

**IRENE VAN STAVEREN**

**“DURF REGELS LOS TE  
LATEN IN HET BELANG  
VAN DE KLANT”**

Hoe werkelijk een gedrags- en cultuurverandering in de financiële sector tot stand te brengen? Volgens economie **Irene van Staveren** biedt eindeloos aanscherpen van de zorgplicht geen soelaas. Zij pleit voor een zorgethiek.

# Zorgethiek in plaats van zorgplicht

TEKST TOON BERENDSEN | BEELD ERIC BRINKHORST

**S**inds de crisis staat gedrags- en cultuurverandering van financieel dienstverleners zeer hoog op de agenda van de autoriteiten. Zeker gedragstoezichthouder AFM stuurt er sterk op aan, mede vanuit de gedachte dat de consument zelf onvoldoende in staat is financiële producten te doorgronden. Als het hem al interesseert.

Van Staveren zegt die desinteresse ook te zien. "Op wat voor manier je de financiële consument ook informatie geeft, het interesseert hem geen fluit. Het is moeilijk de consument financiële *literacy* bij te brengen."

De autoriteiten hebben ervoor gekozen de teugels bij financiële bedrijven enorm aan te trekken. Dat heeft inderdaad geleid tot ander gedrag, maar niet het gedrag dat je volgens Van Staveren eigenlijk wil. De aanscherping van de zorgplicht heeft geleid tot een angstcultuur, waarin toch weer het ei-

gen belang van de dienstverlener voorop staat.

Van Staveren: "Voor de crisis hadden financieel dienstverleners gigantisch veel vrijheid. Die vrijheid hebben zij gebruikt om risico's te nemen. De toezichthouders grepen niet in. Sterker: het toezicht liet zich door de sector beïnvloeden om minder te reguleren.

"De tegenreactie na de crisis was alles dichttimmeren met wet- en regelgeving. Ook de instellingen zelf laten zichzelf niet onbetuigd. De Nederlandse Vereniging van Banken bijvoorbeeld heeft een maatschappelijk statuut opgesteld."

## AFVINKCULTUUR

Van Staveren: "We zijn van het ene naar het andere uiterste gegaan. Ondertussen hebben we echter nog steeds geen financiële professional gecreëerd die zelf verantwoordelijkheid neemt, die kritische vragen durft te stellen aan

zijn leidinggevende, die zijn nek durft uit te steken voor de klant. Voor de crisis werden mensen niet aangesproken op hun moraal, maar ook na de crisis niet." De aanscherping van de zorgplicht heeft gemaakt dat mensen nu vooral bezig zijn met het afvinken van lijstjes, constateert zij.

Van Staveren pleit voor een zorgethiek, waardoor de relatie met de klant wordt hersteld. "Als financieel dienstverlener ga je dan in de context van de individuele klant op zoek naar oplossingen die werkelijk bij hem passen. Daar is geen blauwdruk voor en veronderstelt bepaalde vrijheden die we de medewerkers nu niet toekennen."

Bij zorgethiek horen volgens Van Staveren waarden als: intrinsieke motivatie, een vaste goede beloning, samenwerking, vertrouwen, verantwoordelijkheid. Dat is heel wat anders dan de op winst gerichte nutsethiek van voor de crisis en de plichtenethiek van nu.

**KLANTBELANG**

Van Staveren deed vorig jaar onderzoek als lid van het Sustainable Finance Lab bij banken naar de gedrags- en cultuurverandering. Dat onderzoek presenteerde zij in het hoofdkantoor van ABN Amro op de Zuidas. De uitkomsten zijn terug te vinden op de website van het lab: [www.sustainablefinancelab.nl](http://www.sustainablefinancelab.nl).

Het onderzoek laat zien dat ‘Het klantbelang centraal’ echt wel is gaan leven bij banken. “Een grote meerderheid heeft een intrinsieke motivatie voor het klantbelang”, schrijft Van Staveren. “Het moreel kompas is goed geijkt.”

Echter: de praktijk is weerbarstiger dan de theorie. Tweëntachtig procent van de 617 respondenten zegt dat het klantbelang in de knel komt door werkdruk (werkdruk die deels het gevolg is van alle wet- en regelgeving!). Twaalf procent ervaart vaak, 49 procent ervaart soms spanning tussen product en klantbelang.

Van Staveren schrijft: “De meerderheid wordt niet extrinsiek gemotiveerd. Men ervaart druk van Key Performance Indicators (KPI’s) en te weinig ruimte om het eigen morele kompas te gebruiken. (...) Er is meer ruimte nodig voor het ethos van de zorgethiek.” In dit laatste verband pleit Van Staveren onder meer voor “bezinning op de rol van KPI’s en de daarmee gecreëerde onderlinge competitie en wantrouwen”.

Van Staveren zegt dat de uitkomsten van het onderzoek haar in zoverre positief hebben verrast dat “zo’n grote meerderheid van de bankmedewerkers ervan doordrongen is dat het uiteindelijk gaat om de klant”.

Tegelijkertijd zijn er echter nog wel obstakels dus. Van Staveren: “Met respect voor de goede stappen die tot nu toe wel zijn gezet: het pijnpunt is niet zozeer hoe banken met de klant omgaan, maar hoe ze met hun medewerkers omgaan. Medewerkers moeten wel de vrij-

heid hebben om het klantbelang centraal te stellen.”

