

– E S S A Y –

# Bankiers klem tussen regels en gezond verstand

“Papa, hoe kan dat nou?”, vroeg zijn zoontje toen de ongelukkige navigator Wouter Verbraak aangeslagen terugkeerde van de Volvo Ocean Race. Enkele dagen daarvoor was hij met zijn boot midden in de nacht op de Indische oceaan op een rif gelopen.

“Hoe kan het dat jij die eilanden niet gezien hebt? Boven mijn bed hangt een Ikea-kaart waar die eilanden gewoon op staan.” Verbraak had het rif niet gezien, omdat hij niet ver genoeg had ingezoomd op de kaart van zijn geavanceerde navigatiesysteem.

TEKST PETROSJAN DAMEN EN HANS LUDO VAN MIERLO

**D**e navigatiefout van Verbraak illustreert een ontwikkeling die wij binnen de financiële sector ook zien: vakmensen die steeds meer ‘navigeren’ op een te hoog detailniveau. Het eigen professionele inzicht wordt steeds meer ondergeschikt aan richtlijnen van toezichthouders en aan ondersteunende systemen. De steeds grotere focus op externe stuurmiddelen staat diametraal tegenover die andere ontwikkeling die in de financiële sector is ingezet na de financiële crisis: de focus op de klant. In de bankierseed – die alle bankmedewerkers inmiddels hebben afgelegd – beloven zij dat ze ‘een zorgvuldige afweging maken tussen de belangen van partijen die bij de onderneming betrokken zijn, in het bijzonder die van de klanten en de maatschappij’. Met de eed wordt niet alleen het klantbelang centraal gesteld, maar ook een beroep gedaan op de deskundigheid en het morele kompas van iedere individuele medewerker.

Het hinken op twee gedachten – enerzijds meer nadruk op externe regels en systemen en anderzijds een beroep op het maken van eigen professionele en morele afwegingen – zorgt ervoor dat bankmedewerkers in een spagaat zitten. De vraag is steeds vaker: houd ik me strikt aan de regels of maak ik zelf een afweging? Bij de dwingende kracht van de toezichthouders en de steeds meer geautomatiseerde processen winnen voortdurend de regels en de processen en zijn de toegewijde professional en de klant steeds vaker de verliezers.

## KLANT DE DUPE

Dit najaar presenteerde de Nederlandse Vereniging van Banken deemoedig de uitkomsten van de eerste Vertrouwensmonitor Banken. Deze eerste openbare klantenmonitor is een felicitatie waard voor brancheorganisatie NVB, maar nog niet voor de banken zelf. Op een schaal van 1 tot 5 scoort de sector als geheel een magere 2,8. De NVB geeft aan dat dit cijfer om-



**Petrosjan Damen** is zelfstandig organisatieadviseur en promotieonderzoeker bij Nyenrode Business Universiteit. Hij doet onderzoek naar het effect van stuurmechanismen op het gedrag van besluitvormers in de financiële sector.

**Hans Ludo van Mierlo** is bestuurdersadviseur, oud-bankier, publicist en geestelijk vader van de bankierseed. Hij schreef de boeken *Gepast en ongepast geld* en *Bankiers zweren bij geld*.

hoog moet. Het is de vraag of dit gaat lukken bij de spagaat waarin de banken – net als alle andere financiële dienstverleners – zich bevinden. Veel medewerkers van banken, verzekeraars en tussenpersonen ervaren het ongemak van de paradox waar ze zich voor gesteld zien. Ze ervaren diverse spanningsvelden.

### ZELF NADENKEN

Een eerste spanningsveld gaat over de vraag hoe beslissingen worden genomen door financiële dienstverleners. Vertrouwt de professional volledig op het extern navigatiesysteem of blijft hij zelf ook nadenken. Dat zelf nadenken wordt de laatste tijd stevig ontmoedigd. Steeds vaker proberen de wetgever en toezichthouders te bepalen hoe een financieel professional in de praktijk dient te handelen. Daar komt nog eens bij dat veel IT-systemen een kritiekloze naleving van regels afdwingen in de procesgang. Ook als hij dat echt wil dan nog heeft de professional geen of weinig ruimte om naar eigen inzicht af te wijken van de externe stuurmiddelen.

Hoe frustrerend dit is valt elke dag opnieuw in de praktijk vast te stellen en is

ook geregeld te lezen in blogs op de site van het New Financial Forum (zie kader).

### STA-IN-DE-WEG

Een tweede spanningsveld heeft betrekking op de vraag op welk detailniveau een goede beslissing genomen moet worden. Toen Wouter Verbraak tijdens die desastreuze nacht op zijn navigatiesysteem keek, zag hij een werkelijkheid die ogenschijnlijk klopte. Volgens de kaart op zijn laptop zeilden ze op een open zee zonder enkel gevaar. Als hij dieper had ingezoomd, had hij het rif gezien dat hem later zou opbreken. Ook hier dringt een vergelijking met de financiële sector zich op.

De wetten en richtlijnen die de overheid en toezichthouders aan de financiële sector hebben meegegeven zijn zo opgesteld dat ze generiek toepasbaar zijn. Ze kijken naar situaties op een algemeen niveau. Op hoog abstractieniveau kloppen ze. Op detailniveau, op het niveau van de financieel adviseur en de klant, zijn ze in sommige gevallen een regelrechte sta-in-de-weg voor een goede oplossing.

**“GOED VAKMANSCHAP  
TOT LEIDEND  
BEGRIJF MAKEN”**

## Klanten helpen met geboeide handen

Elke financieel adviseur kan voorbeelden geven van regels en IT-systemen die ingaan tegen het belang van de klant. Het leidt tot werken met geboeide handen.

### 1. BELEIDSWIJZIGING OVERLIJDENSVERZEKERING

Een klant met een overlijdensverzekering is terminaal ziek. Hij wil een deel van zijn uitkering voor overlijden ontvangen om de laatste paar maanden van zijn leven nog iets met zijn kinderen te kunnen doen, maar volgens de regels wordt er niet uitgekeerd vóór overlijden.

*Oplossing:* Nadat een medewerker diep in deze kwestie is gedoken, is in deze specifieke situatie het verzoek van de klant mogelijk gemaakt.

*Stand van zaken:* De verzekeraar heeft dit inmiddels in meer gevallen mogelijk gemaakt.

### 2. PERSOONLIJKE DESKUNDIGHEID UITGESCHAKELD

Twee enthousiaste jonge artsen in opleiding met prima carrièreperspectief vragen een hypotheek aan voor een huis dat volgens de algemene regels net buiten hun financiële bereik ligt.

*Oplossing:* De bank praat met de twee jonge mensen over hun toekomstverwachtingen en is op grond daarvan bereid de hypotheek toch te verstrekken. De jonge artsen wonen plezierig in hun huis en kunnen de hypotheek voorlopig gemakkelijk aflossen.

*Stand van zaken:* De bank werd door toezichthouder AFM berispt. Alle banken houden zich nu nog strakker aan de rigide regels, waardoor ook succesvolle starters minder gemakkelijk een lening krijgen en de professionaliteit van de bankmedewerker (persoonlijke inschatting) er minder toe doet.

### 3. GEEN HYPOTHEEK VOOR MILJONAIR

Een oud-ondernemer in ruste met een groot vermogen vraagt een hypotheek van enkele tonnen op zijn huis van

meer dan een miljoen euro. Daarmee wil hij in Amsterdam een huis voor zijn studerende dochter kopen. De hypotheek wordt hem geweigerd omdat hij geen vast inkomen heeft.

*Oplossing:* Er wordt geen oplossing gevonden.

*Stand van zaken:* Klant boos. Bankadviseur teleurgesteld.

