven in te blazen, bijvoorbeeld door de bijeenkomsten rondom ethiek bij dit bord te organiseren of dit bord op andere wijze onder de aandacht te blijven brengen.

Kaptein (2015) heeft, aanvullend op een zorgvuldige implementatie, een aantal suggesties gedaan om een code effectief in een organisatie te verankeren waaronder (1) een besluitvormingschecklist, (2) code eigenaren en (3) een risico-analyse van de code. Deze onderdelen zou Rabobank Merwestroom nader kunnen uitwerken voor de bankierseed.

De besluitvormingschecklist zou kunnen aansluit aan bij het besluitvormingsmodel zoals beschreven door Solomon (Solomon (1), 1992, p. 176). Hierbij zouden vragen moeten worden beantwoord en afgevinkt om na te gaan of de beoogde handelwijze in overeenstemming is met de bankierseed. Dit sluit ook aan bij de constatering dat vier van vijf respondenten niet zozeer een concreet besluitvormingsmodel hanteren, maar zich in beginsel baseren zich op een subjectief oordeel.

Er kan een functionaris worden aangewezen die specifieke verantwoordelijkheid draagt voor een bepaald onderwerp dat in de bankierseed wordt behandeld. Deze verantwoordelijkheid kan betrekking hebben op het volgen van relevante ontwikkelingen met betrekking tot de specifieke passage in de bankierseed.

Een risico-analyse kan worden uitgevoerd door per element de bankierseed te analyseren op de risico's van overtreding. Deze analyse kan worden gebruikt om de ethische casuïstiek aan te toetsen.

6 Reflectie

Deze casestudy kent een aantal aspecten waardoor de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt is. De respondenten is achteraf gevraagd om verschillen te benoemen tussen hun ethisch handelen voor en na het afleggen van de bankierseed. Een 0-meting ontbreekt en daardoor is een zuivere vergelijking niet mogelijk, de respondenten zullen immers altijd in meer of mindere mate hun eigen selectie maken in hun herinneringen.

Een ander aspect dat in ogenschouw genomen dient te worden is de veranderende omgeving. De factoren naast de bankierseed zijn niet gelijk gebleven en invloeden daarvan zijn daarmee niet uit te sluiten. In dit verband zijn gewijzigde wet- en regelgeving (bijvoorbeeld op het gebied van kostentransparantie) en diverse organisatiewijzigingen (bijvoorbeeld wijziging van de governance en de daaruit volgende diverse reorganisaties) het meest prominent.

Ook de wijze van uitvoeren van het onderzoek is bepalend. Ik ben van mening dat alle aspecten van de bankierseed gekoppeld kunnen worden aan een parameter uit het model van Solomon. Hiermee heb ik inhoud kunnen geven aan de bankierseed en had ik een goede basis voor het afnemen van interviews. Daarbij realiseer ik mij dat deze keuze arbitrair is en dat een andere indeling mogelijk tot andere invalshoeken en daarmee tot andere resultaten zou kunnen leiden.

Als suggestie voor verder onderzoek beveel ik aan om periodiek in een breder samengestelde groep respondenten, werkzaam bij diverse banken in uiteenlopende functies, een enquête uit te zetten. Onderwerpen voor deze enquêtes zouden gebaseerd kunnen worden op mijn onderzoeksdesign en –resultaten. Door dezelfde thema's over langere tijd te onderzoeken zouden trends in het ethisch handelen duidelijker naar voren kunnen komen. Tevens zou het onderzoeksresultaat, door de wijze van onderzoek en de bredere deelwaarneming, nog meer waarde toevoegen.

Bij het houden van de interviews heb ik er voor gekozen om niet te werken met een ordinale schaal. Ik heb hierbij aansluiting gezocht bij het theoretisch kader van Solomon waarbij geen schaalindeling wordt gebruikt. In de oorspronkelijke theorie van Aristoteles, waar Solomon zich op baseert, worden per eigenschap het *tekort*, het *midden* en het *exces* benoemd. Op basis daarvan zou een ordinale schaal wel weer kunnen aansluiten. Mogelijk dat deze werkwijze in de in de vorige alinea genoemde enquêtes zou kunnen worden toegepast.

