



SUSTAINABLE  
FINANCE  
LAB

DE  
**PURPOSE**  
VAN  
NEDERLANDSE  
FINANCIËLE  
INSTELLINGEN

**Karen Maas, Irene van Staveren en Rens van Tilburg**  
December 2020



# INHOUD

---

- p. 4** **Samenvatting**
- p. 7** **1. Inleiding**
- p. 8** **2. Purpose: het maatschappelijk kompas van de onderneming**
  - 8 Wat een *purpose* is
  - 9 Een *purpose* verandert de zaken
- p. 10** **3. Waarom het hebben van een purpose van belang is**
  - 10 Medewerkers
  - 11 Klanten
  - 11 Investeerders
  - 12 Burgers
- p. 13** **4. Hoe de purpose in de financiële praktijk te brengen**
  - 13 Cultuur
  - 14 Leiderschap
  - 15 Belonings- en sturingssystemen
- p. 17** **5. De purpose van Nederlandse financiële instellingen**
  - 17 De *purpose* is ontdekt en omarmd
  - 19 De praktijk blijkt weerbarstig
- p. 22** **6. Conclusies en aanbevelingen**
  - 22 Een veelbelovende start, maar nu doorpakken
  - 23 Definieer een heldere maatschappelijk georiënteerde *purpose*
  - 24 Voer een open discussie met de samenleving
  - 24 Werk aan de voorwaarden voor de *purpose*
  - 25 Borg een evenwichtige machtsverdeling tussen alle betrokkenen
  - 26 Bouw aan kennisontwikkeling
  - 26 Tot slot
- p. 27** **Literatuur**

# SAMENVATTING

---

Sinds de crisis van 2008 is het denken in Nederland over het doel van financiële instellingen flink verschoven. Tot dan gold het maximaliseren van aandeelhouderswaarde als hoogste doel, al vergaten de medewerkers daarbij ook zichzelf niet. Na de crisis moest de klant centraal komen te staan. Het Sustainable Finance Lab (SFL) bepleitte in de eerste jaren na de crisis een bredere verantwoordelijkheid voor financiële instellingen, namelijk de samenleving als geheel en daarmee het streven naar sociale en ecologische duurzaamheid. SFL stuitte hiermee destijds bij veel financiële instellingen onbegrip. "We zijn geen overheid of NGO" was een veel gehoorde reactie.

Inmiddels hebben vrijwel alle grote financiële instellingen in Nederland hun maatschappelijke taak omarmd. Daarbij wordt veelal de term 'purpose' gehanteerd. De meeste definities van *purpose* benadrukken de maatschappelijke dimensie hiervan. Waarbij het *purpose* denken verder gaat dan het reeds gevestigde Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen of ESG-beleid. Waar deze zich met name richten op minder slecht doen ('do no harm'), zet een *purpose* de stap naar 'do good'. Daarbij 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. De *purpose* is zogezien dus daar waar de kracht van de onderneming samenvalt met een maatschappelijke behoefte.

De gesprekken die wij de laatste jaren hierover voerden met bestuurders en specialisten van financiële instellingen lieten zien dat dit geen bevestiging is. Bij vrijwel alle grote financiële instellingen is de afgelopen jaren een *purpose* gedefinieerd en zijn programma's opgestart om deze handen en voeten te geven. Klanten, medewerkers, investeerders en burgers verwachten ook in toenemende mate dat bedrijven hun *purpose* benoemen en daar zichtbaar invulling aan geven. De *purpose* is daarmee steeds meer een voorwaarde voor een gezonde bedrijfsvoering.

Tegelijk is er nog weinig bekend over wat werkt en waarom. Dit komt deels doordat de verscheidene maatregelen pas relatief kort geleden zijn ingevoerd, en deels omdat er nog weinig rigoureuus onderzoek in dit gebied is uitgevoerd. Wat ons in de gevoerde gesprekken opviel was dat naarmate financiële instellingen een ambitieuzere *purpose* hadden gedefinieerd en hier actiever mee bezig waren, het besef van de moeilijkheid om dit goed in de praktijk te brengen aanzienlijk groter was dan bij financiële instellingen die er pas sinds kort, of op een minder ambitieuze wijze mee bezig waren. De financiële instellingen die er echt mee aan de slag zijn, voelen de weerstand en ervaren dat het soms ook pijn doet en schuurt. Daar tegenover staan financiële instellingen die juist opvallend luchtig doen over wat het betekent om hun *purpose* in de praktijk te brengen.

Onze conclusie is dat er de laatste jaren een basis is gelegd om als financiële instellingen op een zichtbare en betekenisvolle manier bij te dragen aan een positieve ontwikkeling van de samenleving. Dat is ook wat de samenleving van de sector verwacht. Het is ook wat nodig is om het vertrouwen te herstellen zonder welke de financiële instellingen niet kunnen functioneren.

Tegelijkertijd is er nog veel te doen. Daarbij valt ook veel van elkaar te leren en is een open blik naar de samenleving, inclusief de wetenschap, van groot belang. Om te zorgen dat *purpose* goed wordt opgepakt en omgezet in resultaten doen wij de volgende aanbevelingen:

- 1 Formuleer als financiële instelling je *purpose* en laat zien hoe je die borgt in de activiteiten en structuur van de organisatie: cultuur, leiderschap belonings- en sturingsinstrumenten;
- 2 Ga de dialoog met de samenleving aan, stel je toetsbaar op en sta structureel open voor relevante geluiden uit de samenleving en geef daar ook op een authentieke manier gehoor aan. Dat betekent bijvoorbeeld dat een discussie over beloningen van de top niet uit de weg gegaan moet worden;
- 3 Borg een evenwichtige machtsverdeling tussen alle betrokkenen. In de eerste plaats door de samenleving een plek te geven in de governance. Dat kan door een voor de banken eerder bepleitte maatschappelijke adviesraad, vergelijkbaar met een cliëntenraad in zorginstellingen. Dat kan ook door aandeelhouders die meer rekening (moeten) houden met de *purpose*. Specifiek

kunnen bij de voorgenomen privatisering van de Volksbank waarborgen worden ingebouwd zodat deze kan blijven vasthouden aan haar strategie van gedeelde waardecreatie;

- 4** Bouw aan kennisontwikkeling. Ontwikkel in samenwerking met wetenschappers kennis rondom het in de praktijk brengen van hun *purpose*. Door verschillende experimenten op te zetten kan onderzocht worden welke interventies in welke situaties werken en wat de kritische succesfactoren zijn. Ook het opzetten van een 'bankierspanel' kan een goede thermometer zijn om verschillende onderwerpen vanuit de medewerkerskant te onderzoeken.

Het Sustainable Finance Lab juicht het toe dat financiële instellingen zich steeds meer expliciet rekenschap geven van hun belangrijke maatschappelijke taak. Graag dragen de leden van SFL bij aan het verder ontwikkelen van onze kennis hierover.

# 1. INLEIDING

---

Sinds de crisis van 2008 is het denken in Nederland over het doel van financiële instellingen flink verschoven. Tot dan gold het maximaliseren van aandeelhouderswaarde als hoogste doel, al vergaten de medewerkers daarbij ook zichzelf niet. Na de crisis moest de klant centraal komen te staan, zo concludeerde de door de Nederlandse Vereniging van Banken ingestelde Adviescommissie Toekomst Banken (Commissie Maas, 2009). 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 of een *fastfood* restaurant.

Geld heeft een belangrijke sturende werking. Als veel geld gaat naar circulaire ondernemingen, wordt er veel ontwikkeld vanuit de gedachte van circulariteit. Wordt geld geïnvesteerd in vervuilende of primair op winst gerichte bedrijven, dan zullen die verder groeien. Daarom is het van belang om na te denken over de impact van de keuzes die financiële instellingen maken op de hele samenleving (Toxopeus, Maas & Liket, 2016; Jeucken, 2004). 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". Niet los van de financiële doelstellingen, maar juist als onderdeel ervan. Want financiële duurzaamheid en de bijdrage van de sector aan de reële economie vormen voorwaarden voor een succesvolle invulling van het begrip *purpose*.

