

Uitkomsten onderzoek beroepseed

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM





Inhoud





Inleiding

De Nederlandsche Bank (DNB) heeft in Q2 2021 onderzoek uitgevoerd naar de naleving en inbedding van de beroepseed. Dit gebeurde door middel van een survey gehouden onder 23 financiële instellingen. Dit document bevat een toelichting op de opzet van het onderzoek (hoofdstuk 1), een samenvatting van de belangrijkste observaties (hoofdstuk 2), en een gedetailleerde toelichting van de resultaten van de survey (hoofdstuk 3).



1 Aanleiding en opzet

DNB is belast met het toezicht op het afnemen en implementeren van de beroepseed/beloofte.¹ Uit dien hoofde deden AFM en DNB een eerste onderzoek in 2016 naar de wijze van voorbereiding en aflegging van de eed onder 10 banken en 11 verzekeraars. Nu, 5 jaar later, heeft DNB een vervolgonderzoek gedaan onder 8 banken, 8 verzekeraars en 7 betaalinstanties, waarbij de scope van het onderzoek is uitgebreid. Naast de voorbereiding en eedaflegging, richt dit onderzoek zich ook op de verankering van de principes van de eed in de bedrijfsvoering, en de vraag hoe instellingen hun medewerkers in staat stellen om de principes uit de eed na te leven. Daarnaast is ook uitgevraagd in hoeverre de beroepseed invloed heeft (gehad) op het aannamebeleid en het medewerkersbestand. Tot slot is ook de omgang met het tuchtrecht, dat specifiek voor de bankensector geldt, onderzocht.

Het onderzoek werd uitgevoerd door middel van een survey, die opgezet was om op instellingsniveau beantwoord te worden. De survey bestond uit gesloten (ja/nee) vragen en open vragen voor nadere toelichting, waarbij gevraagd werd naar feitelijkheden.

Het onderzoek was dus niet gericht op percepties, beleving of meningen van individuele medewerkers.² Het aantal vragen lag tussen de 20 en 30, afhankelijk van de sector en de gegeven antwoorden. Bij banken bestond de survey uit drie onderdelen, zijnde:

- I. Afleggen van de eed
- II. Tuchtrecht
- III. Inbedden van de eed

Omdat het tuchtrecht alleen bij banken gekoppeld is aan principes uit de beroepseed, besloeg de survey bij betaalinstanties en verzekeraars alleen onderdelen i. en iii.

In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste observaties uit het onderzoek samengevat. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het onderzoek in meer detail toegelicht.

¹ 3:17b en c Wet Financieel Toezicht

² De Nederlandse Vereniging van Banken heeft in dezelfde periode ook onderzoek gedaan naar de Bankierseed, gericht aan medewerkers van banken.

2 Samenvatting belangrijkste observaties

Alle bevroagde instellingen, ongeacht de sector, nemen het afleggen van de eed serieus. In de meeste gevallen wordt er een betekenisvolle ceremonie aan gewijd die gekoppeld is aan de onboarding van nieuwe medewerkers.

Hoe kleiner de instelling, hoe groter de aanwezigheid van senior management bij deze ceremonie.

Het afleggen van de eed wordt geregistreerd in HR systemen, maar wordt over het algemeen niet gekoppeld aan een tastbaar 'aandenken'. Slechts één instelling heeft dat gedaan, door afleggers hun handtekening te laten zetten op een spiegel die zichtbaar is voor medewerkers als zij het pand binnenlopen.

De kwaliteit van managementinformatie rondom de eed is soms wisselend. Niet alle instellingen hebben even makkelijk eenduidige cijfers kunnen aanleveren over hoe vaak de eed in een specifiek jaar is afgelegd, of welk aandeel daarvan externe medewerkers betrof.

De meerderheid van bevroagde verzekeraars en betaalinstanties past de eed toe op een bredere groep medewerkers dan strikt wettelijk vereist. Bij banken geldt de eed wettelijk voor alle medewerkers. Voor verzekeraars en betaalinstanties gaat het om

een kleinere groep beleidsbepalers en mensen met klantcontact. Niettemin kiest de meerderheid van de bevroagde verzekeraars en betaalinstanties ervoor om de eed van toepassing te verklaren op alle medewerkers, o.a. gegeven de maatschappelijke positie als financiële instelling en omwille van efficiëntie.

De meeste banken gebruiken uitspraken van Tuchtrect Banken om ervan te leren, maar slechts de minderheid geeft aan dit stelselmatig te doen.

De rest geeft aan het op **case-by-case** basis te doen. Hiervoor worden met name uitspraken over de eigen medewerkers gebruikt, bijvoorbeeld voor aanpassingen in beleid, of als materiaal voor dilemma- en awarenesssessies. Een nog kleinere minderheid van de instanties geeft aan ook uitspraken over medewerkers van andere banken te gebruiken voor leerdoeleinden.