### 4. VERKEERDE UITKERING

Jochem, een oud-beroepsmilitair, kampt met een ernstige posttraumatische stressstoornis waarvoor hij in behandeling is en gaat scheiden. Hij kan in zijn huis blijven wonen en als co-ouder van zijn kinderen optreden als hij de hypotheek op zijn naam kan zetten. De Nationale Hypotheekgarantie vindt dat zijn WGA-uitkering onvoldoende zekerheid biedt. Zou Jochem blijvend ziek zijn en een IVA-uitkering genieten dan is er geen probleem. De reden dat Jochem geen IVA-uitkering krijgt is dat hij nog in therapie is. De NHG vraagt van de therapeut een verklaring dat Jochem ondanks de therapie niet zal genezen, maar die verklaring wil de therapeut niet geven. Door dit alles dreigt Jochem zijn co-ouderschap, zijn hypotheek en het laatste stukje van zijn gezondheid te verliezen.

*Mogelijke oplossing:* De financieel adviseur van Jochem gaat persoonlijk praten met de eindverantwoordelijken bij NHG en UWV om te zien of ze van de regels willen afstappen.

*Stand van zaken:* De kwestie loopt nog steeds, maar oorlogsheld Jochem zakt door dit alles steeds verder weg.

### ANGST REGEERT

Conclusie van de betrokken adviseurs:

- Er is niets mis met de regels, maar wel met de interne bedrijfscultuur bij veel instellingen en bij de toezichthouder.
- Waar angst regeert worden de regels heilig verklaard, waar betrokkenheid regeert worden de regels met wijsheid toegepast.

Klanten willen specifieke oplossingen voor specifieke situaties. Voor betrokken bankmedewerkers is het een uitdaging om in specifieke gevallen met specifieke oplossingen te komen. Daarvoor heb je immers al die opleidingen gedaan. Financiële dienstverlening op detailniveau daar kun je je als professional in onderscheiden.

Het ongenoegen binnen de financiële sector over het werken met geboeide handen neemt met de dag toe. De financiële sector wil zich revancheren na het gezichtsverlies door de financiële crisis en recente schandalen rond inadequate producten. Ze ervaart de vele en ogenschijnlijk tegenstrijdige op-

drachten waar ze vandaag aan moet voldoen eerder als een belemmering dan als een steun in de rug.

Er is wel degelijk een goede oplossing voor deze schijnbare patstelling. Voor wij onze oplossing toelichten verwijzen we graag naar een tweede maritiem evenement: SAIL 2015. Tijdens deze feestelijke dagen voeren op het IJ in het hart van Amsterdam duizenden zeilschepen en motorboten in alle denkbare vormen en maten. Ondanks de enorme drukte waren er vrijwel geen aanvaringen. "Hoe is het mogelijk dat dit allemaal goed blijft gaan", verzuchtte menig toeschouwer langs de kant.

## GOED ZEEMANSCHAP

De verklaring voor de goede gang van zaken tijdens SAIL ligt besloten in het uitgangspunt dat geldt voor al het verkeer op het water. Dat is het concept van ‘goed zeemanschap’. Dit is niet zomaar een algemene term, maar een officieel begrip. Een begrip dat is vastgelegd in het Binnenvaart Politie Reglement. Dit reglement zegt met zoveel woorden dat een schipper van de gegeven regels moet afwijken indien de omstandigheden dat vereisen.

Dit is wat er letterlijk staat: “De schipper moet in het belang van de veiligheid of de goede orde van de scheepvaart, voor zover dit door de bijzondere omstandigheden waarin het schip zich bevindt is geboden, volgens goed zeemanschap afwijken van de bepalingen van dit reglement.”

In eerste instantie lijkt dit nogal een tegenstrijdig principe: een generieke regel die stelt dat je moet afwijken van de regels wanneer de specifieke situatie dit vereist. Bij nadere beschouwing is het echter een hele logische manier om de beslissingsbevoegdheid te leggen waar die hoort. Een schipper ter plekke kan in een concrete situatie het best beoordelen wat er dient te gebeuren. Regels zijn voor een schipper een zeer belangrijk extern stuurmiddel. Dezelfde regels verplichten hem ook zijn gezond verstand te gebruiken tijdens zijn werk en zijn gedrag in verschillende situaties daar op aan te passen.

