

MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN VRAAGT PROFESSIONALISERING IN DE FINANCIËLE SECTOR

Arthur Zijlstra, Frank Jan de Graaf en Martha Meerman

MVO

Sinds het begin van de financiële crisis in 2008 zijn tal van politiek-juridische maatregelen genomen om banken tot een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid aan te zetten. Toch blijken ze onvoldoende in staat om tot een duurzame verandering van hun handelen te komen. Dit essay werkt een perspectief uit op de financiële sector waarin menselijke verhoudingen meer aandacht krijgen en waarmee meer ruimte ontstaat voor de inrichting van het primaire proces, het klantbelang, de professionalisering van bankmedewerkers en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van financiële instellingen.

Centrale vraagstelling van dit artikel is: wat zou maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) van banken moeten betekenen voor de professionalisering van de sector? Onder MVO verstaan we de opdracht van de onderneming om te komen tot een meervoudige waardecreeatie – tenminste in de sociale, economische en ecologische dimensies van het ondernemen – waarbij de gekwalificeerde belangen van stakeholders recht wordt gedaan met het oog op een duurzame samenleving (Zijlstra, 2004; Cornée & Szafarz, 2013). Met professionalisering van de sector bedoelen we dat de beoefenaars van de financiële beroepen blijvend voldoen aan de (veranderende) eisen van het beroep (Zijlstra e.a., 2011).

Eerst schetsen we de problemen met de *homo economicus*. Daarna beargumenteren we dat de *homo respondens* een beter uitgangspunt is voor een denkkader waarin recht kan worden gedaan aan MVO in de bankensector. We betogen vervolgens dat een sociotechnische organisatie van het primaire proces van banken hiertoe meer ruimte biedt – ook voor de professionele ontwikkeling van de medewerkers – dan een Tayloristische organisa-

tiewijze zoals die nu domineert bij banken. We ronden af met enkele suggesties voor de wijze waarop banken hun processen kunnen verbeteren zodat ze waarde creëren voor hun stakeholders, iets wat noodzakelijk is om te kunnen voortbestaan (Kemperman e.a., 2015).

VOORBIJ DE HOMO ECONOMICUS

Tegen de achtergrond van de financiële crisis in 2008 is de regelgeving voor de financiële sector aangescherpt. Financiële markten kunnen kennelijk niet – ondanks de tegenovergestelde aanname van de neoklassieke economie – zonder de tucht van de overheid (Stiglitz, 2012; Piketty, 2014; Ulrich, 2001; Klammer, 2014; Engelen, 2014). Er is sprake van een vertrouwensbreuk tussen de samenleving en de financiële sector die nog niet is geheeld. Deze breuk legt de crisis bloot van een liberale samenleving met een minimale, procedurele moraal in het publieke domein (Purnell & Freeman, 2012). Er is een urgentie om te komen tot een meer substantiële ethiek van het publieke domein



en om het dominante mensbeeld te kritiseren (Wijffels & Toxopeus, 2014). Toch is er in de financiële sector zelf de afgelopen jaren geen debat gevoerd over dergelijke grondslagen van het bankieren. De *homo economicus* – gericht op het najagen van eigenbelang en winstmaximalisatie zonder normatieve begrenzingen behalve die van de wet – is er nog altijd springlevend, zo blijkt onder andere uit het personeelsbeleid (Luyendijk, 2015).

De *homo economicus* (Sedlacek, 2011) onderscheidt zich door de volgende kenmerken: (1) een primaat van het individu boven sociale gemeenschappen, (2) een exclusieve gerichtheid op het welbegrepen eigenbelang boven vormen van maatschappelijke verantwoordelijkheid, (3) een vertrouwen op de harmoniserende en corrigerende werking van de markt onder afzien van overheidsingrijpen, (4) een gerichtheid op nutsmaximalisatie op basis van een rationele calculatie van kosten en baten zonder rekening te houden met andere maatschappelijke factoren, (5) een perfect inzicht in de marktverhoudingen (volledige en transparante informatie over prijsvorming, vraag en aanbod) en (6) een reductie van sociale relaties en instituties tot contractuele relaties op de markt. Het laatste kenmerk is vooral te vinden in de neoliberale mutatie van de *homo economicus*, ofwel de marktsamenleving als een conglomeraat van contracten tussen private partijen.