In bijna alle gevallen wordt de eed – na de ceremoniële aflegging – niet meer expliciet ingezet als instrument om op gedrag te sturen. De instanties is gevraagd hoe zij de principes van de eed in de bedrijfsvoering verankeren, en hun medewerkers in staat stellen om de eed na te leven in hun dagelijkse werk. Instanties benoemen een breed scala aan maatregelen (dilemma sessies, kernwaarden, codes of conduct, etc.) maar in alle gevallen gaat het om 'eigen'

(cultuur)initiatieven, waarin de principes van de eed impliciet en soms onherleidbaar zijn verwerkt.



3 Gedetailleerde resultaten van de survey

I Afleggen van de eed

De eedaflegging wordt bij alle betrokken instellingen conform de wettelijke vereisten binnen 3 maanden afgenomen.

Over het algemeen maakt de eedaflegging vast deel uit van een breder onboarding programma. Alle instellingen maken van het afleggen van de eed een betekenisvolle gebeurtenis. In lijn met wat de wet vereist wordt de eed afgenomen door een hogergeplaatste in het bijzijn van een directeur/medewerker Compliance/HR/Legal. Bij kleinere instellingen zijn dat vaak leden van de c-suite; als de omvang van de instelling groter is wordt het afnemen van de eed vaker gedelegeerd naar de direct leidinggevende – dat geldt zeker voor banken en verzekeraars.

De uitkomsten van de eedaflegging worden vastgelegd in de HR systemen. In enkele gevallen wordt de gebeurtenis anders gememoreerd (bijvoorbeeld foto op het intranet); slechts bij één bancaire instelling wordt de afgelegde eed gememoreerd op een fysieke plek die voor alle medewerkers zichtbaar is (handtekening op een spiegel bij de entree). Als het gaat om de monitoring op de daadwerkelijke afname van de eed en de administratie hiervan, constateren wij dat 25% van de banken, 40% van de verzekeraars en 30% van de betaalinstantellingen dit zien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van enerzijds eerste lijnsfuncties (daaronder mede begrepen HR en Legal) en anderzijds

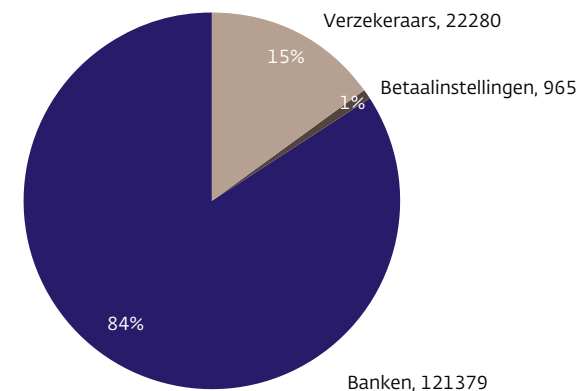
de tweede lijnsfunctie (Risk en/of Compliance. Bij de banken en verzekeraars ziet de meerderheid dit als een verantwoordelijkheid voor de 1e lijn. Bij de betaalinstantellingen wordt deze verantwoordelijkheid in ongeveer de helft van de gevallen bij ofwel de 1e lijn ofwel de 2e lijn belegd.

Hoewel de wettelijk afgebakende doelgroep die de eed moet afleggen voor verzekeraars en betaalinstantellingen kleiner is dan bij banken, geeft 75% van de bevraagde verzekeraars en 60% van de bevraagde betaalinstantellingen aan de eed van toepassing te verklaren op alle medewerkers.

Afwegingen hierbij zijn de maatschappelijke positie en identiteit van de instelling, het belang dat aan integriteit in algemene zin wordt gehecht, de verankering van de principes van de eed in algemene gedragscodes, de voorbeeldfunctie naar de organisatie toe en de gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid door medewerkers. Tot slot wordt ook gerefereerd aan de praktische uitvoerbaarheid die wordt vergemakkelijkt door de eed van toepassing te verklaren op alle medewerkers.

Verreweg de meeste eedafleggingen vinden plaats bij banken, gevolgd door verzekeraars. De aantallen bij betaalinstantellingen zijn beduidend kleiner (zie figuur 1). Dat is op zich niet verrassend, gegeven het feit dat de

Figuur 1 Het aantal eedafleggingen in de periode 2015-2020 verdeeld per sector



wettelijke reikwijdte van de beroepseed bij banken veel breder is dan bij verzekeraars en betaalinstantellingen, waar de eed wettelijk alleen verplicht is voor beleidsbepalers en medewerkers met klantcontact. Het is in dat opzicht juist verrassend om te zien dat de absolute aantallen bij verzekeraars zo hoog zijn: dat is het resultaat van de bredere toepassing van de eed zoals omschreven in de voorgaande alinea.

