

De bedoeling van de bank

In Nederland is het denken over het doel van de bank verschoven van een focus op het belang van de aandeelhouder, via het centraal stellen van de klant, naar de samenleving als geheel. Wat zijn de factoren die deze verschuiving in gang hebben gezet, en voor welke uitdagingen staan Nederlandse banken als zij invulling willen geven aan een bredere maatschappelijke doelstelling?

KAREN MAAS

Directeur van het
Impact Centre
Erasmus

Sinds de crisis van 2008 is het denken in Nederland over het doel van de bank flink verschoven, ook binnen de banken zelf. Tot 2008 gold het maximaliseren van aandeelhouderswaarde van de onderneming als hoogste doel, al vergaten bankiers daarbij ook zichzelf niet. Na de crisis moest de klant centraal komen te staan, zo concludeerde in april 2009 de door de Nederlandse Vereniging van Banken ingestelde Adviescommissie Toekomst Banken (Commissie-Maas, 2009). Klant en samenleving werden in dit rapport gelijkgeschakeld.

De belangen van klant en samenleving vallen echter niet noodzakelijkerwijze samen. Denk aan een klant die een krediet vraagt voor een activiteit met grote negatieve externe effecten, zoals de bouw van een kolencentrale. Om die reden bepleitte het Sustainable Finance Lab (SFL, 2013) om “sociale en ecologische duurzaamheid te incorporeren in de missie van banken en in het toezicht, en een maatschappelijke dialoog over de missie van banken op gang te brengen”.

De door de minister van Financiën ingestelde Commissie Structuur Nederlandse Banken deed in 2013 de aanbeveling “dat banken het sociaal contract herbevestigen door hun visie op de rol die zij in de samenleving vervullen te expliciteren in een maatschappelijk statuut en daarover de publieke dialoog aan te gaan” (Commissie-Wijffels, 2013). In reactie daarop presenteerde de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) in 2014 het pakket ‘Toekomstgericht Bankieren’, bestaande uit het Maatschappelijk Statuut, de Code Banken en een set gedragsregels verbonden aan de bankierseed.

Nederlandse banken lijken er inmiddels van doordrongen dat zij er niet alleen voor de aandeelhouders zijn, maar ook een breder maatschappelijke belang dienen. Maar hoe kunnen ze dit besef in de dagelijkse praktijk vormgeven? En zullen de (buitenlandse) aandeelhouders die deze beweging niet hebben doorgehaald ‘hun’ banken dit wel toestaan?

DE MAATSCHAPPELIJKE BANK

Het is voor banken nog zoeken naar een duidelijke vormgeving van en heldere communicatie over hun maatschappelijke rol. De Monitoring Commissie Code Banken concludeerde in haar eindrapport (2016) dat de Code naar de letter vrijwel helemaal wordt uitgevoerd. Ze concludeerde echter eveneens dat de uitleg over minder goed meetbare principes als de maatschappelijke rol “veel te wensen overlaat”. Ze beveelt banken aan om een dialoog met de samenleving te starten, bijvoorbeeld via een onafhankelijke adviescommissie, bestaande uit consumenten en andere belangen-

organisaties, waar een regelmatig en openlijk gesprek meer wordt gevoerd.

Nederlandse financiële instellingen zijn de laatste jaren steeds explicieter over hun maatschappelijke rol gaan communiceren (kader 1). De bedoeling van de bank is daarbij veelal breder gedefinieerd dan enkel het centraal stellen van de klant. De maatschappelijke ambities kunnen worden geschaard onder het begrip *purpose*.

PURPOSE

Het begrip *purpose* vindt zijn oorsprong in een oud debat uit de managementliteratuur over de bedoeling van de onderneming. Peter Drucker stelde in 1954 dat *“the purpose must lie outside the business itself. In fact, it must lie in society, since a business enterprise is an organ of society”* (Drucker, 1954). In 1994 definieerden Bartlett en Ghoshal *purpose* als *“the statement of a company’s moral response to its broadly defined responsibilities”* (Bartlett en Ghoshal, 1994). Deze morele verantwoordelijkheid past volgens hen bij de unieke samenbundeling van middelen en kennis van grote bedrijven.