## ‘GOED VAKMANSCHAP’

Het principe van goed zeemanschap kan ook uitkomst bieden voor de spagaat waar veel financiële dienstverleners in terecht zijn gekomen. Wij pleiten dan ook voor het introduceren van het begrip ‘goed vakmanschap’ in de financiële sector. Dit begrip kan dienen als een flexibel kompas. Het begrip geeft aan dat er steeds een optimum gezocht dient te worden tussen de externe kaders en het klantbelang. Dit concept biedt de professional de ruimte – nee, dwingt hem zelfs – om steeds zelf na te blijven denken. Het principe van ‘goed vakmanschap’ zorgt voor de synthese tussen de generieke regels en de specifieke toepassing daarvan in concrete gevallen.

Goede financiële dienstverlening is de afgelopen jaren steeds meer een synoniem geworden voor geen foute financiële dienstverlening. Dat brengt het vertrouwen in de sector en het plezier in het werk niet terug. De klant centraal stellen vraagt niet om meer ‘vinken’, maar om meer ‘thinken’.

Voor alle duidelijkheid: we bepleiten niet dat individuele medewerkers zich niet aan de regels houden. We pleiten er wel voor dat individuele medewerkers aangemoedigd worden om zelf professioneel te blijven meedenken. Zodra zij op situaties

stuiten waarbij regels of systemen het klantbelang onnodig tegenwerken, dienen zij ergens aan te bel te kunnen trekken. Regels en systemen zijn slechts hulpmiddelen en op zich niet heilig. In het belang van de klant moet daar van afgeweken kunnen worden. Ministers en burgemeesters kennen een ‘discretionaire bevoegdheid’ om in bijzondere gevallen van wettelijke regels afwijkende beslissingen te nemen. Wij pleiten er voor dat ook financiële professionals zo’n mogelijkheid krijgen.

## RANDVOORWAARDEN

Het afwijken van regels ten behoeve van de klant kan nooit een doel op zichzelf zijn. Het is ook niet onze bedoeling een nieuw artikel in de wet op te nemen, die ruimte zou kunnen bieden voor nieuwe uitwassen. Om het concept van ‘goed vakmanschap’ te laten werken hoeven slechts enkele randvoorwaarden ingevuld te worden. Zo moet elke bewuste afwijking van de regels in het belang van de klant professioneel gesignaleerd, beargumenteerd en geregistreerd worden. Op die manier kunnen interne en externe toezichthouders zicht houden op de professionaliteit en integriteit binnen de organisatie. Is er sprake van systematische afwijking van de regels dan is er kennelijk iets aan de hand. Het kan wijzen op de behoefte aan betere uitleg van de regels, aan betere scholing of de noodzaak de regels of de IT-programma’s aan te passen.

## REFLECTIEKAMER

De zoektocht naar de hardheid van de regels is een weg die iedere professional binnen de organisatie moet gaan. Je moet natuurlijk wel eerst de regels kennen en begrijpen voordat je ze in een specifiek geval ter discussie stelt. We pleiten er daarom ook voor binnen financiële instellingen een zogenoemde ‘reflectiekamer’ in te stellen. We denken hierbij een select groepje senioren die – op eigen initiatief of op verzoek van collega’s – actuele en eventueel aankomende kwesties doornemen om daaruit lessen te trekken. De reflectiekamer lijkt daarin misschien wel wat op een ‘commissie ethiek’ – die sommige grote instellingen al kennen – die zich uitsprekt over specifieke ethische en maatschappelijke kwesties.

De introductie van het begrip ‘goed vakmanschap’ in de financiële sector verdient brede steun. Natuurlijk moet de sector zelf er allereerst in willen geloven en er voor willen gaan. Daarnaast is de oprechte steun nodig van politiek, toezichthouders, onderwijs en de financiële pers. Niemand is gebaat bij een aangeschoten financiële sector zonder zelfvertrouwen. Iedereen is gebaat bij een financiële sector waarin zelfbewuste professionals op basis van hun professionaliteit met trots doen wat ze met hun beroepsed beloofd hebben. Zo voorkomen we dat we samen met open ogen opnieuw een financiële schipbreuk leiden. ■

# “REFLECTIEKAMER HOUDT ZICHT OP BELANG KLANT EN ETHIEK”