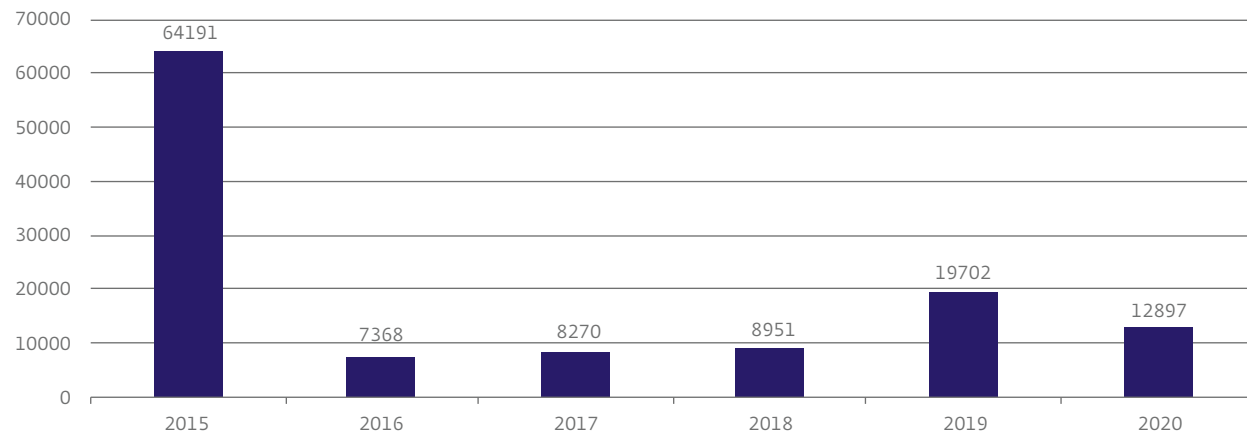
Opgevraagde statistieken laten zien dat het gros van de eedafleggingen bij banken en verzekeraars plaats heeft gevonden in 2015/2016. Dat betekent dat voor ca. 55% van medewerkers van deze sectoren het





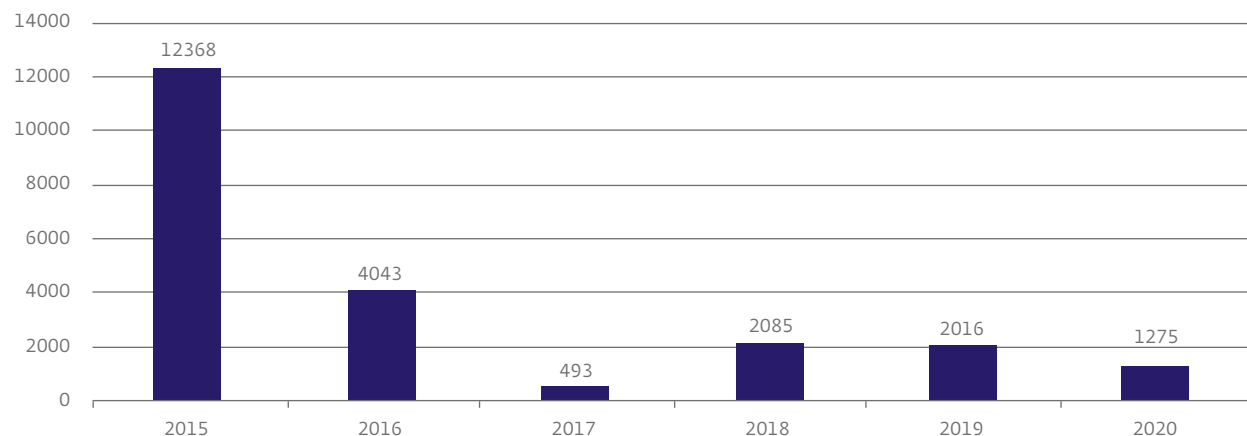
Figuur 2 Het aantal eedafleggingen per jaar door medewerkers van banken

(n = 8 banken; totaal 121.379 medewerkers)



Figuur 3 Het aantal eedafleggingen per jaar door medewerkers van verzekeraars

(n = 8 verzekeraars; totaal 22.280 medewerkers)



meer dan 5 jaar geleden is dat zij de eed hebben afgelegd. Figuur 2 en figuur 3 illustreren dat. Na de grote 'inhaalslag' van 2015 en 2016 blijft het aantal nieuwe eedafleggingen per jaar ongeveer op hetzelfde niveau. De jaren 2019 en 2020 laten bij banken wel een stijging zien. Dat lijkt samen te hangen met de aanwas van nieuwe medewerkers ter bestrijding van witwassen en financiële criminaliteit. Hierbij moet opgemerkt worden dat enkele instellingen geen accurate data hebben kunnen opleveren voor aantallen afgelegde eden per jaar. In een aantal gevallen betreft het een extrapolatie.

Bij betaalinstanties lopen de aantallen eedafleggingen gestaag op, wat lijkt te corresponderen met de groei van de sector. Figuur 4 illustreert het verloop.