Toezichthouders DNB en AFM hebben na de publicatie van het onderzoek hun belangstelling getoond. Want zij zien volgens Van Staveren ook dat het hier knelt. En zolang het blijft knellen, is een werkelijke gedrags- en cultuurverandering moeilijk.

Van Staveren geeft een voorbeeld: “Als je werkelijk het klantbelang voorop stelt, moet je de klant soms iets weigeren. Daar krijg je nu als medewerker geen schouderklopjes voor. Maar eigenlijk zou je de weigering, die door de medewerker natuurlijk wel goed dient te worden onderbouwd, moeten zien als passend bij je target. En dat target is dan natuurlijk het klantbelang centraal stellen.”

Van Staveren meent dat de leiding van de bedrijven een cruciale rol speelt. “Zij moeten het lef hebben om het roer om te gooien. Durf bepaalde regels nou gewoon eens even los te laten. Je kunt niet van je medewerkers verwachten dat ze dat uit zichzelf doen, terwijl de compliance-officer in hun nek hijgt.”

Van Staveren merkt behalve van de toezichthouders belangstelling van individuele partijen die ook zien dat het anders moet. Ze geeft lezingen voor deze partijen, waaronder enkele lokale Rabobanken.

**DWARSE ECONOMO**

Van Staveren is van huis uit econoom en een beetje een dwarse. Juist dat soort mensen heeft het Sustainable Fi-

nance Lab graag. Het verwondert dan ook niet dat voorzitter Herman Wijffels haar vroeg om zich aan te sluiten.

Het Sustainable Finance Lab werd in 2011 opgericht om bij te dragen aan verduurzaming van de financiële sector. Lag het accent in eerste instantie op de banken, nu worden ook verzekerders, pensioenfondsen en andere financiële instellingen steeds meer aangesproken op duurzaamheid. Uiteindelijk doel van het lab is: bereiken dat financials investeren in een financieel, sociaal en ecologische duurzame reële economie.

Van Staveren: “Financiële instellingen kunnen als geen ander bijdragen aan de verduurzaming die nodig is om af te rekenen met bedreigingen als klimaatverandering, milieuvermietiging, hongersnood, watertekort. Door hun investeringen op de juiste manier te alloceren. Dat vereist een denkomslag, want de financials waren er vooral op gericht om zichzelf in stand te houden en elkaar rommel te verkopen. Maar daarvoor zijn ze niet op aarde – ze zijn er om bij te dragen aan de reële economie.

“Ik zie best veel goede initiatieven. Er ontstaan bijvoorbeeld steeds meer windenergie-collectieven. Maar ik zie het nog weinig samenkomen met de financiële sector. De financiering is deels parallel, bijvoorbeeld via crowdfunding. Als vernieuwers en financiële sector op een vruchtbare manier zouden samenwerken, zou de omslag naar duurzaamheid veel sneller kunnen gaan.”

**PLURALISTISCH**

Van Staveren voelt zich duidelijk op haar plek bij het Institute of Social Studies van de Erasmus Universiteit. “Het is de mooiste baan om me als econoom bezig te houden met ethiek, armoede en andere sociale vraagstukken.”

Het was best een zoektocht voor Van Staveren voor ze haar plek in de wereld

**“MOREEL KOMPAS  
VAN BANKEN IS  
GOED GEIJKT”**



**IRENE VAN STAVEREN**  
**STAAT BEKEND ALS**  
**DWARSE ECONOMO**



vond. Tijdens haar economiestudie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam ontdekte ze dat economen heel erg geneigd zijn vast te houden aan één theorie. Meestal is dat de neoklassieke theorie, die toegeschreven wordt aan Adam Smith. Toen ze het boek *The wealth of nations* van Smith las, zag ze dat de grondprincipes door de aanhangers wel heel erg kort door de bocht zijn geïnterpreteerd.

Van Staveren: “De theorie van Smith wordt zo uitgelegd: de onzichtbare hand van de markt heeft altijd gelijk en de bakker die brood verkoopt doet dat niet omdat hij mensen wil helpen maar omdat hij geld wil verdienen en zolang dat maar zo is, zal er genoeg aanbod zijn en is de klant tevreden. In werkelijkheid heeft Smith het bijna nooit over die onzichtbare hand. En bij

**“EEN PIJNPUNT IS HOE**  
**BANKEN MET HUN**  
**MEDEWERKERS OMGAAN”**

het tweede principe stelt Smith dat het prima is dat de bakker brood verkoopt, maar alleen als hij zich houdt aan normen en waarden. Het marktprincipe is dus wel degelijk ingebed in een sociale context.”

Het leidde tot een zoektocht naar beter passende economische theorieën. Niet voor niets is Van Staveren ook hoogleraar pluralistische economie. In haar nieuwste publicatie, een inleiding eco-

nomie, is elk hoofdstuk ook bewust van breed naar smal opgebouwd. Via vier stappen: sociale economie, institutionele economie, post-Keyesiaanse economie en tot slot de neo-klassieke theorie.

Van Staveren citeert een favoriete econoom van haar, Joan Robinson (een van de eerste vrouwelijke economen, want economie is lang een mannenbolwerk geweest): “Het doel van economie is niet om modellen te bouwen en voorspellingen te doen. Het doel is te voorkomen dat je belazerd wordt door economen.”

Van Staveren: “Mijn ideaal is dat we veel pragmatischer omgaan met economische concepten. Welk model is het meest geschikt om een bepaald probleem te analyseren en tot een beleidsbeslissing te komen?” ■