De laatste jaren is het begrip sterk in opkomst bij bedrijven, waaronder de Nederlandse banken. En hoewel er geen algemeen geaccepteerde definitie van *purpose* is, bevatten de meeste definities en omschrijvingen wel een aantal gedeelde elementen. Zo gaat *purposedenken* verder dan het reeds gevestigde Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, wat zich in de praktijk met name richt op minder slecht doen, ook wel *do no harm* genoemd. Hierbij kunnen we denken aan onderwerpen als milieuvervuiling, kinderarbeid en voldoen aan internationale overeenkomsten en convenanten. *Purpose* gaat een stap verder. Hier wordt de stap gezet van *do no harm* naar *do good*, waarbij er wordt gestreefd naar het leveren van een expliciete positieve bijdrage aan de maatschappij, uitgaande van de kracht van de onderneming zelf, waarbij ‘kracht’ betrekking heeft op hetgeen de onderneming onderscheidt van zijn concurrenten. *Purpose* is dus in essentie “daar waar de kracht van de onderneming samenvalt met een maatschappelijke behoefte”. Oftewel, *purpose* is het kruispunt van het antwoord op twee fundamentele vragen: wie zijn wij als organisatie en welke maatschappelijke behoeftes vervullen wij? (BCG, 2017).

WAAROM DE BEDOELING ERTOE DOET

Hoewel het nog zoeken is naar de juiste vorm en toon, zijn er meerdere factoren die de meeste Nederlandse

financiële instellingen bewegen om hun maatschappelijke rol nu op te pakken. Deels is dit gedreven door het toezicht. Zowel De Nederlandsche Bank als de Autoriteit Financiële Markten heeft duurzaamheid opgenomen in het werkprogramma voor de komende jaren (DNB, 2017; AFM, 2018), en de herziene Corporate Governance Code benadrukt de langetermijnwaardecreatie voor alle stakeholders (Commissie-Van Manen, 2016).

Maar minstens zo belangrijk is de zakelijke ratio. De kansen en risico’s die samenhangen met de verschillende duurzaamheidstransities (energie, circulair) zullen de komende jaren voor een belangrijk deel bepalen welke bedrijven wel en niet succesvol zijn. En daarmee welke financiers.

Klanten en financiers van banken verwachten in toenemende mate dat er, naast vertrouwenwekkende financiële cijfers, ook een positieve impact op de samenleving is. Dat geldt zowel voor bedrijven die leningen afsluiten bij een bank, als voor spaarders en – in toenemende mate – institutionele beleggers, getuige de snelle groei van de markt voor *green bonds*. De *purpose* is hierdoor steeds meer een concurrentiefactor.

Purpose is ook een sterke intrinsieke motivator. Door meer betekenis te geven aan werkzaamheden worden medewerkers gemotiveerder en productiever (Anik et al., 2015), en verhoogt het de werknemer-

Bankieren voor een betere wereld

KADER 1

De afgelopen jaren hebben de grootbanken van Nederland hun missie opgeschreven in steeds maatschappelijker termen. Zo wil de ABN Amro “een betere bank zijn die bijdraagt aan een betere wereld”. Rabobank ziet zichzelf als “een maatschappelijke bank” en wil “een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland en de oplossing van het voedselvraagstuk in de wereld”. De Volksbank streeft naar het optimaliseren van “gedeelde waarde”: “door het leveren van nut voor klanten, het

nemen van verantwoordelijkheid voor de maatschappij, het zorgen voor zingeving voor medewerkers en het behalen van rendement voor de aandeelhouder(s)”. Steeds meer worden deze maatschappelijke missies ook vertaald in concrete doelstellingen. Zo stelde ABN Amro zichzelf voor 2020 ten doel: 1 miljard euro aan circulaire bedrijfsmiddelen financieren, 100 circulaire financieringen en 1 miljoen ton minder CO₂-uitstoot. In 2030 wil de Volksbank dat haar hele balans klimaatneutraal is.

stevredenheid (Farooq et al., 2016), het welzijn en het gevoel een zinvolle bijdrage te leveren (Glavas en Kelley, 2014). Ook neemt de betrokkenheid van werknemers toe (Glavas en Piderit, 2009).

Tot slot past een richtinggevende purpose ook bij de meer flexibele organisatievormen die financiële instellingen de laatste jaren hebben aangenomen. Banken zijn steeds minder hiërarchisch georganiseerd, deels om kosten te besparen, maar vooral ook om snel in te kunnen spelen op nieuwe technologische mogelijkheden. Innovatie komt van kleine teams die een grote vrijheid kennen. De purpose geeft richting aan hun werk en is zo het gedeelde kompas van de organisatie.