De *homo economicus* veronderstelt ook een scheiding tussen economie en ethiek: de economische wetenschap suggereert dat de markt a-normatief kan worden bestudeerd. Alleen het prijsmechanisme is bepalend voor het handelen van actoren. Purnell & Freeman (2012) spreken hier van de *separation thesis*, wat betekent dat markt en moraal ontkoppeld zijn. Dit is onterecht. Een goed functioneren van de markt veronderstelt tal van waarden, zoals vertrouwen, billijkheid, betrouwbaarheid in de naleving van contracten, en dergelijke (Taylor, 2007). Bovendien vraagt een goede werking van de markt om een krachtige staat die de eigendomsverhoudingen garandeert, voor vrede en veiligheid zorgt, werknemers bescherming biedt (arbeidsomstandigheden, bestaansrisico's als ziekte en werkloosheid) en zorg draagt voor een publieke infrastructuur zoals goed onderwijs en gezondheidszorg.

EEN NIEUW PARADIGMA: DE HOMO RESPONDENS

Bovenstaand betoog leidt tot de bevinding dat er een ander denkkader voor de economie nodig is dat de neoklassieke *separation thesis* doorbreekt. Er zijn de afgelopen jaren tal van initiatieven ontstaan, zoals buurtbanken, lokale valuta, een terugkeer naar bankieren waarin de spaarder weer een relatie heeft met de onderneming waar zijn spaargeld in wordt geïnvesteerd (bijvoorbeeld Triodos Bank), coöperaties van burgers, en 'crowdfunding' van maatschappelijk doelen. Veel van deze initiatieven gaan uit van een normatieve visie op economie, dat wil zeggen een economie die dienstbaar is aan de samenleving in plaats van omgekeerd. De neoklassieke economie dient plaats te maken voor economie als een *moral science*, zoals bij de achttiende-eeuwse grondleggers als Smith en Ferguson het geval was, dat wil zeggen een vakgebied dat een eigen, gegeven en breed geschakeerde normativiteit veronderstelt.

Een nieuwe visie op economie begint met de *homo respondens*. Deze visie is zowel in opkomst in de bedrijfskunde (Bauer & Ackerman, 1976; Wood, 1991; De Graaf, 2005), als in filosofische maatschappijanalyses (Buijs e.a., 2005). De *homo respondens* betekent: mens-zijn is primair verantwoordelijk zijn voor datgene wat aan onze zorg is toevertrouwd (medemensen en hun institutionele verbanden, de natuur en ons leefmilieu). Wat kenmerkt de *homo respondens*? (1) Een primaat van duurzame sociale gemeenschappen: mensen bestaan niet als autonome, geïsoleerde individuen maar zijn als sociale wezens voor hun levensvervulling afhankelijk van anderen. (2) Sociale relaties veronderstellen onderling vertrouwen, respect en samenwerking om tot bloei te komen in plaats van het primaat van het welbegrepen eigenbelang en concurrentie. (3) Mensen gaan niet eenzijdig op in één levensverband of sector (zoals werk of consumptie), maar onderhouden meerdere sociale verbanden (zoals gezin, buurt, school, sportclubs, e.a.) waarin zij verantwoordelijkheid dragen. (4) Verantwoordelijkheid dragen reikt verder dan alleen het voldoen aan de eisen van overheidswetgeving; het omvat ook het afleggen van rekenschap, responsiviteit in