In dit *working paper* schetsen wij hoe het Sustainable Finance Lab aankijkt tegen de manier waarop de Nederlandse financiële instellingen nu invulling geven aan hun *purpose*, wat al goed gaat en hoe dat dit nog beter kan. Daartoe bespreken we eerst wat het begrip *purpose* inhoudt, waarom deze van (steeds meer) belang is en hoe deze in de (financiële) praktijk kan worden gebracht. Hierbij baseren wij ons op het kennispaper dat wij met Wijnand Nuijts en Mario Frusch van De Nederlandsche Bank hebben opgesteld en waarvoor we met een twintigtal bestuurders, directieleden en managers van Nederlandse financiële instellingen spraken (Frusch et al. 2020). Vervolgens kijken we specifiek naar de praktijk van de Nederlandse financiële instellingen. Op basis daarvan formuleren wij aanbevelingen aan de financiële instellingen, de toezichthouders en de politiek.

## 2.

# PURPOSE: HET MAATSCHAPPELIJK KOMPAS VAN DE ONDERNEMING

---

### Wat een *purpose* is

De *purpose* van organisaties kent in de praktijk vele verschijningsvormen. Afhankelijk van eigen cultuur, sterktes en zwaktes en uitdagingen in de omgeving. Die diversiteit is ook wenselijk vanuit het besef dat niemand voor nu en de toekomst de waarheid in pacht heeft. Diversiteit en selectie zijn de elementen die in een evolutionair systeem vooruitgang aanjagen.

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 vorgan of society"* (Drucker, 1954). Daar zette Milton Friedman tegenover dat *"the social responsibility of business is to increase its profits"* (1970). Als aandeelhouders 'goed' willen doen, dan doen ze dat maar met de uitgekeerde dividenden.

De laatste jaren is het begrip *purpose* sterk in opkomst bij bedrijven. Nieuwe technologie, medewerkers die zingeving in hun werk zoeken en een verlies van vertrouwen door klanten, in het bijzonder voor financiële instellingen, maken dat het niet langer voldoende is om het 'hoe' en het 'wat' scherp te krijgen, het gaat steeds meer om het 'waarom' (Sinek, 2009).

En hoewel er geen algemeen geaccepteerde definitie van de term *purpose* is, bevatten de meeste definities en omschrijvingen wel een aantal gedeelde elementen. Zo gaat *purpose* denken verder dan het reeds gevestigde Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen of ESG-beleid<sup>1</sup>, 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. Een *purpose* gaat verder. Hier wordt de stap gezet van *'do no harm'* naar *'do good'*, waarbij 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 concur-

<sup>1</sup> ESG staat voor Environmental, Social & Governance.



renten. Een *purpose* is dus in essentie “daar waar de kracht van de onderneming samenvalt met een maatschappelijke behoefte”. Oftewel, een *purpose* is het kruispunt van het antwoord op drie fundamentele vragen: wie zijn wij als organisatie, welke stakeholder behoeften vervullen wij en welke maatschappelijke rol hebben wij? (Mazutis & Ionescu-Somers, 2015).

In de praktijk zal dit een vergezicht zijn, zoals David Packard (oprichter Hewlett-Packard) het in de jaren zestig al aangaf: “een doel kun je vervullen, een strategie realiseren, een *purpose* is een vergezicht. Het is zoals een richtinggevende ster aan de horizon – je volgt de ster maar je zult hem nooit bereiken. Ondanks dat de *purpose* zelf niet verandert, inspireert het verandering” (EY Beacon, 2016).

### Een *purpose* verandert de zaken

Hoe je de *purpose* realiseert heeft te maken met de manier waarop je de *purpose* beziet binnen de organisatie.

***Purpose*** als inspirerende identiteit

***Purpose*** als richtlijn voor handelen

***Purpose*** als leidend narratief in het handelen

Wil de *purpose* daadwerkelijk richtinggevend zijn voor financiële instellingen, dan is een stevige verankering vereist. Dit impliceert dat de omarming van de *purpose* en de implementatie daarvan daadwerkelijk gevolgen zullen hebben voor het dagelijks handelen en de beslissingen in beleid. Het is onmogelijk dat de *purpose* verandert zonder dat dat consequenties heeft voor de strategie en activiteiten van de onderneming. Nadrukkelijke, transparante en duidelijke verankering van de *purpose* in concrete toetsingskaders, waarop doelstellingen, activiteiten en strategieën kunnen worden getoetst op aansluiting bij de *purpose*, ook op de langetermijn, is hierbij noodzakelijk. Dit is ook nodig om weerstand te kunnen bieden aan situaties waarin van financiële instellingen verwacht wordt dat zij sturen op kortetermijnaandeelhouderswaarde.

Elke organisatie zal dan ook op zijn eigen manier proberen om haar *purpose* om te zetten naar concrete resultaten. Hiervoor bestaat geen ‘one size fits all’ aanpak. Dit zal sterk afhankelijk zijn van o.a. het DNA van de organisatie, de heersende cultuur, het *governance* systeem, oftewel de huidige aansturing-, controle- en beloningsstructuren. Duidelijk is wel dat (her)definiëring van een *purpose* zal leiden tot aanpassing in strategie, beleid, activiteiten en aansturing. Er zullen zaken gaan veranderen en sommige dingen zullen niet meer worden gedaan en andere juist worden opgepakt. Om dit intern te kunnen uitleggen is het van belang dat het steeds duidelijk is of en hoe een beleid, aanpak, of activiteit past binnen de *purpose* en hoe dit bijdraagt aan de *purpose*. Hoe scherper dit ‘gevoel’ voor de *purpose* aanwezig is, hoe eenvoudiger dilemma’s en *trade-offs* kunnen worden beoordeeld en besluiten kunnen worden genomen. Maak dilemma’s en *trade-offs* bespreekbaar en leg ook steeds uit op basis waarvan tot een besluit is gekomen. Dit draagt bij aan het creëren van het gevoel en de cultuur die nodig is om de *purpose* om te zetten in de praktijk.

# 3.

## WAAROM HET HEBBEN VAN EEN PURPOSE VAN BELANG IS

---

Het hebben van een *purpose* voor een onderneming is niets nieuws. Wel wordt deze de laatste jaren steeds intensiever en explicieter gecommuniceerd en als richtsnoer gehanteerd voor de koers van ondernemingen. Dat heeft te maken met de steeds grotere waarde die mensen in hun verschillende rollen hieraan hechten. De *purpose* van een organisatie is dan ook niet los te zien van wat er bij individuele mensen leeft ten aanzien van de betekenis van hun eigen leven en hoe ze graag de samenleving zien. Het morele kompas van individuen bepaalt deels hun dagelijks handelen op hun werk en in privé situaties. Individuen kunnen verschillende rollen hebben in hun relatie met ondernemingen. Iemand kan in de relatie tot een organisatie een werknemer, investeerder, klant of burger zijn of een combinatie van deze. In al deze rollen is het in toenemende mate van belang dat de onderneming een duidelijke en positieve *purpose* heeft.

### Medewerkers

Onderzoek toont aan dat mensen bewust kiezen om te werken voor een organisatie waarvan zij denken dat die zal bijdragen aan de voor hen relevante waarden (o.a. Vroom, 1966). Dit speelt steeds sterker, de generatie *millennials* (in 2020 goed voor een derde wereldwijde beroepsbevolking) vindt het vinden van zingeving in hun werk van groot belang (Delmas & Pekovic, 2013; Deal, Altman & Rogelberg, 2010).

De *purpose* sluit idealiter aan bij de intrinsieke motivatie van medewerkers. *Purpose*-gedreven bedrijven hebben dan ook vaak sterker geëngageerde medewerkers (Glavas & Piderit, 2009 EY Beacon, 2016). Door meer een *purpose* te geven aan werkzaamheden worden medewerkers gemotiveerder en productiever (Hakimi, 2015, Farooq et al., 2016). Deze werknemerstevredenheid lijkt vervolgens weer bepalend voor een laag ziekteverzuim en een goed bedrijfsresultaat (Baard, Deci & Ryan, 2004).

Hierop inzetten vanuit instrumentele zin kan echter negatief uitpakken. Het inzetten van werknemerstevredenheid als middel om omzet of winst te verhogen kan zichzelf ondergraven, zo blijkt uit onderzoek naar financiële beloning voor activiteiten die als goed en zinvol in zichzelf worden gezien (Frey, 1997).

## Klanten

Consumenten verschuiven hun keuze voor een dienstverlener en hun aankoopbeslissingen meer en meer naar merken die kernwaarden als integriteit, sociale verantwoordelijkheid en duurzaamheid daadwerkelijk en zichtbaar operationaliseren. Klanten verwachten steeds nadrukkelijker transparantie, eerlijkheid, en een zichtbaar positieve impact van ondernemingen voor onze samenleving en planeet, waarbij ze de keuze hebben uit een steeds groter scala aan duurzame, concurrerend geprijsde producten en diensten, elk met een hoge kwaliteit.

*Purpose*-gedreven bedrijven blijken dan ook een loyaler klantbestand te hebben (EY Beacon, 2016). Klanten leggen daarbij ook een steeds grotere nadruk op duurzaamheid. Zo gaf bijna twee derde van de consumenten in zes internationale markten aan dat zij zelf vonden een verantwoordelijkheid te hebben om producten te kopen die goed zijn voor het milieu en de maatschappij (Globescan, 2012). Nieuws over de duurzaamheid en sociale prestaties van bedrijven bleek de enige factor die van belang was voor het beeld dat consumenten hebben van een bedrijf en hun intentie om daarvan te kopen (Einwiller, Carroll & Korn, 2010).

## Investeerders

Ook investeerders is het al lang niet meer enkel te doen om enkel het hoogste financieel rendement. In de eerste plaats zijn er veel onderzoeken die aantonen dat ondernemingen die goede ESG-resultaten hebben het ook in financieel opzicht vaak beter doen (SPIL, 2017). Daarnaast willen veel mensen ook dat hun geld niet gebruikt wordt voor zaken waar zij zich in hun dagelijks leven ook verre van houden, als mensenrechtenschendingen of milieubederf. Of ze willen met hun geld juist een positieve bijdrage leveren en zijn bereid om hiervoor genoeg te nemen met een wat lager financieel rendement (Apostolakis et al. 2016, Bauer et al. 2019). Dit is een wereldwijde trend, zoals de jaarlijkse brieven van Larry Fink, voorzitter van de grootste vermogensbeheerder Blackrock laten zien, waarin bedrijven worden opgeroepen hun *purpose* expliciet te maken en zich te richten op de langetermijnwaardecreatie (Fink, 2019).

## Burgers

Ieder individu is ook een burger met verwachtingen en wensen ten aanzien van ondernemingen. Van bedrijven wordt steeds vaker verwacht dat zij een positieve maatschappelijke impact kunnen laten zien. De Sustainable Development Goals (SDGs) van de VN vormen in toenemende mate de leidraad hiervoor. Doen ondernemingen dit niet, dan dreigen zij hun *'license to operate'* te verliezen, bijvoorbeeld door specifieke wetgeving die een niet langer acceptabel geachte wijze van opereren illegaal verklaart.

Nu geeft de Nederlandse wet al de verplichting aan het ondernemingsbestuur om de belangen van alle bij de onderneming betrokkenen op een evenwichtige wijze te behartigen. Enkel de aandeelhouder of werknemer vooropzetten heeft wat dat betreft nooit gemogen (Duijzer, 2012). De herziene code Corporate Governance heeft dit nog eens benadrukt met haar nadruk op lange-termijnwaardecreatie voor alle *stakeholders* (commissie van Manen 2018).

Deze beweging doet zich ook internationaal voor. Zo is in Frankrijk de mogelijkheid gecreëerd voor ondernemingen om hun *'raison d'être'* te expliciteren en zo in aanmerking te komen voor een nieuwe ondernemingsvorm (*'société à mission'*), bedoeld om de missie te beschermen (Segrestin, 2018, Robé, 2019). Meest recent gaven 181 CEO's van grote Amerikaanse bedrijven aan voortaan de maatschappelijke *purpose* voorop te gaan zetten, in plaats van het belang van de aandeelhouder (*Business Roundtable*, 2019).

Specifiek met betrekking tot de financiële sector hebben verzekeraars, pensioenfondsen en de bancaire sector samen met andere stakeholders onder begeleiding van de SER, een IMVO-convenant opgesteld. Ook de Nederlandse toezichthouder kiest steeds explicieter positie in deze discussie. Zo hebben zowel DNB als AFM duurzaamheid opgenomen in hun werkprogramma's voor de komende jaren (DNB 2017, AFM 2018).

# 4. HOE DE PURPOSE IN DE FINANCIËLE PRAKTIJK TE BRENGEN

---

Juist omdat elke onderneming een eigen *purpose* heeft en deze binnen een unieke context invulling geeft bestaat er geen handboek hoe dit te doen. Wel is er inmiddels het nodige onderzoek beschikbaar, ook over specifiek de financiële sector. Daaruit blijkt dat voor het succesvol in de praktijk brengen van een *purpose* consistent handelen nodig is op in ieder geval de volgende terreinen:

- de cultuur;
- het leiderschap;
- het belonings- en besturingssysteem.

## Cultuur

Thakor (2016) onderzocht bestaande literatuur omtrent bankcultuur en kwam tot de conclusie dat het juist voor grote, complexe organisaties (zoals banken) van belang is een sterke cultuur uit te dragen. Medewerkers zijn dan minder geneigd om te verschuiven naar onwenselijke, deviante subculturen binnen een organisatie en daarnaast kan de inzet (en kosten) van stimulerende beoordelingsmechanismes verlaagd worden.

De praktijk blijkt echter weerbarstig, zo blijkt uit meerdere onderzoeken. Moore & Gino (2013) concluderen dat de normen en waarden van 'het bankwezen' als globaal instituut verregaande, socialiserende invloeden uitoefent op bankiers. Het 'morele kompas' van bankiers wordt binnen dit rationeel-utilitaristisch instituut continu misleid door groepsloyaliteit en identificatie met de sector die bepaalde normen voorstaat. Denk hierbij aan het acceptabel vinden van hoge salarissen, het impliciet formuleren van eisen aan 'een echte bankier' of het nastreven van targets binnen een competitieve werkomgeving.

In een onderzoek van Cohn, Fehr & Marechal (2014) waarin bankiers een spel speelden bleek dat als de identificatie met de rol van bankier breed wordt uitgemeten er een neiging bestaat om oneerlijker te spelen. Dus voor het slagen van een *purpose* kan ook nagedacht worden over een expliciet andere identificatie, bv. als 'financieel dienstverlener'.

Een cultuur waarin fouten op een constructieve manier worden besproken is in het kader van de *purpose* van belang om voortdurend te kunnen leren en verbeteren. Gedrag wordt beïnvloed door perceptie van de sociale normen (Ajzen, 1985). Door het stimuleren van een 'speak-up'-cultuur waarbij medewerkers met elkaar praten over de *purpose* en bijbehorende dilemma's in de praktijk kan ook gewenst gedrag worden beïnvloed (Scholten & Ellemers, 2016). Uit recent onderzoek van Harms et al (2018) blijkt dat het invoeren van een wekelijks overlegmoment om ethische vraagstukken en dilemma's te bespreken ertoe kan leiden dat bankmedewerkers het klantbelang beter gaan behartigen. Dit geldt vooral voor medewerkers met een initieel relatief lage intrinsieke motivatie.

Om de eerdergenoemde 'speak-up'-cultuur te creëren is het cruciaal dat er een atmosfeer ontwikkeld wordt van onderling respect, vertrouwen en veiligheid, zowel horizontaal als verticaal (Edmondson, 1999). Een sfeer waarin men zich kwetsbaar durft op te stellen en niet bang hoeft te zijn voor baanverlies.

### Leiderschap

Naast deze *alignment* van de organisatie-identiteit, de normen en waarden en de cultuur is ook het leiderschap zelf van groot belang. Zo blijkt uit onderzoek van Eisenbess, Van Knippenberg & Fahrbach (2015) dat (ethisch) leiderschap, gecombineerd met een organisatiestructuur die bedrijfswaarden promoot, positieve gevolgen heeft voor de (economische) prestaties van een onderneming.

Dergelijk leiderschap is niet vanzelfsprekend. Powell, Elving, Dodd & Sloan (2011) laten zien dat de 'walk' en de 'talk' van leiders vaak niet overeenkomen. Dit kan funeste gevolgen hebben, zoals een verhoogde mate van cynisme onder werknemers (O'Brien & Meadows, 2003, p. 495) en het ontstaan van een cultuur van wantrouwen (Killingsworth, 2012). Amabile & Kramer (2012) tonen aan dat leiders die mooie doelen aankondigen, maar zich vooral druk maken om kostenbesparingen, de intrinsieke motivatie (en uiteindelijk de creativiteit en productiviteit) van hun medewerkers ondermijnen.

Dichter bij huis bleek uit onderzoek van SFL dat de overgrote meerderheid van de bankmedewerkers klantgericht is en klantgericht wil werken. Maar de intrinsieke motivatie van de gemiddelde bankmedewerker wordt ondermijnd door o.a. een groot ervaren verschil in 'walk en talk' van de top, een gebrek aan autonomie, bezuinigingen en werkdruk (van Staveren & van Tilburg, 2014).

Het is van belang dat er leiderschap bestaat waar het personeel volledig achter staat. Leiderschap dat toont dat de leiding zelf ook oprecht, authentiek en pro-actief invulling geeft aan de *purpose*. Een breed gedeeld geloof dat de *purpose* niet voor de bühne is, maar echt (het handelen van) de hele organisatie gaat beïnvloeden, ook wanneer deze onder druk komt te staan. Het inbedden van deze visie in de gehele organisatie is vervolgens noodzakelijk om daadwerkelijk te slagen.

## Belonings- en sturingssystemen

Om de *purpose* en de bijpassende leiderschapsstijlen 'in het systeem' te krijgen is het van belang te kijken naar de interne inbedding. Bij de vertaling van de *purpose* naar de interne organisatie staat een narratief centraal. Een narratief waarin alle stakeholders, waaronder de medewerkers zich herkennen. De mate waarin de *purpose* wordt nageleefd is dan terug te vinden in de mate waarin de narratieven van de diverse stakeholders overeenkomen dan wel botsen. Medewerkers ontvangen een grote mate van autonomie. Afstemming op het narratief van de *purpose* wordt onderling, bv. binnen het team of middels peer groups, gemonitord.

Ryan & Deci (2000) concludeerden dat 'dreiging, *deadlines*, richtlijnen, verplichte evaluaties en het opleggen van doelstellingen' intrinsieke motivatie 'ondermijnen'. Uit eerder onderzoek van het Sustainable Finance Lab bleek de intrinsieke motivatie van de gemiddelde bankmedewerker te worden ondermijnd door een sterke focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen en het daarmee samenhangende gebrek aan autonomie (van Staveren & van Tilburg, 2014). Recente studies ondersteunen het wijdverspreide beeld van medewerkers van financiële instellingen die niet het belang van de klant vooropstellen als zij financiële prikkels of promotiekansen krijgen die daar tegenin gaan (Egan, Matvos & Seru, 2019; Mullainathan, Noeth & Schoar, 2012; Giné & Mazer, 2016).

In een *purpose*-driven organisatie zou de motivatie om te handelen in lijn met de *purpose* geïnternaliseerd moeten zijn. Hoe deze mechanismen precies werken is nog onderwerp van onderzoek. Het gebruik van interne belonings- en sturingssystemen, zowel financieel als niet-financieel, dienen in lijn te zijn met de *purpose* van de organisaties. Als belonings- en beoordelingsindicatoren niet in lijn zijn met de *purpose* kan dit tot negatieve prikkels leiden. Zo kan een medewerker tegenstrijdige prikkels krijgen als een organisatie die primair klantbelang nastreeft haar medewerkers beoordeelt op basis van het aantal verkochte producten (Deci, Ryan & Koestner, 1999; Gill, Prowse & Vlassopoulos, 2013). Medewerkers gaan 'scoren' op het verkopen van producten en dreigen hierbij het klantbelang uit het oog te verliezen. Belonings- en sturingssystemen zijn een middel om te zorgen dat alle medewerkers zich inzetten om de ambitie van de organisatie in te vullen (Epstein & Buhovac, 2008; Maas & Boons, 2010; Maas & Liket, 2011; Maas et al., 2016).

Een belangrijke invloed hebben ook aandeelhouders en Raden van Commissarissen (RvC). Bestuurders van beursgenoteerde bedrijven geven vaak aan dat zij zich te zeer op de kortetermijnwinstgevendheid van de onderneming moeten richten, en dat zij daardoor mogelijkheden tot langetermijnwaardcreatie laten liggen. Tachtig procent van de CFO's gaf aan te bezuinigen op R&D, reclame en onderhoud als dat nodig is om aan de winstverwachtingen te voldoen. Meer dan de helft ook als dit ten koste gaat van de langetermijnwaardcreatie. 86% gaf aan dat het financieel rendement van hun bedrijf hoger zou zijn als ze zich meer op de langetermijn zouden kunnen richten. Een ontwikkeling die sinds de crisis van 2008 in hun beleving enkel erger is geworden. Zij geven aan hiertoe druk te ervaren van zowel de eigen Raad van Commissarissen als van de aandeelhouders (Graham et al., 2005, Barton & Wiseman, 2014, Haldane & Davies, 2011).

Nu is het de vraag in hoeverre deze perceptie van de bestuurders overeenkomt met de daadwerkelijke wensen van RvC en aandeelhouders. Na de crisis van 2008 bleek echter wel dat bedrijven waar aandeelhouders meer macht hadden, het aanzienlijk slechter deden vanwege de grote risico's die ze hadden genomen (Beltratti & Stulz 2012, Laeven & Levine, 2009, Erkens, Hung & Matos, 2012).



# 5. DE PURPOSE VAN NEDERLANDSE FINANCIËLE INSTELLINGEN

---

## **De purpose is ontdekt en omarmd**

In de beginjaren oogstte SFL bij veel financiële instellingen nog onbegrip met haar wens om "duurzaamheid te incorporeren in de missie" van financiële instellingen. "We zijn geen overheid of NGO" was tot een paar jaar geleden een veel gehoorde reactie. Financiële instellingen hadden er hun handen vol aan om de klant centraal te stellen.

Inmiddels hebben vrijwel alle grote financiële instellingen in Nederland hun maatschappelijke taak expliciet omarmd. De gesprekken die wij de laatste jaren hierover voerden met bestuurders en specialisten van financiële instellingen lieten zien dat dit geen bevestiging is. Bij vrijwel alle grote financiële instellingen is de afgelopen jaren een *purpose* gedefinieerd en zijn programma's opgestart om deze ook daadwerkelijk handen en voeten te geven.

We zien een aanzienlijke diversiteit in de diverse definities van de *purpose*. Dat was ook te verwachten. Alle financiële instellingen hebben immers een andere achtergrond.

Zo heeft Rabobank wellicht de meest richtinggevende *purpose* geformuleerd: "Growing a better world together". Rabobank wil een "substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland en de oplossing van het voedselvraagstuk in de wereld."

Andere *purpose* zijn weinig specifiek. Zoals ABN met "banking for a better world for generations to come", PFZW wil een "goed pensioen in een leefbare wereld" en de Volksbank komt met de belofte 'beter voor elkaar' en bankieren 'met de menselijke maat'. Al heeft de Volksbank deze belofte voor zijn merken wel meer specifieke invullingen gegeven: "Zo helpen we met SNS mensen met hun geldzaken, ook als het even tegenzit. Financieren we met ASN duurzame projecten, zoals met zon- en windenergie. Stimuleren we met RegioBank lokaal ondernemerschap in de buurt. En zorgen we er met BLG Wonen voor dat bijvoorbeeld ook starters een woning kunnen kopen."

Weer andere *purpose* formuleringen liggen juist erg dicht bij het centraal stellen van de klant. De vraag is daarom in hoeverre deze de naam *purpose*, waar doorgaans toch een bredere maatschappelijke dimensie van wordt verwacht, wel verdienen. Zo richt ING zich op: “*Empowering people to stay a step ahead in life and in business*”, Nationale Nederlanden “*wants to help people secure their financial futures*” en Aegon wil “een leven lang financiële zekerheid voor mensen mogelijk maken”. Overigens benadrukt ING in haar recente jaarverslag (ING, 2020) wel dat haar *purpose* niet alleen betrekking heeft op haar klanten en duurzaamheid daarmee ook tot verantwoordelijkheid te rekenen.

De reactie op de *purpose* van Rabobank toonde het gevaar van specifiek en ambitieus zijn. De Reclame Code Commissie oordeelde dat de Rabobank de belofte die ze deed in een commercial, om het wereldhongerprobleem op te lossen, niet kan waarmaken. Dit illustreert de spanning die er is tussen een *purpose* als enerzijds een richtinggevend doel, de ster aan de horizon van Packard, en anderzijds de noodzaak deze te vertalen in concrete doelen en haalbare beloftes.

Gegeven de grote uitdagingen waar de wereld voor staat, in ecologisch en sociaal opzicht, en de richtinggevende rol van de financiële sector, juicht het SFL een expliciete verwijzing naar specifieke duurzaamheidsuitdagingen toe. Uiteraard wel op een ambitieuze maar geloofwaardige manier, passend bij wat de desbetreffende financiële instelling waar kan maken.

Vervolgens is de vraag in hoeverre de implementatie van een *purpose* daadwerkelijk gevolgen heeft voor het beleid en het dagelijks handelen van een financiële instelling. Het is immers onmogelijk dat de *purpose* verandert zonder dat dat consequenties heeft voor de strategie en activiteiten van de onderneming. Oftewel, een *purpose* mag geen papieren exercitie zijn of het simpel herformuleren van wat eerder als missie of strategie dienst deed. Een *purpose* moet een geloofwaardig en realistisch uitgangspunt zijn voor concreet dagelijks gedrag.

In dat opzicht is het goed om te zien dat de *purpose* steeds vaker wordt 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 CO<sub>2</sub>-uitstoot. In 2024 wil Rabobank het gemiddelde energielabel van haar hypotheek van C naar B brengen, en naar label A in 2030. In 2030 wil de Volksbank dat haar hele balans klimaatneutraal is. Het ABP wil tussen 2015 en 2020 de CO<sub>2</sub>-uitstoot van haar portefeuille met 25% verlagen. PFZW mikt op een verlaging van 50% en wil in 2020 €20 miljard geïnvesteerd hebben in duurzame, maatschappelijk verantwoorde beleggingen. Eind 2019 heeft de Nederlandse financiële sector zich verbonden aan het Nationale Klimaatakkoord. Onder meer door de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de eigen portfolio te gaan meten en reduceren in lijn met de kabinetsdoelstellingen voor 2030.

ABN Amro en Volksbank benadrukken expliciet dat ze een gebalanceerde belangenafweging tussen alle bij de bank betrokkenen nastreven: de aandeelhouder, de klant, het personeel en de samenleving. Zij hebben ook methodes om dit in kaart te brengen. Daarbij heeft de Volksbank de meest expliciete doelstellingen geformuleerd, die met name rond klant nog niet gerealiseerd worden (Volksbank, 2020). ABN Amro drukt zijn waardecreatie uit in euro's, waarbij volgens de gehanteerde methode voor de klanten juist verreweg de

meeste waarde wordt gecreëerd (ABN Amro, 2019).

ING heeft zichzelf ten doel gesteld de leningenportfolio in lijn te brengen met de in Parijs gestelde klimaatdoelstellingen en gebruikt daarvoor een vooruitkijkende methode (Terra, afgeleid van Pacta).

Onder het mom 'je herkent een boom aan zijn vruchten' een blik op specifieke initiatieven. Wat doen de grote financiële instellingen om invulling te geven aan hun *purpose*? Welke initiatieven zetten ze zelf voorop in hun communicatie? Vrijwel alle banken en pensioenfondsen hebben dergelijke flagship-initiatieven. Zo introduceerde ING leningen waarover de rentevergoeding afhankelijk is van de duurzaamheidsprestaties, startte Rabobank een woningfonds gericht op de tekorten in de middeldure huurwoningen, maakt de Volksbank geen gebruik meer van externe incassobureau's en maakte ABN Amro duurzaam beleggen de standaardoptie voor haar vermogensbeheer. APG en PFZW hebben gezamenlijk het initiatief genomen tot een platform voor Asset Owners om kennis te ontsluiten over beleggingen die bijdragen aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties (zogenaamde Sustainable Development Investments of SDIs) (PGGM, 2019).

### De praktijk blijkt weerbarstig

Vrijwel alle grote financiële instellingen zijn serieus bezig met hun *purpose*. Tegelijkertijd constateren wij dat het voor alle betrokkenen nog zoeken is naar de beste manieren om de *purpose* in de praktijk te brengen. Dat mag ook niet verbazen. Deze maatschappelijke waardecreatie moet plaatsvinden in een zeer onstuimige omgeving: Het wantrouwen tegen financiële instellingen is nog altijd groot. De macro-economische omstandigheden zijn uitdagend en de concurrentie van nieuwe toetreders is groeiende.

Bovendien moeten financiële instellingen wat betreft de *purpose* van relatief ver komen. Onderzoek van Motivaction en SFL (van Staveren & van Tilburg, 2015) liet zien dat mensen die werkzaam zijn in de financiële sector in Nederland gemiddeld genomen worden gekenmerkt door een grotere zelfgerichtheid, een geringe waardering voor maatschappelijke verantwoordelijkheid, een lager milieubewustzijn en een mindere kritische houding naar mensen in hoge posities.

Dat de Nederlandse financiële instellingen nog worstelen met hun *purpose* concludeerde ook de commissie monitoring Code Banken. In haar eindrapport (2016) oordeelde deze dat bij de banken de (interne en externe) uitleg over hun maatschappelijke rol nog "veel te wensen overlaat".

Een verwijt dat overigens niet alleen banken en financiële instellingen treft. Meest recentelijk oordeelde de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2019) dat met name "nog veel ruimte is voor verbetering" met betrekking tot een cultuur die is gericht op langetermijnwaardecreatie van de vennootschap. "Slechts 41% van de beursgenoteerde vennootschappen" beschikt over een cultuurprogramma, 65% bespreekt cultuur in beoordelings- en functioneringsgesprekken en "slechts 38%" in beloningsbeleid. Percentages die niet stroken "met wat de Commissie verwacht van beursgenoteerde vennootschappen." Langetermijnwaardecreatie en cultuur blijven de komende tijd dan ook aandachtspunten, waarbij de Commissie de vennootschappen aanspoort bij hun

volgende 'integrated reporting' rapportages de langetermijnwaardcreatie in deze methode in te bedden.

Het overtuigend uitdragen van- en invulling geven aan de maatschappelijke bijdrage van financiële instellingen lijkt een voorwaarde voor het nog altijd noodzakelijke vertrouwensherstel van de samenleving richting de financiële sector. Onderzoek toont aan dat het vertrouwen in de financiële sector nog altijd laag is. Transparantie en het omzetten van woorden naar daden zal een nadrukkelijke bijdrage kunnen leveren aan het terugwinnen van het vertrouwen van de Nederlandse burgers.

Als klanten en toeleveranciers zien dat binnen een financiële instelling de kortetermijnwinst niet de boventoon voert kan dat bijdragen aan het vertrouwen in die instelling. Iets dat waarschijnlijk met het tuchtrecht, dat individuele bankiers op het matje roept, niet lukt omdat het een correctie achteraf is op prikkels die zelf aangepakt dienen te worden. Dat is ook zichtbaar bij de maatschappelijke ophef die de afgelopen jaren nog steeds is ontstaan bij verschillende controverses rond beloningen en witwasschandalen.

Hierbij is het van belang om de dialoog met de samenleving aan te (blijven) gaan, je toetsbaar op te stellen, structureel open te staan voor relevante geluiden uit de samenleving en daar ook op een authentieke manier daadwerkelijk gehoor aan te geven. Burgers blijken iedere keer weer financiële instellingen af te rekenen op schandalen, met name over exorbitante beloningen van de top omdat de gepresenteerde logica daarvan niet strookt met hun eigen dagelijkse werkelijkheid. Een *purpose* kan daarom voor burgers alleen geloofwaardig zijn als men ziet dat financiële instellingen hun gedrag ook aanpassen, bijvoorbeeld door zich ook te onderwerpen aan de economische beperkingen van loongroei waaraan ieder ander onderworpen is.

Kritiek is er ook van maatschappelijke organisaties die de financiële instellingen kritisch volgen. Zo verwijten de organisaties achter de Eerlijke Geldwijzer (o.a. OxfamNovib, Amnesty International en Milieudefensie) ABN Amro en ING dat zij in de jaren na het Parijs akkoord, 2016 en 2017, de financiering van olie-, kolen- en gasbedrijven niet hebben verminderd: "Nog steeds gaat bij beide banken meer dan 80% van hun energieleningen naar fossiele energiebedrijven, bij ABN Amro is dat percentage zelfs duidelijk gestegen ten opzichte van vier jaar geleden." De verzekeraars werd verweten minder dan een tiende van hun energiebeleggingen op duurzame wijze te beleggen (Eerlijke Geldwijzer, 2018). Rabobank ligt onder vuur van Greenpeace, dat de bank verwijt haar klanten nog steeds te adviseren om in te zetten op groei en intensivering van de vleesproductie met onderzoeken als *'Upping the Steaks: Intensification is Key for Future Beef Production in Brazil'*. Alternatieve eiwitbronnen (vleesvervangers) worden volgens Greenpeace in de RaboResearch teksten (als *'Watch out... or They Will Steal Your Growth!'*) vooral gezien als een bedreiging voor de status quo en groeimogelijkheden van veehouderijen (Greenpeace, 2019). De maatschappelijke organisaties achter de Eerlijke Geldwijzer legden in 2019 voor het eerst ook de pensioenfondsen langs hun meetlat. Ook dat had veel onvoldoendes tot gevolg (Eerlijke Pensioenlabel, 2019).

Tot slot, zoals we bespraken, een maatschappelijke *purpose* kan op verschillende manieren de winstgevendheid van een onderneming schragen: meer betrokken klanten en medewerkers, innovaties waar vraag naar is etc. Tegelijkertijd moeten we ervoor waken de *purpose* niet financieel te instrumentaliseren. De *purpose* is niet slechts een middel om meer winstgevend te zijn. De *purpose* zelf is het allesoverheersende doel, en voldoende winstgevendheid is daarvoor een randvoorwaarde. De Volksbank maakt dat heel expliciet door een maximum te stellen aan het financieel rendement. Een hoger financieel rendement zou ten koste gaan van de andere bij de onderneming betrokkenen.

In dit kader is de waarschuwing van belang die DNB-president Klaas Knot (2018) heeft gedaan tegen "dubbelcijferige rendementsdoeltellingen". In reactie daarop lieten bankbestuurders weten dat "aandeelhouders nu eenmaal zo hoog mogelijk rendement verlangen". Inmiddels richtten Rabobank, ABN Amro en Volksbank zich op een rendement van 8%. Van de grootbanken heeft alleen ING momenteel nog een dubbelcijferig rendementsdoel van 10-12%.

SFL heeft altijd gepleit voor een gematigd risicoprofiel voor banken, onder andere door het aanhouden van meer eigen vermogen en door het beter afwikkelaar maken van banken en meer recent door het betalingssysteem publiek te verankeren. Deze 'stabiliteitsagenda' is zo echter ook relevant vanuit het oogpunt van de *purpose*, doordat een meer gematigde financiële rendementsverwachting ruimte schept om andere belanghebbenden aan bod te laten komen.

# 6.

## CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

---

### Een veelbelovende start, maar nu doorpakken

De meerderheid van de Nederlandse financiële instellingen is de laatste jaren overtuigd aan de slag gegaan met hun *purpose*. Deze is gedefinieerd en met uitgebreide programma's is getracht deze in te bedden in de praktijk. Tegelijk is er nog weinig bekend over wat werkt en waarom. Dit komt deels doordat de verscheidene maatregelen pas relatief kortgeleden zijn ingevoerd, en deels omdat er nog weinig rigoureuus onderzoek in dit gebied is uitgevoerd (Pierce & Balasubramanian, 2015; Treviño, den Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2014).

Wat ons in de gevoerde gesprekken opviel was dat naarmate financiële instellingen een ambitieuzere *purpose* hadden gedefinieerd en hier actiever mee bezig waren, het besef van de moeilijkheid om dit goed in de praktijk te brengen aanzienlijk groter was dan bij andere financiële instellingen. De financiële instellingen die er echt mee aan de slag zijn, voelen de weerstand en ervaren dat het soms ook pijn doet en schuurt. Daar tegenover staan financiële instellingen die juist opvallend luchtig doen over wat het betekent om hun *purpose* in de praktijk te brengen.

Onze conclusie is dat er de laatste jaren een stevige basis is gelegd om als financiële instellingen op een zichtbare en betekenisvolle manier bij te dragen aan een positieve ontwikkeling van de samenleving. Dat is ook wat de samenleving van de sector verwacht. Het is ook wat nodig is om het vertrouwen te herstellen zonder welke de financiële instellingen niet optimaal kunnen functioneren.

Tegelijkertijd is er nog veel te doen. Daarbij valt ook veel van elkaar te leren en is een open blik naar de samenleving, inclusief de wetenschap, van groot belang. Om te zorgen dat *purpose* goed wordt opgepakt en omgezet in resultaten doen wij de volgende aanbevelingen:

## Definieer een heldere maatschappelijk georiënteerde *purpose*

Formuleer als financiële instelling je *purpose* en laat zien hoe je die borgt in de activiteiten en structuur van de organisatie. De *purpose* moet doordringen tot in de haarvaten van de financiële instelling. De *purpose* is waar bestuurders en medewerkers trots op zijn en elkaar op aanspreken. Hierbij kunnen we denken aan het bijdragen als financiële instelling aan goede financiële diensten, de gemeenschap, duurzame ontwikkeling, goede samenleving, positieve ontwikkeling van mens én maatschappij.

- a Belangrijk hierbij is dat financiële instellingen 'dicht bij zichzelf' blijven en naar hun rol in de maatschappij kijken vanuit een zogenaamde 'inside-out' aanpak. Hierbij wordt in eerste instantie gekeken hoe vanuit eigen waarden, eigen kracht en eigen ambities een bijdrage kan worden geleverd aan de maatschappij, medewerkers en andere stakeholders. De bijdrage wordt niet alleen bepaald door 'wat' men doet maar ook door 'hoe' men dat doet. Dit zal vervolgens moeten worden getoetst bij stakeholders door middel van een zogenaamde 'outside-in' aanpak. In de praktijk zien we dat dit nog vaak andersom wordt gedaan. Organisaties zijn vaak reactief. Ze reageren op vragen, wensen en verwachtingen van externe stakeholders in plaats van proactief met hen het gesprek aan te gaan over waartoe zij zelf menen op aarde te zijn.
- b Hierbij hoort een 'interne locus of control' waarbij een organisatie, maar ook elke medewerker, zelf het heft in handen neemt en pro-actief inspeelt op kansen en uitdagingen die de gedeelde *purpose* van hun organisatie versterken.
- c De *purpose* kan zowel retrospectief zijn opgebouwd (terug naar de 'roots') of juist een voorspellend karakter hebben (hier willen wij naar toe). In de huidige praktijk zien wij beide aanpakken terugkomen. Duidelijk is dat bij beide aanpakken de *purpose* formulering eenduidig en concreet moet zijn, waardoor het bijdraagt aan het 'ons' gevoel in lijn met de *purpose*, en zou moeten worden vertaald naar strategie, beleid, activiteiten, aansturing en communicatie.
- d Een belangrijke stap is om de verschillende scenario's en mogelijkheden om de *purpose* te vervullen in kaart te brengen en de verschillende routes af te wegen. Probeer hierbij vooruitstrevend en *open-minded* te werk te gaan.

## Voer een open discussie met de samenleving

Transparantie en het omzetten van woorden naar daden zal een nadrukkelijke bijdrage kunnen leveren aan het terugwinnen van het vertrouwen van de Nederlandse burgers. Voor financiële instellingen speelt de vraag of er een 'cultuur' heerst in de organisatie die de *purpose* vorm kan geven en om kan zetten in daden. Hierbij is het van belang om de dialoog met de samenleving aan te (blijven) gaan, je toetsbaar op te stellen, structureel open te staan voor relevante geluiden uit de samenleving en daar ook op een authentieke manier daadwerkelijk gehoor aan te geven. Dat betekent bijvoorbeeld dat een discussie over beloningen van de top niet uit de weg gegaan moet worden.

Die open dialoog is ook om een andere reden van toenemend belang. Met de *purpose* neem je als financiële instelling je maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarmee haal je als financiële instelling de samenleving binnen. Maar andersom, kom je als financiële instelling ook steeds dieper en explicieter in die samenleving binnen, in de persoonlijke leefsfeer van mensen. Dat stelt hoge eisen aan de verantwoording die je als financiële instelling aflegt. Stel je toetsbaar op en wees ook bereid je aan te passen.

Een wettelijk geborgde maatschappelijke adviesraad die een vaste rol speelt in de governance van een financiële instelling, waarover later meer, voorkomt dat deze dialoog te vrijblijvend en gefragmenteerd van aard wordt.

## Werk aan de voorwaarden voor de *purpose*

Opvallend is dat er met name veel geschreven is over het nut van een *purpose* voor de financiële en niet-financiële prestaties van bedrijven en niet zozeer waarom het goed is voor de maatschappij, wat het uiteindelijk oplevert voor de maatschappij. Dat ondermijnt het idee van een *purpose* door de valkuil van instrumentalisme. De *purpose* is waarschijnlijk net als andere ethische dimensies in de economie iets dat als het intrinsiek wordt nagestreefd positieve externaliteiten zal hebben. Denk bijvoorbeeld aan vertrouwen, innovatieve creativiteit, en zorgzaamheid (van Staveren, 2001).

Om juist een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren moet worden gewerkt aan de voorwaarden voor het vormgeven aan de *purpose*. Echter het is niet a priori duidelijk welke instrumenten daarvoor kunnen worden gebruikt en wat zal werken en wat niet. Dit is van vele interne factoren afhankelijk.

## Cultuur

Duidelijk is dat hoe steviger en duidelijker de *purpose* staat, hoe eerder de juiste medewerkers worden aangetrokken tot de organisatie omdat de *purpose* in lijn is met hun persoonlijke drijfveren, hun eigen *purpose*. Maar wat kun je doen om bestaande medewerkers die niet of minder intrinsiek gedreven zijn om bij te dragen aan de *purpose* van de organisatie aan te spreken? Sta stil bij de huidige cultuur die binnen een financiële instelling heerst. Onderzoek toont dat werknemers van financiële instellingen op bepaalde essentiële kenmerken afwijken van overige dienstverleners; in hoeverre is dat het geval in een specifieke organisatie? Hoe kan het gedrag van medewerkers worden beïnvloed? Wat is de invloed van de cultuur van financiële instellingen (en het daaruit voortvloeiende klantbelang) op de vertaling naar de strategie?



## Leiderschap

Om te zorgen dat de *purpose* van de organisatie vorm krijgt is het allereerst noodzakelijk dat de organisatie-identiteit, de normen en waarden en de cultuur in lijn zijn met elkaar. Naast deze *alignment* is ook het leiderschap zelf van groot belang. Hierbij kan een *top-down* aanpak maar ook een *bottom-up* aanpak worden gebruikt. *'Tone at the top'* wordt vaak gezien als een noodzakelijke randvoorwaarden maar niet als garantie tot goede resultaten.

## Belonings- en sturingssystemen

Bepaal welke vorm van belonings- en sturingssysteem het beste past bij de organisatie. Ook hier is er geen sprake van 'one size fits all'. De keuze voor een benadering zal sterk afhankelijk zijn van de huidige structuren, maar ook van de intrinsieke motivatie van medewerkers en de huidige cultuur van de organisatie. Er zijn voorbeelden van financiële instellingen die variabele beloningen helemaal hebben afgeschaft. Belangrijk is dat de prikkels die belonings- en sturingssystemen geven niet contra-productief op de *purpose* ambities inwerken. De huidige aanpak van kwantitatieve en financiële prikkels en sturingssystemen zullen moeten veranderen om beter aan te sluiten bij en in lijn te zijn met de maatschappelijk georiënteerde *purpose* van organisaties.

## Borg een evenwichtige machtsverdeling tussen alle betrokkenen

De Nederlandse financiële instellingen hebben de afgelopen 10 jaar een ingrijpende transformatie doorgemaakt van de belangen waar zij zich op richten. Van een dominante focus op de aandeelhouder en de eigen beloning is steeds meer de klant en nu de samenleving als geheel in beeld gekomen. Daarmee komt de ondernemingspraktijk dichterbij wat deze volgens de wet al had moeten zijn, het ondernemingsbestuur is immers wettelijk verplicht het belang van alle bij de onderneming betrokkenen op een evenwichtige wijze te behartigen. Een verplichting die in 2016 nog eens is benadrukt door het centraal stellen van het begrip langetermijnwaardecreatie in de Corporate Governance Code.

Specifiek voor financiële instellingen raadde de WRR (2019) aan "een maatschappelijke adviesraad, vergelijkbaar met een cliëntenraad in zorginstellingen". Het kabinet laat het initiatief hiertoe echter geheel bij de financiële instelling zelf. Dat terwijl een cliëntenraad in de zorg juist een wettelijke verankering kent. Zorginstellingen moeten hun cliëntenraad om advies vragen voordat ze een belangrijk besluit nemen. Het advies van de cliëntenraad is zwaarwegend. Een afwijkend besluit mag enkel genomen worden na tussenkomst van een commissie van vertrouwenspersonen. Door de adviesraad bij financiële instellingen ook een wettelijke status te geven wint deze aan gezag. Deze adviesraad zou zich bijvoorbeeld kunnen uitspreken over het kredietbeleid en grote veranderingen in het bestuur.

Een andere manier om de publieke dimensie te versterken is door bij de voorgenomen privatisering van de Volksbank voldoende waarborgen in te bouwen dat deze ook daadwerkelijk kan blijven vasthouden aan haar strategie van gedeelde waardecreatie. Een coöperatief model of een stichting die waakt

over deze missie zijn wat dat betreft te verkiezen boven een beursgang waarmee de zeggenschap volledig bij de aandeelhouders komt te liggen.

### **Bouw aan kennisontwikkeling**

Ondanks dat er in Nederland al veel financiële instellingen op hun eigen manier met de *purpose* aan de slag zijn is er nog weinig bekend over wat werkt en waarom. SFL roept de financiële instellingen daarom op om in samenwerking met wetenschappers meer kennis te ontwikkelen rondom het in de praktijk brengen van hun *purpose*.

Het SFL ziet kans om vanuit de wetenschap bij te dragen aan relevante vraagstukken en in samenwerking onderzoek te doen naar o.a.

- 1 Het proces van de identificatie van de *purpose*;
- 2 De relatie van de *purpose* met strategie;
- 3 Inbedding van de *purpose* in de organisatie en de rol van de interne cultuur;
- 4 Welke drempels of kansen bieden sectorontwikkelingen (bijv. diversiteit, kapitaalbuffers, vervlechting van publiek-privaat) op de identificatie, inbedding en omzetting van de *purpose* naar strategie;
- 5 Welke interventies of aanpakken werken om je *purpose* te bepalen, hoe krijg je de *purpose* goed geborgd in je organisatie en wat mag je ervan verwachten?

Op al deze vragen kunnen wij als wetenschappers bijdragen, door het in kaart brengen van de huidige situatie, door de verschillende ontwikkelroutes te identificeren en te onderzoeken wat werkt, voor wie en waarom. Door verschillende experimenten op te zetten kunnen we onderzoeken welke interventies in welke situaties werken en wat de kritische succesfactoren zijn. Ook het opzetten van een 'bankierspanel' kan een goede thermometer zijn om verschillende onderwerpen vanuit de medewerkerskant te onderzoeken.

### **Tot slot**

Het Sustainable Finance Lab juicht het toe dat financiële instellingen zich steeds meer expliciet rekenschap geven van hun belangrijke maatschappelijke taak. Verschillende Nederlandse financiële instellingen lijken hiermee wereldwijd tot de voorhoede te behoren. Graag dragen de leden van SFL verder bij aan het verder ontwikkelen van onze kennis hierover.

# LITERATUUR

**ABN AMRO. (2019).** *Impact Report 2018 Including Integrated Profit & Loss and other impact statements.*

**AFM. (2018).** *Toezichtaanpak – agenda 2018.*

**Ajzen, I. (1985).** *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior.* In Kuhl, J., & Beckmann, J. (Ed.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (pp. 11-39). Berlin: Springer-Verlag.

**Amabile, T., & Kramer, S. (2012).** *How leaders kill meaning at work.* *McKinsey Quarterly*, 2012 (1), 124-131.

**Apostolakis, G., Kraanen, F., & van Dijk, G. (2016).** *Examining pension beneficiaries' willingness to pay for a socially responsible and impact investment portfolio: A case study in the Dutch healthcare sector.* *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 11, 27-43.

**Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004).** *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings1.* *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

**Barton, D., & Wiseman, M. (2014).** *Focusing capital on the long term.* *Harvard business review*, 92(1-2).

**Bauer, R., Ruof, T., & Smeets, P. (2018).** *Get Real! Individuals Prefer More Sustainable Investments.* *SSRN Electronic Journal.*

**Beltratti, A., & Stulz, R. M. (2012).** *The credit crisis around the globe: Why did some banks perform better?* *Journal of Financial Economics*, 105(1), 1-17.

**Business Roundtable. (2019, 19 augustus).** *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'.*

**Cohn, A., Fehr, E., & Maréchal, M. A. (2014).** *Business culture and dishonesty in the banking industry.* *Nature*, 516(7529), 86-89.

**Commissie Maas. (2009).** *Naar herstel van vertrouwen.*

**Commissie Manen. (2018).** *Monitoring Commissie Corporate Governance Code Slotdocument.*

**Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010).** *Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything).* *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.

**Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999).** *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation.* *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

**Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2013).** *Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability.* *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230-252.

**DNB. (2017)** *Visie op toezicht 2018-2022.*

**Duijzer, D. (2012).** *Financiële sector moet poldermodel in ere herstellen.* In M. J. Groesbeek & B. Taverne (Red.), *Kapitaal vertrouwen* (1ste editie). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

**Drucker, P. F. (1954).** *The practice of management: A study of the most important function in America society* (1ste editie). New York, Verenigde Staten: Harper & Row.

**Edmondson, A. (1999).** *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.* *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

**Eerlijke Geldwijzer. (2018, 27 november).** *ABN AMRO en ING ondermijnen Klimaatakkoord Parijs met geld rekeninghouders* [persbericht].

**Eerlijke Pensioenwijzer (2018, 14 maart).** *Beleggingsbeleid Pensioen Miljarden Weinig Duurzaam*, [persbericht].

**Egan, M., Matvos, G., & Seru, A. (2019).** *The Market for Financial Adviser Misconduct.* *Journal of Political Economy*, 127(1), 233-295.

**Einwiller, S. A., Carroll, C. E., & Korn, K. (2010).** *Under what conditions do the news media influence corporate reputation? The roles of media dependency and need for orientation.* *Corporate Reputation Review*, 12(4), 299-315.

**Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015).** *Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance.* *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.

**Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014).** *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts* (2de editie). San Fransisco, Verenigde Staten: Berrett-Koehler Publishers.

- Erkens, D. H., Hung, M., & Matos, P. (2012).** *Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide.* *Journal of Corporate Finance*, 18(2), 389–411.
- EY Beacon Institute. (2016).** *The state of the debate on purpose in business.*
- Farooq, O., Hameed, I., Riaz, & Z., Arain, G. A. (2016).** *How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model.* *Frontiers in Psychology*, 7, 788.
- Fink, L. (2018, 17 januari).** *A Sense of Purpose.*
- Frey, B. S. (1997).** *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation (1ste editie).* Cheltenham, Verenigd Koninkrijk: Edward Elgar Publishing.
- Friedman, M. (1970, 13 september).** *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.* *The New York Times.*
- Frusch, M., Kierkels, A., Maas, K., Nuijts, W., Sanders, M., Van Staveren, I., & Van Tilburg, R. (2020).** *Financieren met Purpose.* Kennispaper.
- Gill, D., Prowse, V., & Vlassopoulos, M. (2013).** *Cheating in the workplace: An experimental study of the impact of bonuses and productivity.* *Journal of Economic Behavior & Organization*, 96, 120–134.
- Giné, X., & Mazer, R. K. (2016).** *Financial (dis-) information: Evidence from a multi-country audit study.* Washington, D.C., Verenigde Staten: World Bank Group.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009).** *How Does Doing Good Matter?: Effects of Corporate Citizenship on Employees.* *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.
- Globescan. (2012).** *Re:thinking Consumption - consumers and the future of sustainability,* BBMG. Toronto: Globescan and Sustainability.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005).** *The economic implications of corporate financial reporting.* *Journal of Accounting and Economics*, 40(1–3), 3–73.
- Greenpeace. (2019).** *De vleeskoorts van de Rabobank.*
- Hakimi, S. (2015, 22 juli).** *Why Purpose-Driven Companies Are Often More Successful.* *Fast Company.*
- Haldane, A.G. en R. Davies (2011)** *The Short Long.* Bank of England, Speech at 29th SUERF Colloquium: New Paradigms in Money and Finance?, Brussels.
- Harms, J., Cohn, A., & Fehr, E. (2018).** *Better bankers, a field experiment.* Working Paper, Impact Centre Erasmus, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- ING. (2020).** *Annual Report 2019.*
- Jeucken, M. (2004).** *Sustainability in finance: Banking on the planet.* Utrecht, Nederland: Eburon Uitgeverij BV.
- Killingsworth, S. (2012).** *Modeling the message: Communicating compliance through organizational values and culture.* *Geo. J. Legal Ethics*, 25, 961-987
- Knot, K. (2018).** *Speech Klaas Knot – 'Nederlandse Economendag 2018'.*
- Laeven, L., & Levine, R. (2009).** *Bank Governance, Regulation, and Risk-Taking.* *Journal of Financial Economics*, 93, 259-275.
- Maas, K., & Boons, F. (2010).** *CSR as a strategic activity: Value creation, redistribution and integration.* In Louche, C., Idowu, S. O., & Filho, W. L. (ed.) *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation.* (pp. 168-187). London, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Maas, K., & Liket, K. (2011).** *Social impact measurement: Classification of methods.* In Burritt, R.L., Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., & Csutora (ed.) *Environmental management accounting and supply chain management* (pp. 171-202). Dordrecht, Nederland: Springer
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016).** *Advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting.* *Journal of cleaner production*, 133, 859-862.
- Mazutis, D. & Ionescu-Somers, A. (2015).** *Keeping it real – How authentic is your corporate purpose?* International Institute for Management Development and Burson-Marsteller.
- Monitoring Commissie Code Banken. (2016).** *Rapport Monitoring Commissie Code Banken 2016.*
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code. (2019).** *Monitoring Commissie Corporate Governance Code werkprogramma 2019.*
- Moore, C., & Gino, F. (2013).** *Ethically Adrift: How Others Pull our Moral Compass from True North and How we Can Fix It,* *Research in Organizational Behavior* 33, 53-77.
- Mullainathan, S., Noeth, M., & Schoar, A. (2012).** *The market for financial advice: An audit study (No. w17929).* National Bureau of Economic Research.

- O'Brien, F., & Meadows, M. (2003).** *Exploring the current practice of visioning: case studies from the UK financial services sector.* *Management Decision*, 41(5), 488-497.
- PGGM. (2019, 11 september).** *APG and PGGM develop AI-powered platform for investing in the UN Sustainable Development Goals* [persbericht].
- Pierce, L., & Balasubramanian, P. (2015).** *Behavioral field evidence on psychological and social factors in dishonesty and misconduct.* *Current Opinion in Psychology*, 6, 70-76.
- Powell, S., Elving, W. J., Dodd, C., & Sloan, J. (2009).** *Explicating ethical corporate identity in the financial sector.* *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 440-455.
- Rabobank. (2020).** *Rabobank Annual Figures Press Release 2019.*
- Rabobank (2020).** *Rabobank and Climate Change.*
- Robé, J.P., Delaunay, B., & Fleury, B. (2019).** *French Legislation on Corporate Purpose.* Gibson, Dunn & Crutcher LLP.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000).** *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.* *American psychologist*, 55(1), 68.
- Scholten, W., & Ellemers, N. (2016).** *Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct.* *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24(4), 366-382.
- Segrestin, B., Levillain, K., & Hatchuel, A. (2018, 29 november).** *French Law Revisits Corporate Purpose (SSIR).*
- Sinek, S. (2009).** *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action.* (1ste editie). London, Verenigd Koninkrijk: Penguin.
- Sustainable Finance Lab. (2013).** *Inbreng voor de Commissie Structuur Nederlandse Banken.*
- Sustainable Pension Investments Lab (2017).** *De financiële prestaties van verantwoord beleggen.*
- Thakor, A. V. (2016).** *Corporate Culture in Banking.* *Economic Policy Review*, 1, 5-16.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014).** *(Un) ethical behavior in organizations.* *Annual review of psychology*, 65.
- Toxopeus, H.S., Maas, K.E.H. & Liket, K.C. (2016).** *Innovating for Impact Investing: Financial Institutions and Beyond.* In Vecchi, V., Balbo, L., Brusoni, M., Caselli, S. (Ed.), *Principles and Practice of Impact Investing, a Catalytic Revolution* (pp. 174-186). London, Verenigd Koninkrijk: Greenleaf Publishing Ltd.
- Van Staveren, I., & Van Tilburg, R. (2014).** *Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur.* *ESB*, 99(4697), 696-699.
- Van Staveren, I., & Van Tilburg, R. (2015).** *Bankier stelt klant centraal, nu de bank nog.* Eindrapport survey bankcultuur 2014.
- Van Staveren, I. (2001).** *The Values of Economics: An Aristotelian Perspective (Economics as Social Theory).* (1ste editie). Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Volksbank (2020).** *2019 Results Investor presentation.*
- Vroom, V. H. (1966).** *Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes.* *Organizational Behavior & Human Performance*, 1(2), 212-225.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2019).** *Geld en Schuld: De publieke rol van banken.*



SUSTAINABLE  
FINANCE  
LAB

Dit is een publicatie van het Sustainable Finance Lab  
[www.sustainablefinancelab.nl](http://www.sustainablefinancelab.nl)