Geciteerde werken

- A. de Bos, A. G. (2017). Reshaping the governance of the Dutch banking sector: impact of the Dutch Banking Code. *Journal of Banking Regulation*, 1-17.
- Adviescommissie Toekomst Banken. (2009). *Naar herstel van vertrouwen*. Amsterdam: Nederlandse Vereniging van Banken.
- Advocatenwet. (sd). Advocatenwet art. 3.
- AFM en DNB. (2016, september 27). *www.afm.nl*. Opgeroepen op januari 22, 2018, van *www.afm.nl*: <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2016/sep/beroepseed-serieus-opgepakt>
- Beroepseed voor accountants*. (sd). Opgeroepen op maart 19, 2018, van *nba.nl*: <https://www.nba.nl/kwaliteitsbevordering/beroepseed-voor-accountants/>
- Boatright, J. R. (2013). Swearing to be Virtuous: The Prospects of a. *Review of Social Economy* 71:2, 140-165.
- Bruheim, E. (2009, oktober 15). *De eed of belofte van een rechter*. Opgehaald van *edwardbruheim.nl*: http://www.edwardbruheim.nl/nl/blog/2009/10/15/de_eed_of_belofte_van_een_rechter.htm
- Charco & Dique. (sd). *Uitbreiding 'bankiers'-eed*. Opgeroepen op mei 14, 2018, van *www.charcoendique.nl*: <https://charcoendique.nl/nieuws/uitbreiding-bankiers-eed/>
- Christopoulos, N. (1999, april 30). Advocateneed verdient nadere beschouwing. *Advocatenblad*, 481-483.
- De Afdeling advisering van de Raad van State. (2012). *Samenvatting advies Wijzigingsbesluit financiële markten 2013*. Raad van State.
- De Bankierseed*. (2018, januari 7). Opgehaald van <https://www.tuchtrechtbanken.nl/>: <https://www.tuchtrechtbanken.nl/de-bankierseed>
- de Bos, A. G. (2017). Reshaping the governance of the Dutch banking sector: impact of the Dutch Banking Code. *Journal of Banking Regulation*, 1-17.
- Driessen, G. e. (2011). *Rechtsgeleerd Magazijn THEMIS*, 3-6.
- DSI. (sd). *Over DSI*. Opgeroepen op april 30, 2018, van *www.dsi.nl*: <https://www.dsi.nl/over-dsi>
- Eedswet. (1971). Eedswet.
- Gawronski, m. S., & Tillema, m. A. (2013). De Bankierseed: panacee of symboolpolitiek? *Tijdschrift voor Financieel Recht*, nr 3, 66-74.
- Hellenberg Hubar, T. v. (2010). Eed, verklaring, gedragscode, maakt dat nog verschil? In H. v. Mierlo, *Bankiers zweren bij geld - Achtergrond, betekenis en toekomst van de bankierseed* (pp. 96-100). Scriptum.
- Hursthouse, R. (2016). Virtue Ethics. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2016 Edition)*.

- (2014). *In het publiek belang*. Amsterdam: Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).
- Jeurissen, R., & Zaal, R. (2014). Determinanten van onethisch gedrag in de bancaire sector: een empirisch perspectief. In E. K. R. Hoff, *Jaarboek Compliance 2014* (pp. 239-251). Capelle a/d IJssel: NCI.
- Kaptein, M. (2002). *De integere manager - Over de top, dilemma's en de diamant*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.
- Kaptein, M. (2011). Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 233-251.
- Kaptein, M. (2015). The Living Code: Embedding Ethics into the Corporate DNA.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 11-127.
- Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst (KNMG). (2009). *Nederlandse Artsenwet*. Utrecht: Nederlandse Federatie van Universitair medische Centra (NFU).
- Loonen, T. &. (2014). Vertrouwen, geloven of beloven? *VBA Journaal*, 22-27.
- Mass, R. (2017). Banker's code of ethics. *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 33, Number 2, 257-277.
- MBA Oath. (sd). www.mbaoath.org/take-oath/. Opgehaald van www.mbaoath.org.
- Meinema, A. (2010, januari 15). *De financiële crisis in retrospectief*. Opgehaald van www.nos.nl: <https://nos.nl/artikel/129340-de-financiele-crisis-in-retrospectief.html>
- Nederlandse Vereniging van Banken. (2017). *Vertrouwensmonitor Banken*. Amsterdam: Nederlandse Vereniging van Banken.
- NVB. (2010). *Publiekssamenvatting Code Banken*. Amsterdam: Nederlandse Vereniging van Banken.
- NVB. (2014). *Toekomstgericht Bankieren - Maatschappelijk Statuut, Code Banken, Gedragsregels*. Amsterdam: Nederlandse Vereniging van Banken.
- Pannier, C., & Verhaeghe, J. (1999). *Ethica Nicomachea, vertaald, ingeleid en van aantekeningen voorzien door Christine Pannier en Jean Verhaeghe*. Groningen: Historische Uitgeverij.
- Rabobank. (2017, januari). Het Tuchtrecht - Informatiebrochure.
- Rabobank. (2018). *Engagementscan 18 april 2018*. Utrecht: Rabobank.
- Rabobank. (2018). *OHI - Organizational Health Index - survey uitgevoerd in september 2017*. Utrecht: Rabobank.

- Rabobank. (sd). *Leden*. Opgeroepen op juni 28, 2018, van www.rabobank.nl:https://www.rabobank.nl/bedrijven/leden/
- Rijksoverheid.nl. (sd). *Ontstaan kredietcrisis*. Opgeroepen op mei 14, 2018, van www.rijksoverheid.nl:https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kredietcrisis/ontstaan-kredietcrisis
- Soeharno, J. (2013). *De waarde van de eed (oratiereeks)*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Solomon (1), R. C. (1992). *Ethics and excellence: cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press.
- Solomon (2), R. C. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, No. 3, 317-339.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and excellence: cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press.
- T. Loonen, M. R. (2016). Swearing to be a good banker: Perceptions of the obligatory banker's oath in the Netherlands. *Journal of Banking Regulation advance - online publication - 17 February 2016*.
- van Mierlo, H. (2008). *Gepast en ongepast geld*. Schiedam: Scriptum.
- Vaststelling formulier eed/beloofte rijksambtenaren. (sd). Vaststelling formulier eed/beloofte rijksambtenaren - bijlage.
- Verheij, S. e. (2013). Invoering van de bankierseed: de lessen uit de ambtseed. *Jaarboek Compliance*, 281-290.
- Voss, C. (2002). Case research in operations management. *Emerald Insight Vol 22 No 2*, 197 - 219.
- Weinstein, M. (2016). *De bankierseed: symboolpolitiek of exponent van cultuurverandering?* Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Wempe, J., & Kaptein, M. (2002). *'Integriteit als ondernemingskwaliteit' in 'Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur'*, Jeurissen, R. & Musschenga, B. Assen: Van Gorcum BV.
- Wet Financieel Toezicht. (sd). Wet Financieel Toezicht, artikel 3:17b.
- Wet op het notarisambt. (sd). Wet op het notarisambt art. 3.
- Wet vorm van de eed. (1911, augustus 24). Wet vorm van de eed.
- Zaring, D. (2017). The International Campaign to Create Ethical Bankers. *Journal of Financial Regulation*, 187-209.

Bijlage 1: Solomons zes parameters van Aristoteles’ ethiek gekoppeld aan beroepseden