FINANCIËLE MARKTEN KUNNEN NIET ZONDER DE TUCHT VAN DE OVERHEID

het contact met medemensen en het recht doen aan anderen. (5) Een erkenning van de uniciteit van (mede)mensen gegeven hun diversiteit aan onder meer talenten, karkters, opvattingen, levensfasen en -mogelijkheden. (6) Mensen responderen in hun (economisch) handelen op een verscheidenheid van gegeven, onderling samenhangende normprincipes zoals vertrouwen, zorgzaamheid, rechtvaardigheid, effectiviteit, efficiency, duidelijkheid en onderscheidingsvermogen (zie figuur 1). (7) Een erkenning van de gebrokenheid en verscheurdheid van het mens-zijn: mensen handelen niet alleen ten goede maar vaak ook ten kwade (Sedlacek, 2011).

Tot welke veranderingen zou het mensbeeld van de *homo respondens* kunnen leiden, gegeven de maatschappelijke noodzaak de financiële sector op een andere leest te schoeien? De verbinding tussen de *homo respondens* en een transformatie van de financiële economie ligt voor ons in de integrale benadering van MVO. Al in de eerste artikelen over MVO (Bauer & Ackerman, 1976) is responsiviteit een kernwoord. Wood (1991) laat zien dat voor MVO een aantal ethisch geladen principes belangrijk is die de onderneming vormen in dialoog met de stakeholders, in responsiviteit. Dit leidt tot door onderneming en stakeholders gewenst beleid en uitkomsten. Tussen verantwoordelijkheid van banken en verantwoording afleggen past de dialoog met stakeholders.

Op basis hiervan kunnen we de normatieve dimensies van het primaire proces van financiële instellingen relateren aan belangen van de verschillende stakeholders. Zo ontstaat een maatschappelijke inbedding van de financiële sector. Bovenstaande analyse biedt ook een kader voor de professionalisering van financiële beroepen. Welke expertise en vaardigheden zijn nodig om recht te doen aan alle normatieve dimensies van het bankieren?

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD BANKIEREN: VAN EEN TAYLORISTISCHE NAAR EEN SOCIOTECHNISCHE ORGANISATIE

Hoe zou een ander mensbeeld nu kunnen doorwerken in de manier waarop banken hun dienstverlening aan klan-

ten organiseren? Luyendijk (2015) merkt terecht op dat een eenzijdige focus op de hebzucht van bankiers ons het zicht kan benemen op het functioneren van het financiële systeem zelf. Hiertoe behoort op mesoniveau de wijze waarop banken hun primaire proces organiseren. In deze paragraaf contrasteren we daarom twee organisatie modellen met elkaar, te weten een Tayloristische en een 'sociotechnische' inrichting van het primaire proces van banken, twee paradigma's in de bedrijfskunde die strijden om hegemonie. Gegeven de beperkte ruimte bespreken we alleen enkele kernpunten; een nauwkeurige empirische analyse valt buiten het bestek van dit artikel.

Verkerk (2004) onderscheidt – voortbouwend op het al langer bestaande theoretische onderscheid tussen Taylorisme en meer mens-georiënteerde benaderingen – in de organisatie van arbeid drie 'deelstructuren', te weten (1) de productiestructuur, (2) de besturingsstructuur en (3) de informatiestructuur. De productiestructuur is funderend voor de besturingsstructuur (het management van het primaire proces), en die is op haar beurt funderend voor de informatiestructuur (de inrichting en naleving van protocollen, procedures en de interne en externe communicatie van de onderneming).

In het geval van ondernemingen in de dienstensector, zoals de banken, staat de term 'productiestructuur' gelijk aan de dienstverlening aan klanten. Vandaar dat het begrip 'dienstverleningsstructuur' geschikter is. Het primaire proces van banken omvat de ontwikkeling, verkoop en beheer van financiële diensten, zoals spaarvormen, hypotheekleningen, beleggingsportefeuilles, verzekeringen en betalingsverkeer. Kenmerkend voor al deze diensten is de transformatie van de hulpbron geld: geld maken met ingelegd en uitgeleend geld onder gebruikmaking van tijd (zoals de looptijd van leningen, betalingstermijnen, rente en dividend per periode). (Brodbeck, 2012, pp. 296-397; Ingham, 1999).

De Tayloristische organisatie

In een Tayloristische organisatie van het primaire proces van banken zijn (1) de ontwikkeling en de uitvoering van financiële diensten van elkaar gescheiden en in ver-

**ER IS EEN URGENTIE
OM TE KOMEN TOT EEN
MEER SUBSTANTIËLE
ETHIEK VAN HET
PUBLIEKE DOMEIN**

FIGUUR 1. NORMATIEF-EMPIRISCHE DIMENSIES VAN HET PRIMAIRE PROCES VAN BANKEN

DIMENSIE	NORMATIEVE KERN	FINANCIËLE ONDERNEMING
Pistische	Geloof (<i>beliefs</i>)	Vertrouwensrelatie met klanten en andere stakeholders, kredietverlening, betrouwbaarheid van financiële producten
Morele	Zorg	Zorgplicht tegenover stakeholders, discreet omgaan met klantgegevens (<i>privacy</i>), faire concurrentie, reputatie van de onderneming
Juridische	Vergelding, recht	<i>Compliance</i> (instemming met wetten en regels, beroepscode banken, bankierseed), contracten, rechtszekerheid van personeel en klanten; medezeggenschap en eigendomsverhoudingen
Esthetische	Harmonie	Proportionaliteit in afweging van belangen van stakeholders
Economische	Waarde-afwegende besparing	Winstgevendheid, efficiency in bedrijfsprocessen
Sociale	Omgang en verkeer	Relaties tussen geldgevers en geldnemers, (communicatie) ' <i>corporate communication</i> ', solidariteit en collegialiteit op de werkvloer, de onderneming als duurzame sociale gemeenschap van werknemers
Talige	Symbolische aanduiding, betekenis, duidelijkheid	Professionele jargon van de financiële sector, heldere en begrijpelijke bijsluiters voor klanten, transparante verslaglegging
Technische (historische)	Vormgeving naar vrij ontwerp, macht(svorming) op basis van differentiatie, integratie en individualisering van functies	Mondialisering van kapitaal, creatie van nieuwe diensten, automatisering van het betalingsverkeer; de kwaliteit van financiële producten
Analytische	Onderscheiden	Risicoanalyses, beoordeling van (de kredietwaardigheid van) klanten
Psychische	Gevoel, emotie, beleving	Werkdruk en stress ten gevolge van financiële <i>targets</i> en dynamiek van de geldmarkten; welbevinden in het werk
Ecologische	Continuïteit en beschermwaardigheid van levende en niet-levende natuur	Energieverbruik computercentra en kantoren; investering in duurzame en/of fossiele energiedragers

Bron: Verkerk, 2004; Verkerk & Zijlstra, 2003; Van Woudenberg, 1992.

schillende afdelingen met gespecialiseerde functies ondergebracht. De ontwikkelaars van financiële diensten hebben geen direct contact met de klant. (2) De inrichting van het primaire proces is in hoge mate geautomatiseerd, dat wil zeggen ingegeven door de mogelijkheden van de ICT, zoals internetbankieren. Deze, door technologie gedreven, ontwikkeling bepaalt in een veel hogere mate de inrichting van het primaire proces dan de wensen van de klant. (3) Om de kosten te beperken, bieden banken in de regel een pakket van gestandaardiseerde diensten aan, bijvoorbeeld een beperkt aantal spaar- en beleggingsvormen. (4) Het primaire proces is voorts kennis- en informatie-intensief van karakter. Het ontwerp van financiële diensten is hooggekwalificeerd werk op academisch en HBO-niveau, de uitvoering ervan is grotendeels geautomatiseerd. (5) De besturingsstructuur van de Tayloristische organisatie is top-down, dat wil zeggen dat het hogere management via protocollen, procedures en gestandaardiseerde werkprocessen de uitvoering van het dienstverleningsproces in hoge mate heeft vastgelegd en controleert. Hierbij is er weinig ruimte voor de medewerkers om een eigen invulling te geven aan hun functie en verantwoordelijkheid. (6) Een Tayloristische inrichting van het primaire proces heeft als doel een maximale efficiency, dat wil zeggen winstmaximalisatie. Hiervan profiteren vooral de aandeelhouders en het management (bonussen). Dit doel verbindt de Tayloristische organisatie met de *homo economicus*. (7) De dominantie van het winstmotief maakt dat MVO wordt belemmerd (Verkerk, 2004; Zijlstra, 2004). Toegevoegde waarde is per definitie alleen financiële waarde en nauwelijks ook maatschappelijke en/of ecologische waarde. Andere stakeholders dan aandeelhouders en managers komen op de tweede plaats, het contact met de klant is een afgeleide van de functionele dienstverleningsstructuur. Samengevat: een Tayloristische inrichting van de dienstverleningsstructuur heeft een eenzijdige aandacht voor de technologische, juridische en economische dimensies van het primaire proces (zie figuur 1). Andere dimensies, zoals de ecologische en de sociale, komen dan tekort.

DE VERBINDING TUSSEN DE HOMO RESPONDENS EN EEN TRANSFORMATIE VAN DE FINANCIËLE ECONOMIE LIGT IN DE INTEGRALE BENADERING VAN MVO

Het sociotechnische model

Een sociotechnische organisatie van het primaire proces van banken wijkt in een aantal opzichten sterk af van het Tayloristische model en ondervangt goeddeels de tekortkomingen ervan (Christis, 1998; Verkerk, 2004; Meerman, 1993).

1. Een sociotechnische inrichting gaat uit van de klant, de medewerker en de financiële diensten. Zij zijn leidend voor de organisatie van het primaire proces. Iedere *business unit* is georganiseerd rond een specifieke financiële dienst. De medewerkers van de verschillende afdelingen (ontwikkeling, marketing en sales, service e.a.) zijn op de hoogte van de activiteiten die hun afdeling uitvoert. Gegeven de centrale positie van de klant(wens) kunnen er, gelet op de ICT-mogelijkheden, ook individuele financiële diensten (maatwerk) worden ontwikkeld en aangeboden.
2. De dienstverleningsstructuur wordt *top-down* ontworpen, de besturingsstructuur daarentegen *bottom-up*. Dit houdt in dat teams van gespecialiseerde medewerkers overwegend zelfsturend opereren met een eigen regelruimte en bijpassende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het management stelt en bewaakt de kaders waarbinnen teams opereren. Teams bestaan niet primair uit normwerknemers, maar maken verschillende modi van diversiteit productief.
3. Hoewel ook in het sociotechnische model het primaire proces van banken in hoge mate is geautomatiseerd, wordt er bewust ruimte gemaakt voor het directe contact met de klant: echt bankieren is relatie-bankieren.
4. In het sociotechnische model wordt al in het ontwerp van het primaire proces rekening gehouden met een veelheid van normatieve dimensies (zie figuur 1). Hierdoor valt de nadruk niet uitsluitend of eenzijdig op de economische, juridische en technische dimensies en is er op voorhand ook goed nagedacht over de kwaliteit van de arbeid, de professionaliteit van medewerkers en de kwaliteit van de financiële diensten. De multidimensionale inrichting van de dienstverleningsstructuur voorkomt dat er achteraf moet worden ingegrepen als er fouten of misstanden aan het

licht komen. De focus van medewerkers ligt niet uitsluitend op het behalen van financiële doelen op de korte termijn, maar vooral op het optimaal bedienen van klanten (hoge klanttevredenheid) met kwalitatief goede en betrouwbare financiële diensten. Zij krijgen binnen dit model meer mogelijkheden om zichzelf te professionaliseren.

