

Beroepseed: tot leven gebracht in dagelijkse praktijk

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

Hoe breng je de beroepseed tot leven in de dagelijkse werkpraktijk? Met deze vraag gingen vertegenwoordigers van de financiële sector en toezichthouders aan de slag op het seminar dat DNB eind 2022 over de beroepseed hield. In deze brochure is de oogst van deze gesprekken vervat.

De beroepseed of -belofte (voorts: de eed) is een verklaring waarmee de aflegger zich aan een aantal moreel-ethische principes bindt bij het uitoefenen van zijn beroep. De eed is in het leven geroepen om het vertrouwen in de financiële sector te versterken.

De eed begon als een initiatief van de bankensector. Inmiddels is de eed in de Wet Financieel Toezicht verankerd en geldt deze voor alle bestuurders, commissarissen, en overige beleidsbepalers van financiële instellingen. Bij banken geldt de eed sinds 2015 ook voor alle medewerkers.

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandsche Bank (DNB) houden toezicht op het afleggen en naleven van de eed door financiële instellingen. In 2021 heeft DNB onder een selectie van banken, verzekeraars, en betaalinstanties een enquête gehouden over de eed. Centraal stonden de vragen: hoe wordt de eed afgenomen en wat doen instellingen om hun medewerkers in staat te stellen de eed na te leven in de dagelijkse praktijk.

Een van de uitkomsten van de survey was dat instellingen veel doen om het afleggen van de eed betekenis en luister te geven, maar dat de eed na de aflegging weinig expliciet terugkomt in de werkpraktijk van de afleggers van de eed. DNB heeft daarom een seminar georganiseerd, om met de sector en andere betrokken partijen te verkennen hoe de eed effectiever terug te laten komen in het dagelijkse werklevens van degenen die zich aan de eed gebonden hebben. Deze verkenning heeft veel waardevolle ideeën opgeleverd. Deze zijn hieronder in een vijftal categorieën samengebracht.

Aflegging eed

- Renewing the vows
- Tekst van de eed persoonlijker maken
- Een getuige bij de aflegging
- Vieren van het jubileum



DeNederlandscheBank
EUROSYSTEEM

Nudges

- Reminders op plekken waar het er toe doet
- De stakeholder aan tafel



Organisatie

- Analyse van de werkcontext: wat helpt en wat niet?
- De eed als onderdeel van werving
- De eed als feature van vaste processen: functioneringsgesprek, dagstart etc.



Dialogo

- Workshops over dilemma's met collega's
- '1000 manieren om de eed te schenden'
- Reflectiemomenten op 'waar het schuurt'



Gedrag

- Vertaalslag naar concreet gedrag in concrete functie
- 'Wanneer neem ik eigenlijk beslissingen?'
- Leren van casuïstiek



Aflegging eed

- **Renewing the vows** – voor sommigen is het alweer jaren geleden dat zij de eed hebben afgelegd. Door de eed opnieuw plechtig af te leggen – bijvoorbeeld na vijf jaar – herbevestig je als organisatie dat de eed onverminderd geldt, en beleef je als aflegger van de eed opnieuw waar je je aan gebonden hebt.
- **Tekst van de eed op maat maken** – de wet maakt het mogelijk om de tekst van de eed aan te passen opdat deze beter bij de organisatie aansluit – uiteraard zolang de oorspronkelijke betekenis van de eed behouden blijft. Door de tekst van de eed te verrijken met taal die aansluit bij de organisatie of een specifieke functie – denk bijvoorbeeld aan kernwaarden – wordt de eed minder steriel en komt dichter bij de dagelijkse werkpraktijk te staan.
- **Een getuige bij de aflegging** – formeel gezien wordt de eed al in het bijzijn van een 'getuige' afgelegd, namelijk de leidinggevende. Maar je zou ook als getuige collega's kunnen vragen die de eed al hebben afgelegd. Voor de getuigen is de ceremonie dan een mooie reminder, en weet degene die de eed aflegt dat ook zijn *peers* getuige zijn. Ook werd er geopperd om mensen van buiten de eigen organisatie getuige te laten zijn: bijvoorbeeld klanten, of andere stakeholders.
- **Vieren van het jubileum** – de eed mag gevierd worden: een jaarlijkse reminder met bijpassende aandacht, net als bij een verjaardag, houdt de herinnering aan de eed levend.

Dialogoog

- **Workshops over dilemma's met collega's** – door samen met collega's de tijd te nemen om te bespreken welke dilemma's de eed met zich meebrengt, kan de eed concreter worden gemaakt. Het helpt daarbij om dilemma's te verkennen met een groep mensen die elkaars werkpraktijk goed doorvoelen en begrijpen. Door dit te doen met een gemengde groep van mensen die eed nog moeten afleggen en mensen die de eed al(lang) hebben afgelegd, kun je verschillende perspectieven belichten.
- **'1000 manieren om de eed te schenden'** – om goed te doorvoelen wat het betekent om de eed na te leven kun je ook de vraag stellen: wanneer schend ik de eed juist? Door mensen uit te nodigen om actief na te denken over hoe zij in hun werkcontext over de grenzen van de eed zouden kunnen gaan, baken je gezamenlijk af wat de eed behelst in de praktijk.
- **Reflectiemomenten op 'waar het schuurt'** – het is goede praktijk om met je team regelmatig te reflecteren; dit gebeurt vaak bij de dagstart, 'retro's', afdelingsoverleggen, interviews etc. Door bij deze regelmatige reflecties de eed te betrekken en terug te kijken op waar voor jou de dagelijkse praktijk heeft 'geschuurd' met de principes van de eed, maak je de eed onderdeel van het reguliere (team)gesprek. Zo maak je zichtbaar hoe de eed concreet, individueel beleefd wordt – ook als het spannend wordt.