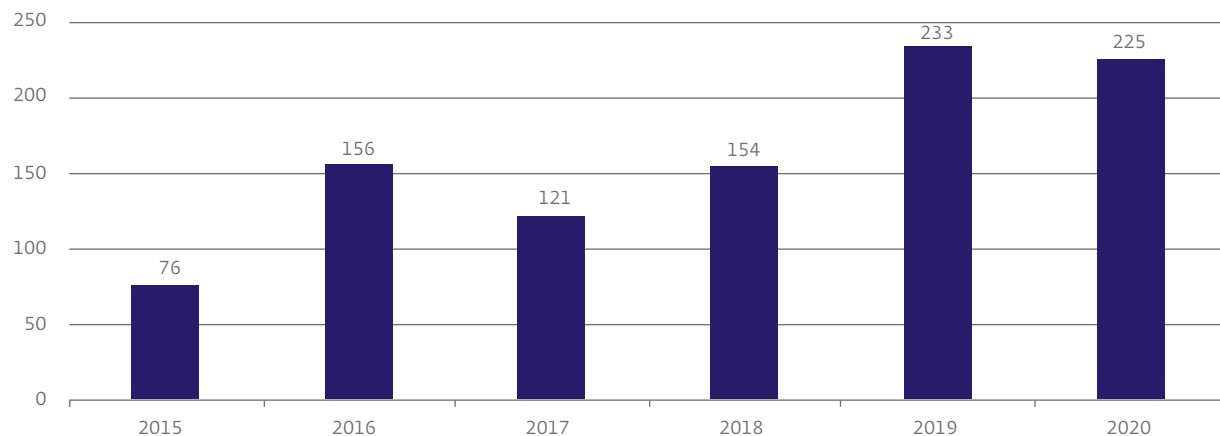
Bij de bevraagde banken en betaalinstanties en een ruime meerderheid van de verzekeraars heeft niemand geweigerd om de eed af te leggen. Bij één verzekeraar werd ervoor gekozen om een soort overgangperiode in te lassen bij de invoering van de beroepseed waardoor medewerkers in de periode medio mei 2015 tot 1 april 2016 niet verplicht waren de eed af te leggen. Deze groep medewerkers (ongeveer 30) wordt echter jaarlijks gevraagd de beroepseed alsnog af te leggen. Na contact met de verzekeraar bleek dit om een groep medewerkers te gaan die niet wettelijk verplicht waren om de eed af te





Figuur 4 Het aantal eedafleggingen per jaar door medewerkers van betaalinstanties

(n = 7 betaalinstanties; totaal 965 medewerkers)



leggen; deze verzekeraar had ervoor gekozen om de eed breder toe te passen dan wettelijk verplicht.

II Tuchtrect

Per 1 april 2015 dient een bank met zetel in Nederland op grond van artikel 3:17b lid 2 Wft te beschikken over procedures en maatregelen die waarborgen dat natuurlijke personen die in Nederland onder haar verantwoordelijkheid werkzaam zijn een eed of belofte afleggen indien zij:

- een arbeidsovereenkomst met de bank hebben of
- werkzaamheden uitvoeren die deel uitmaken van of voortvloeien uit het uitoefenen van het bankbedrijf, dan wel deel uitmaken van de wezenlijke bedrijfsprocessen ter ondersteuning daarvan.

Voor verzekeraars en betaalinstanties geldt geen tuchtrect dat gekoppeld is aan de beroepseed.

De bancaire sector heeft de invulling van het tuchtrect voor bankiers gezamenlijk geregeld in het Tuchtrectreglement Bancaire Sector. De tuchtrectelijke procedure begint met een melding van een gedraging van een beëdigde bankmedewerker die in strijd zou zijn met een van de gedragsregels. Deze melding kan door eenieder worden gedaan bij de Stichting Tuchtrect Banken (STB), een onafhankelijke stichting, verantwoordelijk voor de uitvoering van het tuchtrect. Deze Stichting wordt hierin ondersteund door de Stichting Dutch Securities Institute (DSI). De melding mag niet gericht zijn op het vorderen van een schadevergoeding. In dat geval zal de melder namelijk

worden doorverwezen naar Kifid of de civiele rechter. Indien de Tuchtcommissie tot de conclusie komt dat de klacht gegrond is, kan zij maatregelen opleggen, te weten een berisping, een boete tot 25.000 euro, een verplichte cursus of een tijdelijk beroepsverbod van maximaal drie jaar.

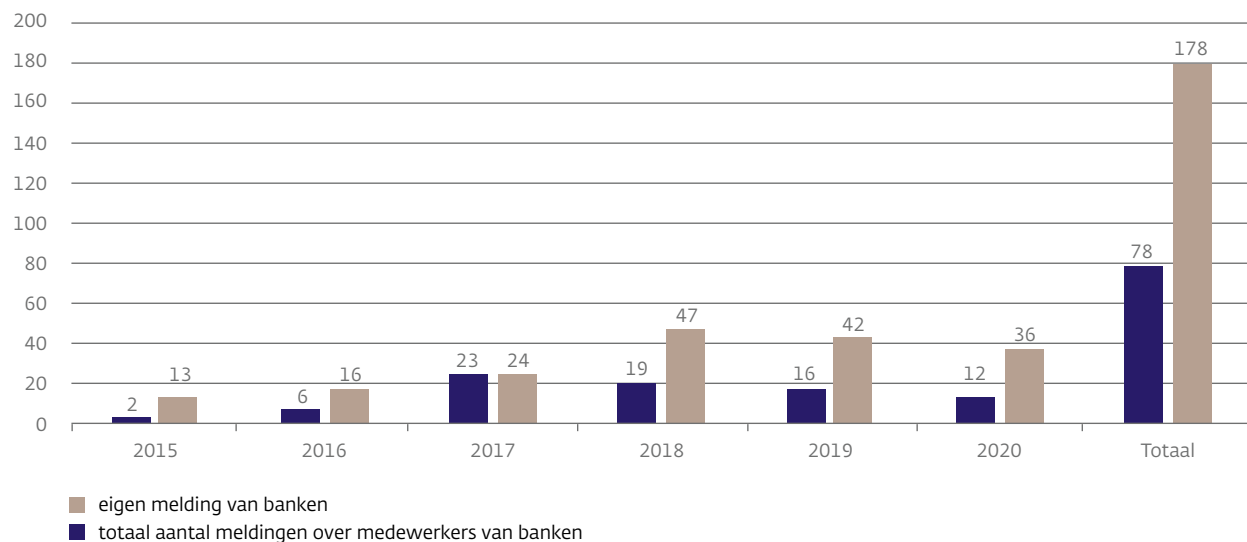
In figuur 5 is het totaal aantal meldingen over bankmedewerkers bij de STB te zien, waaronder meldingen gedaan door particulieren, de eigen werkgever of andere instanties, inclusief het aantal meldingen dat banken zelf gedaan hebben bij de STB en die gegrond zijn verklaard. Let wel: deze cijfers zijn gebaseerd op *self-reporting* van de bevroegde instanties en geven geen volledig beeld. Eén instantie heeft aangegeven geen jaarlijkse cijfers over de klachten te kunnen aanleveren, maar wel het totaal aantal klachten tussen 2015 en 2020.

De banken verschillen in wie verantwoordelijk is voor het bijhouden van meldingen en uitspraken over medewerkers van hun instantie.

Zo hebben twee instanties HR hiervoor aangewezen en twee instanties de Corporate Secretary. Twee instanties hebben een intern tuchtrectloket ingericht waarbij één instantie dit loket onderdeel heeft gemaakt van de compliance functie. Bij de andere instantie is dit interne tuchtloket deel van HR. De overige twee banken hebben deze verantwoordelijkheid belegd bij de directeur Compliance respectievelijk de afdeling Fraude. De banken zijn consistent in het beleggen



Figuur 5 Het aantal klachten vanuit banken dat door Stichting Tucht recht Banken gegrond is verklaard



Het betreft hier eigen meldingen van banken over hun medewerkers en het totaal aantal meldingen over medewerkers van banken. Eén instelling kon geen jaarlijkse cijfers opleveren, vandaar dat de cijfers hierboven in werkelijkheid iets hoger liggen.

van de eindverantwoordelijkheid voor de rapportages van meldingen en uitspraken: zes instellingen geven aan dat de CEO eindverantwoordelijkheid draagt. Eén instelling heeft deze verantwoordelijkheid bij de CRO belegd, en een andere instelling bij de manager Fraude.

Zes van de acht banken geven aan dat zij de uitspraken van STB gebruiken om van te leren, waarbij de helft dit systematisch en de andere helft

dit incidenteel oppakt. Twee banken geven aan de uitspraken van STB niet te gebruiken voor leerdoel-einden. Dit is te zien in figuur 6.

De drie banken die aangeven stelselmatig te leren van uitspraken over eigen medewerkers, doen dit door speciaal ingerichte commissies of teams de uitspraken te laten volgen. Deze uitspraken worden besproken en de casuïstiek wordt gebruikt om binnen de organisatie

awareness te creëren, via bijvoorbeeld e-learnings, berichten op Intranet of kennissessies. Daarbij wordt Compliance of HR betrokken. De drie banken die aangeven ook te leren van uitspraken door de STB over eigen medewerkers, maar slechts incidenteel, maken hierbij een selectie op basis van ingeschatte relevantie voor de organisatie. De wijze van leren loopt uiteen. Zo betreft een instelling hier de STB actief bij. Een andere instelling heeft een comité benoemd waar uitspraken worden besproken, dat vervolgens advies geeft aan het MB hoe hier opvolging aan te geven.

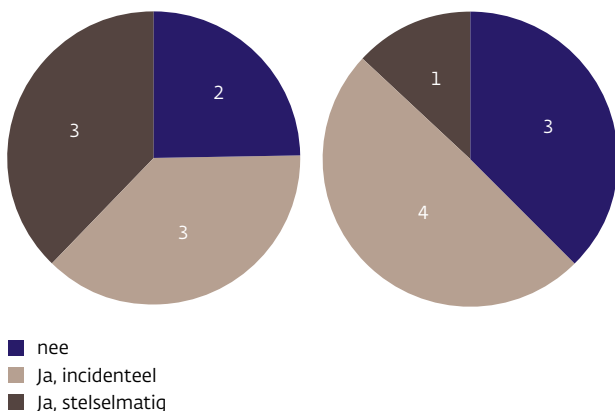
Vijf banken geven aan ook te leren van uitspraken van STB die niet over hun eigen medewerkers gaan, waarvan één bank zegt dat stelselmatig te doen.

De twee banken die aangeven niet te leren van uitspraken over hun eigen medewerkers, geven aan dat ook niet te doen over medewerkers van andere instellingen. Een bank die aangaf dat wel te doen van uitspraken over eigen medewerkers, doet dat niet van uitspraken over medewerkers van andere banken. Dit is te zien in figuur 7.

Eén instelling geeft aan stelselmatig te leren van uitspraken over medewerkers van andere instellingen. Er wordt dan gekeken in hoeverre 'lessons learned' gebruikt kunnen worden om awareness te creëren via e-learnings, berichten op intranet of kennissessies. Ook worden deze uitspraken meegenomen in de



Figuur 6 en 7



Figuur 6 (links): Aantal instellingen dat aangeeft in hoeverre zij leren van uitspraken van Stichting Tuchtrect Banken over eigen medewerkers

Figuur 7 (rechts): Aantal instellingen dat aangeeft in hoeverre zij leren van uitspraken van Stichting Tuchtrect Banken over medewerkers van andere instellingen.

jaarlijkse review van de gedragscode en de publicatie hiervan op internet. Vier instellingen geven aan incidenteel te leren van uitspraken over medewerkers van andere instellingen. Zo wordt gekeken of desbetreffende uitspraken een risico blootleggen dat ook bij de instellingen zou kunnen spelen. Wanneer geconcludeerd wordt dat er wellicht onvoldoende awareness op dit risico binnen de organisatie zou kunnen bestaan, wordt deze mogelijk opgenomen in bijvoorbeeld een integriteitstraining. Een instelling geeft aan dat bestuderen van uitspraken over mede-

werkers van andere instellingen een mogelijkheid is om het gesprek met STB aan te gaan en te reflecteren op de onderliggende mindset bij de instelling op het doen van meldingen (te terughoudend of juist niet).

De verantwoordelijkheid om nieuwe uitspraken van de STB onder de aandacht te brengen is bij de helft van de banken niet expliciet belegd. Waar deze verantwoordelijkheid wel is belegd, neemt Compliance, HR of de corporate secretary hierin het voortouw. De eindverantwoordelijkheid voor het onder de aandacht brengen ligt bij een bestuurder, zijnde de CEO dan wel de CRO, afhankelijk van of compliance dan wel HR in de dagelijkse praktijk hiervoor verantwoordelijk is. Bij één bank is deze eindverantwoordelijkheid niet formeel vastgelegd.

III Inbedden van de eed

Bij een minderheid van de banken (2 van de 8) en verzekeraars (1 van de 8) heeft de eed geen wezenlijke invloed gehad op het aannamebeleid.

Bij de betaalinstanties is deze invloed zelfs nihil. Daar waar deze invloed zich wel heeft doen gelden, refereren banken en verzekeraars aan de principes uit de Code of Conduct, waarin impliciet de principes uit de eed zijn verwerkt. Deze dienen als toetsstenen in het wervings- en selectieproces (bijvoorbeeld: terug te vinden in vacatureteksten dan wel dienend als toetssteen voor geschiktheid). Ook geeft een bank aan de waarden en normen uit de beroepscode mee te

nemen via de Pre-Employment screening en een check te doen in het register van de Stichting Tuchtrect Banken. Een aantal van de bevraagde instellingen geeft expliciet aan dat de eedaflegging voorwaarde voor indiensttreding is.

De samenstelling van het medewerkersbestand van de bevraagde instellingen is niet wezenlijk veranderd als gevolg van de invoering van de beroepscode.

Overigens heeft geen van de bevraagde instellingen aangegeven dat medewerkers hun ontslag hebben ingediend als gevolg van de invoering van de eedaflegging.

Wij hebben de bevraagde instellingen specifiek gevraagd naar hoe zij bovenstaande principes verankeren in de performance management cyclus, in besluitvorming en in de missie/purpose. Tot slot hebben we een controlevraag gesteld om vast te kunnen stellen of instellingen wellicht nog andere mogelijkheden benutten om deze principes in de dagelijkse bedrijfsvoering in te bedden.





Principes uit de eed

Dit onderdeel van de survey ging over de inbedding of verankering van de principes van de beroepseed in de dagelijkse bedrijfsvoering. Deze principes omvatten:

- een integere en zorgvuldige functie-uitoefening;
- een zorgvuldige belangenafweging van alle betrokken stakeholders betrokken bij de onderneming (klanten, aandeelhouders, werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert);
- het centraal stellen van het klantbelang daarin;
- je gedragen naar de op jou van toepassing zijnde wetten, reglementen en gedragscodes;
- geheimhouden wat je is toevertrouwd;
- geen misbruik van kennis;
- je open en toetsbaar opstellen en je verantwoordelijkheid kennen naar de samenleving;
- een inspanningsverplichting om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en te bevorderen.

Wij constateren dat aan de verankering weldegelijk aandacht wordt besteed maar dat de diepgang waarin dit gebeurt verschilt. Een minderheid van de bevroegde instellingen verwijst direct naar de principes uit de beroepseed. Het merendeel heeft er echter voor gekozen (een deel van) de principes terug te laten komen in gedragscodes, corporate values en interne reglementen en processen. Bovendien wordt lang niet altijd expliciet gemaakt bij de beantwoording van de vragen wat deze principes betekenen in termen van concreet 'gewenst gedrag'.

Alle banken en de meerderheid van de verzekeraars (62,5 % - 5 van de 8) en betaalinstanties (71% - 5 van de 7) geven aan de principes uit de eed te hebben

verankerd in hun performance management.

Dit gebeurt bij alle instellingen echter op een indirecte manier. De bevroegde instellingen verwijzen hiervoor veelal naar hun gedragscodes of corporate values. Hierin komen de principes 'integere en zorgvuldige functie-uitoefening' naast 'het open en toetsbaar opstellen in doen en laten' en 'het centraal stellen van het klantbelang' impliciet terug. Zo refereren de meeste kernwaarden aan grondigheid, bekwaamheid, professionaliteit maar ook openheid, transparantie, eerlijkheid en integriteit. Deze kernwaarden dienen daarmee als toetsingscriteria in de beoordeling met als ultimatum remedium ontslag bij ernstige incidenten. Uit de gegeven antwoorden kunnen wij niet afleiden in hoeverre deze kernwaarden ook zijn 'geladen' in de zin

dat naast een definiëring ook praktische handvatten worden aangereikt wat verwacht wordt van medewerkers bij het verrichten van de dagelijkse werkzaamheden. Slechts bij een minderheid van de bevroegde instellingen wordt in de performance management cyclus expliciet gerefereerd aan het voltooid moeten hebben van e-learnings en (dilemma)trainingen ter bevordering van het zorgvuldig af kunnen wegen van belangen van in- en externe stakeholders.

Op 2 verzekeraars na, geven alle bevroegde instellingen aan de principes uit de eed te hebben verankerd in besluitvorming. Hierbij dient te worden aangetekend dat uit de toelichting van de betrokken instellingen blijkt dat slechts één bank en twee verzekeraars de principes uit de beroepseed zowel op een directe als indirecte manier in strategische besluitvormings-, PA(R)P dan wel KYC/CDD processen betrekken. Bij de andere instellingen gebeurt dit alleen op een indirecte manier (dus via gedragscodes, core values, governance charters, policy frameworks en beleid). Hierbij wordt aan de volgende 3 principes uit de beroepseed gerefereerd:

- zorgvuldige belangenafweging van alle betrokken stakeholders (m.n. maatschappelijke belangen);
- het centraal stellen van het klantbelang;
- het conformeren aan relevante wet- en regelgeving.

Hierin wordt een actieve rol toebedeeld aan de zelfstandigheidsfuncties ter bevordering van integer handelen,





ondersteuning in dilemma-afweging en het doen van risicobeoordelingen. Tools die bijdragen aan zorgvuldige besluitvorming zijn o.a. een stappenplan ten behoeve van evenwichtige en consistente besluitvorming en het werken met covernotes waarop afgetekend wordt dat aan de hierboven beschreven principes aandacht is geschonken in de totstandkoming van het desbetreffende besluit. Een good practice bij een van de bevroegde instellingen betrof ook het evalueren van besluitvorming achteraf aan de hand van vooraf opgestelde principes (effectiviteit, consistentie en evenwichtigheid) met als doel hiervan te leren. Hoewel hier niet expliciet aan wordt gerefereerd, draagt betrokkenheid van de 2e lijn, de ontwikkelde tooling om te komen tot zorgvuldige belangenafweging en het achteraf evalueren van besluitvorming mede bij aan een integere en zorgvuldige functie-uitoefening, een 4e principe uit de beroepseed.

