

TOP TREKT TEN STRIJDE



Door Anne-Marie Munnik, Directeur VBA beleggingsprofessionals

Ethiek en integriteit staan hoog in het vaandel bij vrijwel alle personen die werkzaam zijn in de financiële sector. Niet alleen wordt er actief over gesproken maar we proberen het zeker ook met daden na te leven. Echter, in de praktijk blijkt het niet makkelijk om altijd het gewenste ethische gedrag te vertonen.

Wat ethisch, integer gedrag is, kan voor iedereen anders zijn. Als verschillende invalshoeken conflicteren moeten afwegingen worden gemaakt, waardoor één of beide partijen water bij de wijn moet doen. Ook zijn normen en waarden niet statisch, maar veranderen zij continu. Hoe kunnen we dus blijven of het liefst vooroplopen bij de verwachtingen? Er zal altijd een potentieel conflict kunnen zijn tussen eigen gewin (of dat van het bedrijf) en puur klantbelang. Voortdurend integer handelen is dus geen sinecure. Muel Kaptein (hoogleraar bedrijfsethiek aan de RSM Erasmus Universiteit en partner bij KPMG) zegt het treffend in zijn essay in het Financieele Dagblad van 25 april jongstleden: 'het versterken en behouden van integriteit vergt dus strijd'.

Deze strijd moet binnen bedrijven gevoerd worden door het bespreken van de lastige vraagstukken waar medewerkers voor staan, waarbij mogelijke prikkels hun integriteit in de weg kunnen staan. Om een cultuur te creëren waarin mensen hun twijfels *durven* te bespreken, is voorbeeldgedrag van de bedrijfstop cruciaal. In de financiële sector zullen leiders zich hiervoor gevoelig moeten tonen en zich kwetsbaar moeten opstellen. Door hun eigen dilemma's bespreekbaar te maken en zelfreflectie te tonen zal de cultuuromslag, die in mijn ogen echt wel gaande is, blijvend doorzetten.

Tijdens het jaarlijkse VBA congres over Ethiek en Integriteit bij Financiële Instellingen stelden de sprekers zich kwetsbaar op en bespraken zij hun persoonlijke dilemma's. Bestuurslid Caroline Princen van ABN Amro besprak de afwegingen die gemaakt waren om af te zien van de eerder afgesproken

salarisverhoging van de Raad van Bestuur vanuit haar eigen positie als lid van deze raad. Paul Gerla besprak als CEO van Kempen zijn eigen ethische dilemma, toen collega-bestuurders aftraden tijdens de discussie met moederorganisatie Van Lanschot over het besturingsmodel. Merel van Vroonhoven toonde haar openheid door de voor haar voorbereide – AFM-geaccordeerde – speech overboord te gooien en haar eigen bespiegelingen en dilemma's als bestuursvoorzitter van AFM met de toehoorders te delen. Ook zij toonde zich gevoelig voor verwachtingen van de buitenwereld bij de kritische vragen die werden gesteld over het functioneren van de eigen Raad van Toezicht.

De sprekers, die allen een leidinggevende positie hebben binnen de financiële wereld, gaven aan dat zij binnen hun eigen organisatie actief zijn om het bespreken van gewenst ethisch en integer gedrag beter te verankeren. Binnen Kempen bijvoorbeeld is cultuur en gedrag een belangrijk element waarop werknemers worden beloond. Binnen ABN Amro worden ethische dilemma's tegenwoordig besproken in een speciale ethische commissie. Bij AFM wordt stakeholders de gelegenheid gegeven om hun mening over het functioneren van de toezichthouder open, soms ongezoet, te geven.

Het was mooi om te zien bij de sprekers van het VBA congres dat deze leiders hun persoonlijke afwegingen en kwetsbaarheden durfden te tonen en zichzelf een spiegel voorhielden. Precies het voorbeeldgedrag dat nodig is in de strijd om versterking en behoud van integriteit in de financiële sector. «