Gedrag

- **Vertaalslag naar concreet gedrag in concrete functie** – de principes van de eed zijn met opzet generiek geformuleerd om breed toepasbaar te zijn. Maar tot wat voor concreet gedrag moeten deze principes leiden? Dat zal per bedrijfsonderdeel en functie verschillen. Door met je *peers* te verkennen welke aspecten van je werk geraakt worden door de eed, en welk gedrag daarbij hoort, maak je de eed minder abstract. En door dit vast te leggen schep je een gedeeld beeld van het gewenste gedrag, dat ook met andere (toekomstige) collega's gedeeld kan worden.
- **'Wanneer neem ik eigenlijk beslissingen?'** – de bepalingen van de eed gaan in de kern over de momenten dat degene die de eed heeft afgelegd besluiten neemt. Maar wat zijn die momenten in mijn werk? Hoeveel beslissingsruimte heb ik eigenlijk? Door dit met collega's te verkennen word je je bewust van je eigen handelingsvrijheid, en alert gemaakt voor de scharniermomenten in de werkpraktijk waarop je – al dan niet expliciet - besluiten neemt. Momenten waarop de eed dus van belang is.
- **Leren van casuïstiek** – De Stichting Tuchtrect Banken publiceert op haar website al haar uitspraken. Deze casuïstiek kan door banken goed gebruikt worden om van te leren, en invulling te geven aan wat geen toelaatbaar gedrag is in het kader van de eed.

Nudges

- **Reminders op plekken waar het er toe doet** – de eed gaat in de kern over het nemen van beslissingen. Het helpt om aan de eed herinnerd te worden op het moment dat je die beslissingen neemt. Als je als organisatie in kaart brengt wáár beslissingen genomen worden (de boardroom, in de gesprekskamer waar klanten worden geadviseerd, etc.), kun je in de ruimte reminders aan de eed opnemen. Denk bijvoorbeeld aan teksten uit de eed, foto's van de eedaflegging etc., die de aanwezigen bij het nemen van beslissingen herinneren aan hun commitment.
- **De stakeholder aan tafel** – een kernbepaling van de eed gaat over het afwegen van de belangen van alle stakeholders. Die stakeholders zijn in beginsel abstract en anoniem. Door die stakeholders minder anoniem en meer aanwezig te maken in de werkomgeving (bijvoorbeeld door middel van foto's van klanten aan de muur), worden de afleggers van de eed concreet herinnerd aan de mensen die door hun beslissingen geraakt worden.

Organisatie

- **Analyse van de werkcontext: wat helpt en wat niet?** – de eed wordt individueel afgelegd en doet een beroep op individuele verantwoordelijkheid. Maar individuele mensen bewegen zich binnen de context die hun organisatie schept – de context van processen, beleid, aansturing, beloning etc. Op de organisatie rust de verplichting om haar medewerkers in staat te stellen om de eed na te leven. Daar past een gedegen analyse bij van organisatorische factoren die mensen helpen of juist belemmeren bij het leven naar de eed. Een goede input voor zo'n analyse kunnen de uitkomsten van de dilemmasessies zijn.
- **De eed als onderdeel van werving** – de eed speelt op dit moment met name een rol als iemand al werknemer is geworden. Maar de eed zou ook gebruikt kunnen worden bij het wervingsproces, als een uiting van de waarden en mores van de organisatie. Zo kan de kandidaat beter begrijpen waar de toekomstige werkgever voor staat, en afwegen of het bij hem of haar past. Dat werkt nog beter wanneer een organisatie heeft uitgewerkt welk concreet gedrag bij de eed hoort.
- **De eed als *feature* van vaste processen: functioneringsgesprek, dagstart etc.** – de eed blijft het beste levend als je erover praat. Door de eed als onderwerp op te nemen in reguliere processen waar elke medewerker mee te maken krijgt – functioneringsgesprekken, dagstart etc. – wordt het een natuurlijk onderwerp van gesprek dat met de kern van je werk verweven raakt.

Wil je meer weten?

Dit seminar bouwde voort op ideeën en bevindingen uit een aantal recente onderzoeken naar de beroepseed. Deze publicaties zijn via de onderstaande links te vinden.

The banker's oath and financial advice (2021) | onderzoek van de Vrije Universiteit Amsterdam en Universität Innsbruck naar het effect van de bankierseed als *moral nudge* op financieel advies, waarbij 200 bankkantoren door *mystery guests* zijn bezocht.

Wordt de beroepseed serieus genomen? Uitkomsten onderzoek DNB (2021) | De resultaten van een survey van De Nederlandsche Bank over het afleggen en naleven van de beroepseed. De survey is gehouden onder een selectie van banken, verzekeraars, en betaalinstellingen.

Onze twijfels op tafel: onderzoek naar eed/belofte en kernwaarden (2021) | Onderzoek van het Nederlands Compliance Instituut in samenwerking met Nyenrode Universiteit naar de bankierseed, gehouden onder medewerkers van banken door middel van een survey.

Tussen eed en tucht: ervaringen met bankierseed en tuchtrecht in de dagelijkse praktijk (2021) | Onderzoek van de Nederlandse Vereniging van Banken, gehouden onder medewerkers van banken in Nederland door middel van een survey en groepsinterviews.

De bankierseed en het bancaire tuchtrecht: drie rapporten (2022) | Een overzicht en vergelijking van de onderzoeken van DNB, de NVB, en het Nederlands Compliance Instituut.

Auteurs: Aleksander Grocz en
Jean de Bock

De Nederlandsche Bank N.V.
Postbus 98, 1000 AB Amsterdam
020 524 91 11
dnb.nl

Volg ons op:



DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM