

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

*Chris Buijink*

## ‘Werken aan gedrags- en cultuurverandering in de bancaire sector’

De bancaire sector in Nederland heeft turbulente jaren achter de rug. Hij werd in 2008 geconfronteerd met een crisis van wereldwijde omvang; een crisis die ontstond binnen de financiële wereld. Tijdens de crisis waren op grote schaal overheidsingrepen nodig om de banken en het financiële systeem overeind te houden.

‘Deze gebeurtenissen hebben een stevige discussie over het functioneren van de banken in gang gezet. Het vertrouwen is tot op de dag van vandaag nog te laag en het handelen van banken wordt terecht voortdurend kritisch gevolgd’, aldus Chris Buijink. De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) ziet het als haar taak om deze situatie te verbeteren. ‘Inmiddels zijn financieel-economische maatregelen getroffen, zoals het op orde brengen van de bankbalansen en het verstevigen van de kapitaalbuffers. Maar er is meer nodig om het vertrouwen terug te winnen. Banken moeten laten zien waar ze voor staan, juist als het gaat om het gewenste gedrag van hun medewerkers.’

\* \* \*

‘De NVB heeft op het vlak van gedragsverandering gekozen voor zelfregulering. Zelfregulering is juist nuttig op onderdelen die zich minder lenen voor wet- en regelgeving, zoals principes die toezien op cultuur en gedrag. Zo is in 2009 de huidige Code Banken opgesteld en een jaar later in werking getre-



CHRIS BUIJINK (1954)

Voorzitter van het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken.

den. De voortgang van de Code Banken werd jaarlijks beoordeeld door een onafhankelijke monitoringscommissie. Deze commissie concludeerde in haar eindrapport van 2012 dat de banken de Code Banken over het algemeen goed naleven. Tegelijkertijd constateerde de commissie dat banken hun communicatie over de Code en, in bredere zin, de dialoog met de samenleving zouden moeten verbeteren. Met deze conclusie als uitgangs-

punt, en de wetenschap dat veel principes inmiddels geborgd zijn door wet- en regelgeving, wordt de Code Banken de komende tijd herzien. De nieuwe code zal op 1 januari 2014 ingaan. De Code blijft wel gericht op het borgen van goed bestuur van een bank, maar legt nog meer nadruk op de gewenste cultuur en het gewenste gedrag.’

‘Er komt ook een maatschappelijk statuut van de bancaire sector en een gedragscode voor alle medewerkers. Dit maatschappelijk statuut richt zich op de rol van banken in de samenleving en beschrijft de gemeenschappelijke waarden van banken. Klanten van banken en de samenleving als geheel moeten kunnen rekenen op een betrouwbare, transparante, stabiele en gezonde bancaire sector. Dit vereist banken die gericht zijn op duurzaamheid en continuïteit. Hierbij staat een aantal uitgangspunten centraal. Bij het ontwikkelen en aanbieden van financiële producten en bij het verrichten van financiële diensten handelen banken integer, professioneel en transparant. Klanten worden zorgvuldig en met respect behandeld. Banken vervullen een belangrijke rol ten dienste van consumenten, het bedrijfsleven en de publieke sector. Voor het vervullen van die maatschappelijke rol is het essentieel dat banken een zorgvuldige afweging maken tussen de belangen van klanten, samenleving, werknemers en kapitaalverschaffers. In die afweging staat het belang van de klant centraal.’

\* \* \*

‘Om de ambities uit het maatschappelijk statuut waar te maken, is niet alleen goed bestuur nodig. Er is vanzelfsprekend ook een belangrijke rol weggelegd voor de mensen die bij een bank werken. Waar de Code Banken de moreel-ethische verklaring voor

bestuurders introduceerde, wordt deze verklaring nu omgevormd tot een bankierseed of belofte die door alle medewerkers binnen de organisatie wordt afgelegd. Deze eed is niet slechts symbolisch. Er wordt een set van gedragsregels geïntroduceerd, waaraan alle medewerkers en bestuurders gehouden zijn. In de regels wordt integer en zorgvuldig gedrag en een zorgvuldige afweging tussen de verschillende belanghebbenden die bij de bank betrokken zijn afgesproken. Nalvoing van de gedragsregels is niet vrijblijvend. De gedragsregels worden gekoppeld aan een systeem van tuchtrecht. Dit tuchtrecht, dat per 1 januari 2015 in werking moet treden, moet het zelfreinigend vermogen van de bancaire sector bevorderen. Om de bewustwording over de gedragsregels kracht bij te zetten leggen alle medewerkers voor wie de gedragsregels gelden een eed of belofte af waarin zij verklaren zich in de uitoefening van hun functie te houden aan de gedragsregels.’

\* \* \*

‘De NVB ziet het als een van haar belangrijkste taken om bij te dragen aan het herstel van

.....  
*‘Elkaar binnen de bancaire sector waar nodig aanspreken op gedrag en aanspreekbaar zijn voor de samenleving – daar gaat het om!’*  
 .....

vertrouwen in de bancaire sector. Maatregelen die zich richten op de gewenste cultuur en het gewenste gedrag spelen daarbij een sleutelrol: elkaar binnen de sector waar nodig aanspreken op gedrag en aanspreekbaar zijn voor de samenleving – daar gaat het om!’