Alle banken, de meerderheid van de verzekeraars (62,5% - 5 van de 8) en betaalinstanties (ruim 70% - 5 van de 7) geven aan de principes uit de eed te hebben verankerd in de purpose/missie. Hierin staat centraal hoe instellingen maatschappelijk willen bijdragen bij de uitvoering van hun dienstverlening vanuit een unieke propositie/een specifieke identiteit. De principes 'een zorgvuldige belangenafweging van alle betrokken stakeholders betrokken bij de onderneming' en 'het centraal stellen van het klantbelang daarin' worden hierin weerspiegeld. Ondersteunend in

het bereiken van deze purpose/missie zijn strategie-documenten, gedragscodes, corporate values en interne reglementen waarin de andere achterliggende principes van de eed/belofte geheel dan wel gedeeltelijk zijn verwerkt (op een indirecte manier dus met uitzondering van de 3 instellingen die ook letterlijk de principes uit de beroepseed in de dagelijkse bedrijfsvoering hebben verankerd: zie de paragraaf over 'besluitvorming'). Kernwaarden als 'vertrouwen in en veiligheid van de sector, ondernemerschap, discretie, toewijding, vakmanschap, samenwerking' komen in verschillende bewoordingen terug en raken daarmee aan de andere 5 principes uit de beroepseed. Interessant nog om te benoemen is dat een minderheid van de banken (25%), verzekeraars (37,5%) en betaalinstanties (15%) expliciet beschrijft welk concreet gedrag van medewerkers wordt verwacht. Hierdoor rijst de vraag wat de mate van diepgang is in de doorleving van deze principes.

Ook blijkt niet eenduidig uit de antwoorden hoe er gemonitord wordt op het gewenste gedrag en welke consequenties worden verbonden aan overschrijding van de afgesproken normen, behalve in geval van incidenten waarop ontslag volgt (zie hiervoor).

De meerderheid van de banken (75% - 6 van de 8), de meerderheid van de verzekeraars (75% - 6 van de 8) en betaalinstanties (ruim 70% - 5 van de 7) geven aan andere maatregelen te hebben genomen om de

principes van de eed/belofte verder in de organisatie in te bedden. Naast de initiatieven bij de onboarding van nieuwe medewerkers, de ceremoniële aandacht bij de eedaflegging zelf, de inbedding van de principes van de eed via performance management, besluitvorming en de verankering van de principes via de purpose/missie, geven de bevroegde instellingen aan:

- de principes in te zetten bij het opstellen van beleidsdocumenten (bijvoorbeeld kostenbeleid, beleggingsbeleid) dan wel kwartaalrapportages aan o.a. directie/RvB, RvC en Ledenraad;
- de principes te koppelen aan de beoordeling van integriteitsrisico's en integriteitsdilemma's;
- de principes in te zetten als leidraad bij interne besprekingen en algemene communicatie naar de organisatie (bijvoorbeeld hoe de principes worden meegenomen in de strategische koers van de onderneming en de rol van de medewerkers daarin);
- de principes te vervlechten in MTO's en de hieruit voortvloeiende sturingsinformatie in te zetten om van te leren. Bijvoorbeeld als input voor de opzet van integriteitstrainingen of ontwikkelprogramma's in brede zin maar ook de permanente educatie van directie/RvB en RvC;
- de principes in te zetten bij het sturen op voorbeeldgedrag;
- de principes in te zetten in contractuele relaties met belangrijke outsourcing service providers, bijvoorbeeld via awareness sessies, PARP en performance reviews.





Ook bij deze initiatieven geldt dat het overgrote deel van de bevroegde instellingen dit doet door te verwijzen naar de eigen gedragscodes of corporate values.

Hiermee wordt indirect ingespeeld op de volgende principes uit de beroepseed: 'een integere en zorgvuldige functie-uitoefening', 'een zorgvuldige belangenafweging van alle betrokken stakeholders betrokken bij de onderneming (klanten, aandeelhouders, werknemers) en de samenleving waarin de onderneming opereert', 'het centraal stellen van het klantbelang daarin', 'je gedragen naar de op jou van toepassing zijnde wetten, reglementen en gedragscodes', 'je open en toetsbaar opstellen en je verantwoordelijkheid kennen naar de samenleving' en 'het leveren van een inspanningsverplichting om het vertrouwen in de financiële sector te behouden en te bevorderen'. De principes 'geheimhouden wat je is toevertrouwd' en 'geen misbruik van kennis' komen hierin minder expliciet terug.

In aanvulling op de eerder benoemde initiatieven, worden de volgende, meestal indirecte generieke cultuurmaatregelen getroffen om de eed 'levend' te houden nadat de eed/belofte is afgelegd:

- Bewustwordingsactiviteiten: het instellen van thema-weken op het gebied van Integriteit of Values of Awareness campagnes;

- Updaten gedragscodes en beleidsdocumenten: het jaarlijks updaten en onder de aandacht brengen van gedragscodes en na lezing hiervan, medewerkers te laten aftekenen. Maar ook het actualiseren van andere beleidsdocumenten, reglementen etc. Zo werd bijvoorbeeld het updaten van het Risk Appetite Statement genoemd;
- Het inzetten van communicatiemiddelen: het inzetten van e-letters, het plaatsen van artikelen op intranet en het voeren van thema-gesprekken;
- Het inzetten van training en tooling: hierbij valt te denken aan trainingsprogramma's met jaarlijkse certificering, de ontwikkeling van leertools voor managers en medewerkers (vb. inzet apps).

Slechts één instelling (een betaalinstantie) maakt een directe link door te overwegen om medewerkers om de zoveel tijd, de eed opnieuw te laten afleggen (renewing of the vows).