5. In het verlengde hiervan kan er ook een weging worden gemaakt van de gerechtvaardigde belangen van alle stakeholders van een bank: niet alleen de aandeelhouders en het management, maar ook de klanten, medewerkers, vakbonden en maatschappelijke organisaties, toezichthouders. De focus ligt niet uitsluitend op winstmaximalisatie en financiële waardevermeerdering (zoals een hogere beurswaarde), maar op optimale winstgevendheid die de continuïteit van de bank garandeert en bijdraagt aan maatschappelijke en ecologische waardecreatie. Dat vraagt om meer creativiteit, vindingrijkheid en innovatievermogen van bankmedewerkers dan in een Tayloristische organisatievorm. Vandaar ook dat hun professionalisering belangrijker wordt.
6. Een sociotechnische organisatie biedt een goede opening om de *homo economicus* te vervangen door de *homo respondens*. Ook kan er recht worden gedaan aan de veelheid van dimensies van het bankieren (zie figuur 1). Dit is nog geenszins een garantie dat alleen het sociotechnische model een kentering naar maatschappelijk verantwoord bankieren met zich meebrengt. Het uitgangspunt van de *homo respondens* maakt alle stakeholders ook medeverantwoordelijk voor het goed functioneren van banken. Dat vraagt ons inziens tevens om aanpassingen in de medezeggenschap en eigendomsverhoudingen (De Graaf, 2005). De simpele vraag luidt: van wie zijn banken? Zij behartigen primair een publiek (en niet een particulier) belang, en dat inzicht dient richtinggevend te zijn voor het bestuur van banken. De macht en bevoegdheden van stakeholders zullen moeten worden vergroot ten opzichte van de eenzijdige beschikkingsmacht van aandeelhouders, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.
7. Het sociotechnische model kan een belangrijk instrument zijn om de noodzakelijke cultuurverandering bij banken tot stand te brengen. Het bevordert het

aangaan van duurzame relaties van bankmedewerkers met de stakeholders. Dat kan het vertrouwen van de laatste herstellen. Voor *professionals* impliceert het meer verantwoordelijkheid in de uitoefening van hun functie. Werken aan duurzame relaties impliceert ook een andere inzet van het personeelsbeleid: een gerichtheid op de lange termijn, ook bij arbeidscontracten. Professionalisering komt alleen van de grond indien bank en medewerkers een psychologisch contract aangaan voor langere duur.

DE NORMATIEF-EMPIRISCHE DIMENSIES VAN HET PRIMAIRE PROCES

In dit kader schetsen we de contouren van een model waarmee recht kan worden gedaan aan een veelheid van normatief-empirische dimensies van het primaire proces van banken. Het model is eerder door Verkerk (2004) succesvol toegepast op het productieproces in industriële ondernemingen. Het sluit onder meer aan bij de in Nederland ontwikkelde sociotechniek van de arbeidsorganisatie waarin de kwaliteit van de arbeid, producten en diensten richtinggevend is (De Sitter, 1981, 1994; Christis, 1998).

Het primaire proces in een arbeidsorganisatie kan volgens de sociotechniek worden opgevat vanuit een drieslag van basisstructuur (productie, dienstverlening), besturingsstructuur (management, *corporate governance*) en informatiestructuur (Verkerk, 2004, pp. 85-105). In deze drieslag worden waarden (normatieve dimensies) door mensen verder vormgegeven (Zijlstra, 2004, p. 26). In figuur 1 geven we hiervan een overzicht met voorbeelden uit de praktijk van banken.