Een bredere taakopvatting van private partijen past ook bij dit tijdsgewricht van globalisering, waarin de organisatie van publieke beleidsvorming op het nationale of regionale niveau achterblijft terwijl de economie steeds internationaler wordt geregeld. Hierdoor verwachten mensen steeds meer dat multinationale ondernemingen zich ontfermen over maatschappelijke taken (Crouch, 2009; Fink, 2018).

PURPOSE IN DE PRAKTIJK

De uitdaging voor banken is om bankiers, opgeleid om voornamelijk financiële grootheden centraal te stellen, een bredere blik te geven plus de instrumenten om deze bredere doelen te bereiken.

Banken dienen hun purpose om te zetten in een strategie en activiteiten die hiermee in lijn zijn. Dat is nog zoeken, zoals een recente studie laat zien waarbij met een veldexperiment de effectiviteit is gemeten van verschillende interventies rond de bankierseed die medewerkers klantgerichter moet maken (Harms et al., 2018). Of een interventie effectief is, bleek sterk af te hangen van de reeds intrinsiek aanwezige motivatie van medewerkers. De interventie (in dit geval een dilemma-training) leidde bij de reeds gemotiveerde werknemers tot slechtere resultaten, terwijl deze het gedrag van de minder intrinsiek gemotiveerde bankiers wel verbeterde.

Vergelijkbaar met financiële doelstellingen zullen ook deze niet-financiële doelstellingen moeten worden vertaald naar meetbare *key-performance indicators* (KPI's). Door de KPI's te meten en inzichtelijk te maken, kan intern worden bijgestuurd als de resultaten daar aanleiding toe geven. Dit betekent overigens niet dat deze KPI's moeten worden verbonden aan variabele beloningen. Deze blijken in de praktijk eerder stoorzenders te zijn dan behulpzaam (Cadsby et al.,

2010). Anders dan bij financiële KPI's, die nadrukkelijk bedoeld zijn om werknemers te motiveren, gaat het bij purpose primair om het informeren over de effectiviteit.

Medewerkers zijn al intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen aan de purpose van de organisatie. Uit eerder onderzoek bleek dat de intrinsieke motivatie van de Nederlandse bankmedewerker juist werd ondermijnd door de focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen en door het daarmee samenhangende gebrek aan autonomie (Van Staveren en Van Tilburg, 2014). Ook in het aannamebeleid, de interne beoordelingen en promoties moeten deze nieuwe ambities en bijbehorende niet-financiële KPI's een plek krijgen. Het corporategovernance-systeem zal moeten worden aangepast, denk aan de verantwoordelijkheden in het bestuur en de benodigde kennis bij zittende commissarissen.

De resultaten van deze aangepaste sturingssystemen zullen transparant moeten worden gecommuniceerd in het jaarverslag van de bank. De stroomlijning van ambitie, via interne aansturingssystemen naar interne en externe rapportages, is van groot belang. Niet alleen voor de bank zelf (hoe weten ze anders of de purpose wordt ingevuld?), maar ook voor externe stakeholders, zoals de investeerders en de toezichhouders. Zeker als de toezichhouder meer *principle-based* toezicht zou willen gaan houden op banken die aantoonbaar maatschappelijk gedreven zijn, en daarom met minder regels toe zouden kunnen.

VERANKERING

Hoewel de factoren sterk zijn die banken meer richting een maatschappelijke purpose duwen, zijn de externe tegenkrachten dat ook. Beleggers, zeker de niet-Europese, zijn nog steeds vrijwel uitsluitend geïnteresseerd in financieel rendement. En mogelijk zijn zij ook minder overtuigd van het belang van purpose voor dat rendement op de middellange termijn dan de Nederlandse bankbestuurders – als die beleggers zich al op de lange termijn richten. Onder bestuurders van ondernemingen is er nog steeds een (in ieder geval gepercipieerde) druk van aandeelhouders om op de korte termijn te focussen, desnoods ten koste van langetermijnwaardecreeatie (Graham et al., 2005). Deze druk is sinds 2008 zelfs toegenomen (Barton en Wiseman, 2014).

Redenen die worden genoemd waarom beleggers – ook pensioenfondsen waarvoor juist de lange termijn van belang is – in de praktijk met een korte

tijdshorizon beleggen, zijn vooral de beschikbaarheid van op de korte termijn gerichte financiële gegevens (een winststijging nu is een stuk tastbaarder dan een nieuwe, op purpose gerichte strategie), de sociale druk van de sector (het nu moeten voldoen aan de benchmark, de algemene marktverwachting), perverse prikkels in de keten (als gevolg van de selectie en beloning van vermogensbeheerders op basis van kortetermijnderementen) en wet- en regelgeving (een pensioenfonds dat dreigt te moeten korten, zal vooral de kortetermijnopbrengst van belang vinden).

In 2008 bleek dat het bij banken waar aandeelhouders grote blokken aandelen hadden, en dus relatief invloedrijk waren, in de crisis aanmerkelijk slechter is gegaan dan bij banken met een gespreid aandeelhouderschap. Dat duidt erop dat de aandeelhouders banken hebben aangezet tot het nemen van grotere risico's (Laeven en Levine, 2009; Beltratti en Stulz, 2012; Erkens et al., 2012). Banken die op andere wijze geen aandeelhouders hadden (zoals coöperatieve banken) of die een specifieke governance hebben om hun purpose te borgen, bijvoorbeeld via een administratiekantoor, hebben de crisis beter doorstaan (GABV, 2016; Mooij en Boonstra, 2012).

Het toenemende belang van purpose roept dan ook vragen op over wat een passende eigendoms- en governancevorm voor banken is. Met als heet politiek hangijzer in Nederland de toekomst van de Volksbank. In recente discussies over de inhoudelijke koers van ABN Amro dook het argument weer op van een dreigende overname als er niet financieel agressiever geopereerd zou worden (Bökkerink en Couwenbergh, 2018). Willen we dat bij de Volksbank voorkomen, dan zijn aangepaste governancevormen wellicht nodig, zoals eerder ook voorgesteld voor ABN Amro (Oostwouder en Schenk, 2009).

Daarbij kan ook de samenleving een plek krijgen in het bestuur van – en bij toezicht op – banken. Door werknemers, klanten en maatschappelijke belangen een plek te geven binnen het bestuur, wordt de verbinding met de samenleving structureel verankerd. Het is in eerste instantie aan banken zelf om daar passende vormen voor te vinden. Maar de wetgever en toezichthouder kunnen hieraan bijdragen, ook als tegenwicht tegen de aandeelhouders. Dat kan via een of meer bij de purpose passende 'maatschappelijke' plekken in de raad van commissarissen. Denk aan de rol van werknemers onder de vorige Structuurwet, waarbij zij tussen 1971 en 2004 het recht hadden om een derde van de

leden van de raad van commissarissen te benoemen. De toezichthouder kan ook bij de toetsing van bestuurders zwaarder laten meewegen of het bestuur over voldoende expertise op het relevante maatschappelijk vlak beschikt. Een andere mogelijkheid is een vaste onafhankelijke maatschappelijke adviescommissie, zoals voorgesteld door de Monitoring Commissie Code Banken.

Tegelijkertijd is het belangrijk om de aandeelhouders te bewegen tot een meer op de lange termijn gerichte beoordeling van financiële instellingen. Dat kan door een loyaliteitsdividend of extra stemrecht voor langetermijnaandeelhouders. Ook kan de toezichthouder te hoge rendementsbeloftes tegengaan.

TOT SLOT

De Nederlandse banken hebben sinds 2008 hun strategie ingrijpend gewijzigd. Niet langer staat winst genereren voor de aandeelhouder voorop, ook de maatschappelijke opbrengst doet er steeds meer toe. Hiermee begeven zij zich op onbekend terrein en leren al doende. Daarbij is het vooral de vraag of de merendeels buitenlandse aandeelhouders, van wie een belangrijk deel nog uitgaat van het principe dat het financiële belang (op de korte termijn) van de aandeelhouder voor alles gaat, hier voldoende ruimte voor laten. Overheid en toezichthouder kunnen de ruimte die banken hebben om invulling te geven aan hun maatschappelijke ambities, vergroten.

LITERATUUR

- AFM (2018) *AFM Agenda 2018*. Te vinden op www.afm.nl.
- Anik, L., L.B. Aknin, M.I. Norton et al. (2013) *Prosocial bonuses increase employee satisfaction and team performance*. PLOS ONE, 17 augustus. Artikel op journals.plos.org
- Bartlett, C.A. en S. Ghoshal (1994) *Beyond strategy to purpose*. *Harvard Business Review*, november-december. Artikel te vinden op hbr.org.
- Barton, D. en M. Wiseman (2014) *Focusing capital on the long term*. *Harvard Business Review*, januari-februari. Artikel te vinden op hbr.org.
- BCG (2017) *Purpose with the power to transform your organization*. Boston Consulting Group, mei. Artikel te vinden op www.bcg.com.
- Beltratti, A. en R.M. Stulz (2012) *The credit crisis around the globe: why did some banks perform better?* *Journal of Financial Economics*, 105(1), 1–17.
- Bökkerink, I. en P. Couwenbergh (2018) *Binnen ABN Amro woekert de onrust*. *Het Financieele Dagblad*, 1 juni.
- Cadsby, C.B., F. Song en F. Tapon (2010) *Are you paying your employees to cheat?: an experimental investigation*. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 10(1), 1–32.
- Commissie-Maas (2009) *Naar herstel van vertrouwen*. Adviescommissie Toekomst Banken. Te vinden op www.ftm.nl.
- Commissie-Van Manen (2016) *De Nederlandse corporate governance code*. Te vinden op www.mccg.nl.
- Commissie-Wijffels (2013) *Naar een dienstbaar en stabiel bankwezen*. Commissie Structuur Nederlandse Banken. Rapport te vinden op www.vno-ncw.nl.
- Crouch, C. (2009) *Privatised Keynesianism: an unacknowledged policy regime*. *The British Journal of Politics and International Relations*, 11(3), 382–399.
- DNB (2017) *Visie op toezicht 2018–2022*. De Nederlandsche Bank.
- Drucker, P.F. (1954) *The practice of management*. Abingdon, VK: Taylor & Francis.
- Erkens, D.H., M. Hung en P. Matos (2012) *Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: evidence from financial institutions world-wide*. *Journal of Corporate Finance*, 18(2), 389–411.
- Farooq, O., D.E. Rupp en M. Farooq (2016) *The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations*. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985.
- Fink, L. (2018) *A sense of purpose: Larry Fink's annual letter to CEOs*. Te vinden op www.blackrock.com.
- GABV (2016) *Real economy – real returns: a continuing business case for sustainability-focused banking*. Global Alliance for Banking on Values. Te vinden op www.gabv.org.
- Glavas, A. en K. Kelley (2014) *The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes*. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202.
- Glavas, A. en S.K. Piderit (2009) *How does doing good matter?: effects of corporate citizenship on employees*. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2009(36), 51–70.
- Graham, J.R., C. Harvey en S. Rajgopal (2005) *The economic implications of corporate financial reporting*. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1-3), 3–73.
- Harms, J., A. Cohn, E. Fehr et al. (2018) *Better bankers, a field experiment*. Working Paper, Impact Centre Erasmus, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Laeven, L. en R. Levine (2009) *Bank governance, regulation and risk taking*. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259–275.
- Monitoring Commissie Code Banken (2016) *De kloof overbruggen*. Eindrapport te vinden op www.nvb.nl.
- Mooij, J. en W.W. Boonstra (red.) (2012) *Raiffeisen's footprint: the cooperative way of banking*. Amsterdam: VU University Press.
- Oostwouder, W. en H. Schenk (2009) *De governance van banken*. ESB, 94(4563), 394–397.
- SFL (2013) *Inbreng voor de Commissie Structuur Nederlandse Banken*. Sustainable Finance Lab. Te vinden op sustainablefinancelab.nl.
- Simon, G. en E. Zhou (2018) *Can corporate sustainability influence employee engagement?* *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 284–293.
- Staveren, I. van, en R. van Tilburg (2014) *Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur*. ESB, 99(4697), 696–699.

In het kort

- ▶ Nederlandse banken stellen zich tot doel de samenleving te dienen, maar zoeken nog naar de juiste manier om dat te doen.
- ▶ De grootste belemmering lijkt de onderschatting door aandeelhouders van het belang van purpose voor het rendement.
- ▶ Toezichthouder en overheid kunnen banken helpen door tegenwicht te bieden aan de aandeelhouders.