Solomon	Bankierseed	Accountantseed	Artseed	Rechters	Advocaten	Ambtenareneed	MBA oath
De onderneming als gemeenschap	Ik zweer/beloof dat ik mij open en toetsbaar zal opstellen en ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving.	Ik ben mij ervan bewust dat ik als accountant dien te handelen in het algemeen belang.	Ik zal mij open en toetsbaar opstellen. Ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving en zal de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de gezondheidszorg				My purpose is to lead people and manage resources to create value that no single individual can create alone.
Zoektocht naar uitmuntendheid	Ik zweer/beloof dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen en de klant zo goed mogelijk zal inlichten.	Ik oefen mijn beroep uit met een professioneel-kritische instelling.	Ik zweer/beloof dat ik de geneeskunst zo goed als ik kan zal uitoefenen ten dienste van mijn medemens. Ik zal zorgen voor zieken, gezondheid bevorderen en lijden verlichten. Ik stel het belang van de patiënt voorop en eerbiedig zijn opvattingen. Ik zal aan de patiënt geen schade doen. Ik luister en zal hem goed inlichten.	Ik zweer/beloof dat ik mijn ambt met eerlijkheid, nauwgezetheid en onzijdigheid, zonder aanzien van personen, zal uitoefenen en mij in deze uitoefening zal gedragen zoals een goed rechterlijk ambtenaar betaamt.		Ik zweer/beloof dat ik plichtsgetrouw en nauwgezet de mij opgedragen taken zal vervullen	My decisions affect the well-being of individuals inside and outside my enterprise, today and tomorrow. I will protect the right of future generations to advance their standard of living and enjoy a healthy planet. I will invest in developing myself and others, helping the management profession continue to advance and create sustainable
Het individu in de organisatie	Ik zweer/beloof dat ik mij zal gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij van toepassing zijn.	Ik houd mij aan de wetten en regelgeving die op mijn beroep van toepassing zijn.		Ik zweer/beloof dat ik trouw zal zijn aan de Koning, en dat ik de Grondwet en alle overige wetten zal onderhouden en nakomen.	Ik zweer (beloof) getrouwheid aan de Koning, gehoorzaamheid aan de Grondwet, eerbied voor de rechterlijke autoriteiten,	Ik zweer/beloof dat ik trouw zal zijn aan de Koning en dat ik de Grondwet en alle overige wetten van ons land zal eerbiedigen	
De betekenis van integriteit	Ik zweer/beloof dat ik mijn functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen, Ik zweer/beloof dat ik geheim zal houden wat mij is toevertrouwd en Ik zweer/beloof dat ik geen misbruik zal maken van mijn kennis.	In de uitoefening van mijn beroep als accountant laat ik mij leiden door fundamentele beginselen van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid.	Ik zal geheim houden wat mij is toevertrouwd. Ik maak geen misbruik van mijn medische kennis, ook niet onder druk. Ik zal zo het beroep van arts in ere houden.	Ik zweer/verklaar dat ik middellijk noch onmiddellijk, onder welke naam of voorwendsel ook, tot het verkrijgen van een benoeming aan iemand iets heb gegeven of beloofd, noch zal geven of beloven. Ik zweer/verklaar dat ik nimmer enige giften of geschenken hoegenaamd zal aannemen of ontvangen van enig persoon van wie ik weet of vermoed dat hij een rechtsgeding heeft of zal krijgen waarin mijn ambtsverrichtingen te pas zouden kunnen komen.	en dat ik geen zaak zal aanraden of verdedigen, die ik in gemoede niet gelove rechtvaardig te zijn.	Ik zweer/verklaar dat ik noch direct, noch indirect in welke vorm dan ook valse informatie heb verstrekt in verband met het verkrijgen van mijn aanstelling; Ik zweer/verklaar dat ik tot het verkrijgen van mijn aanstelling aan niemand iets heb geschonken of beloofd en dat ik dit ook niet zal gaan doen; Ik zweer/verklaar dat ik tot het verkrijgen van mijn aanstelling van niemand giften heb aanvaard en aan niemand beloften heb gedaan en dat ik dit ook niet zal gaan doen en zaken die mij uit hoofde van mijn functie vertrouwelijk ter kennis komen of waarvan ik het vertrouwelijke karakter moet inzien, geheim zal houden voor anderen dan die personen aan wie ik ambtshalve tot mededeling verplicht ben	I will understand and uphold, in letter and spirit, the laws and contracts governing my conduct and that of my enterprise. I will refrain from corruption, unfair competition, or business practices harmful to society. I will protect the human rights and dignity of all people affected by my enterprise, and I will oppose discrimination and exploitation. I will report the performance and risks of my enterprise accurately and honestly.
Beslissen en beoordelen	Ik zweer/beloof dat ik een zorgvuldige afweging zal maken tussen alle belangen die bij de onderneming betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de		Ik erken de grenzen van mijn mogelijkheden				I will manage my enterprise with loyalty and care, and will not advance my personal interests at the expense of my enterprise or society.
Holisme	Ik zweer/beloof dat ik mij zal inspannen om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en bevorderen	Mijn professionaliteit brengt met zich mee dat ik geen handelingen verricht waarvan ik weet of behoort te weten dat die het accountantsberoep in diskrediet kunnen brengen.				Ik zweer/beloof dat ik mij zal gedragen zoals een goed ambtenaar betaamt, dat ik zorgvuldig, onkreukbaar en betrouwbaar zal zijn en dat ik niets zal doen dat het aanzien van het ambt zal schaden.	In exercising my professional duties according to these principles, I recognize that my behavior must set an example of integrity, eliciting trust and esteem from those I serve. I will remain accountable to my peers and to society for my actions and for

Bronvermelding bij bovenstaande tabel: Wet Financieel Toezicht; Beroepseed voor accountants; Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst (KNMG), 2009; Bruheim, 2009; Advocatenwet; Vaststelling formulier eed/beloofte rijksambtenaren; MBA Oath.

Alle zes parameters uit het model zijn te verbinden aan onderdelen uit de bankierseed. Dit geeft aan dat het een uitgebreide en veelomvattende eed betreft. Andere beroepseden leggen een nadrukkelijker accent op bepaalde aspecten door een beperktere formulering

Bijlage 2: opzet voor semigestructureerde interviews

Algemeen			
Wat herinner je je van het afleggen van de bankierseed?			
Wat is volgens jou de kern van de bankierseed?			
Wat is volgens jou veranderd na het afleggen van de bankierseed?			
Solomon	Bankierseed	Ethisch gedrag voor afleggen bankierseed	Ethisch gedrag na afleggen bankierseed
De onderneming als gemeenschap	Ik zweer/beloof dat ik mij open en toetsbaar zal opstellen en ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving.		
Op welke momenten/op welke wijze voel jij je onderdeel van Rabobank?			
Welke rollen zie jij Rabobank in de maatschappij innemen? Hoe zie jij je eigen rol hierbij?			
Op welke wijze zie jij leidinggevend verantwoordelijkheid nemen?			
Welke verschillen zie je tussen afdelingen als het gaat om ethisch gedrag?			
Op welke wijze ben jij toetsbaar als het gaat om maatschappelijke verantwoordelijkheid in je werk?			
Zoektocht naar uitmuntendheid	Ik zweer/beloof dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen en de klant zo goed mogelijk zal inlichten.		
Hoe stel jij de klant centraal?			
Hoe positioneer jij jezelf op de schaal van werken voor 'brood op de plank' tot iedere dag een			
Waar in excelleert Rabobank? Wat is jouw bijdrage daaraan?			
Voldoet Rabobank aan wat de markt vraagt?			
Hoe stimuleer jij collega's om tot optimale prestaties te komen?			
Het individu in de organisatie	Ik zweer/beloof dat ik mij zal gedragen naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij van toepassing zijn.		
Welke gedragscode, wet- en/of regelgeving is op jou van toepassing? Hoe geef je daar invulling aan?			
Zijn er situaties waarin verplichtingen vanuit je functie conflicteren met je eigen waarden en normen? Hoe ga je daar mee om?			
In hoeverre ontleen je jouw zakelijke identiteit aan het instituut Rabobank en of jouw			
De betekenis van integriteit	Ik zweer/beloof dat ik mijn functie integer en zorgvuldig zal uitoefenen, Ik zweer/beloof dat ik geheim zal houden wat mij is toevertrouwd en Ik zweer/beloof dat ik geen misbruik zal maken van mijn kennis.		
Wat betekent integriteit voor jou?			
Welke ethische gedragingen van collega's, leidinggevende, etc. vallen jou op?			
Is integriteit voor jou een vorm van loyaliteit aan Rabobank of van autonomie?			
Wat zou kunnen worden gedaan om ethisch handelen (verder) te bevorderen?			
Beslissen en beoordelen	Ik zweer/beloof dat ik een zorgvuldige afweging zal maken tussen alle belangen die bij de onderneming betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert.		
Heb je wel eens te maken (gehad) met tegengestelde belangen? Hoe ben je daar mee omgegaan?			
Heb je, in enige vorm, een besluitvormingsmodel om in lastige situaties tot een juist besluit te komen? Hoe ziet dat er uit?			
Hoe zie je de verhouding tussen klanten, leden, Rabobank, werknemers en de samenleving?			
Wat is volgens jou de volgorde van belangrijkheid bij besluitvorming?			
Holisme	Ik zweer/beloof dat ik mij zal inspannen om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en bevorderen		
Wat is jouw bijdrage aan het vertrouwen in de financiële sector?			
Op welke wijze pas jij ethisch handelen in binnen de dagelijkse werkzaamheden?			