Graag geven we hierbij de volgende toelichting:

1. De waarden van organisaties gaan verder dan de organisatie zelf; ze beïnvloeden ook de omgeving, en de omgeving beïnvloedt de organisatie.
2. Ongeacht de waarden van organisaties zoals die blijken uit de structuur, zullen mensen altijd handelingsvrijheid houden. Dit maakt een onuitputtelijke variatie mogelijk. De feitelijk gevormde (organisatie)structuur is een uitwerking en concretisering van de waarden. Mensen kunnen zich in meerdere

of in mindere mate gedragen naar deze waarden, de normatieve kern(en).

3. MVO betekent dan het recht doen aan *alle* normatief-empirische dimensies van de organisatie. In het geval van ondernemingen is de economische dimensie leidend, dat wil zeggen dat de andere normatieve dimensies hun nadere invulling krijgen vanuit de economische dimensie zonder hun zelfstandigheid te verliezen. Een voorbeeld: de morele dimensie komt bij een financiële instelling op een andere wijze tot uiting (de zorgplicht betekent daar onder andere geen overkreditering van klanten) dan in het onderwijs (hier betekent de zorgplicht dat studenten kwalitatief goed onderwijs krijgen). De technische dimensie is funderend, dat wil zeggen zonder enigelei machtsvorming komen ondernemingen niet tot stand.
4. Bij banken is er nader bezien waarschijnlijk niet één proces primair, maar is er sprake van een diversiteit van primaire processen. Empirisch onderzoek dient uit te wijzen welke processen dat zijn en op welke wijze ze kunnen worden ontworpen en vormgegeven. Voorbeelden zouden kunnen zijn: sparen, beleggen, hypotheekverstrekking, verzekeringen, kredietverlening aan ondernemingen, de financiering van bedrijfsovernames.

DISCUSSIE

Bovenstaand betoog roept een aantal vragen op die moeten worden beantwoord, wil maatschappelijk verantwoord bankieren gestalte krijgen.

Ten eerste is het belangrijk dat er analyses worden gemaakt van het *primaire proces* van banken. Hoe ziet het proces van financiële dienstverlening er uit? Welke differentiatie is er nodig om uiteenlopende taken van banken goed in het vizier te krijgen? Op welke wijze krijgen de onderscheiden normatief-empirische dimensies uit het gekozen theoretische model inhoud en vorm? Welke implicaties heeft dat voor de organisatiestructuur, arbeidsdeling en de invulling van functies? Hoe wenselijk is het om spaarbanken en zakenbanken te scheiden dan wel binnen één organisatie te houden? (Luyendijk, 2015).

Ten tweede: gegeven de wettelijke normen van *compliance* en de uitspraken van ethische commissies rijst de vraag op welke professionele ruimte medewerkers aanspraak kunnen maken om individuele beslissingen te nemen. Hier is sprake van een dilemma tussen optimalisering van de professionele verantwoordelijkheid en de maatschappelijke noodzaak van controle op banken.¹

In de derde plaats zal ook het hoger financieel-economisch onderwijs zijn curricula dienen aan te passen in de richting van een maatschappelijk verantwoord bankieren. Een belangrijk aandachtspunt is hier welke invulling *Bildung* en beroepsethiek krijgen en hoe zij verweven worden met het primaire proces van banken.

Ten slotte heeft maatschappelijk verantwoord bankieren ook implicaties voor het personeelsbeleid. Welke veranderingen zijn geboden in de werving en selectie van bankmedewerkers, in beoordelingscriteria en het professionaliserings- en scholingsaanbod? Al deze vragen nopen banken en hun stakeholders tot nadere bezinning als uitgangspunt voor een meer verantwoorde beroepspraktijk.

Noten

1. Voorshands is gegeven de maatschappelijke legitimatie- en vertrouwenscrisis ten aanzien van banken het adagium 'vertrouwen is goed, controle is beter' (Lenin) nog wel even van kracht. Eerst zien dan geloven!

Literatuur

- Bauer, R. A. & Ackerman, R.W. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Reston, VA, Reston Publishing Company.
- Brodbeck, K.H. (2012). *Die Herrschaft des Geldes. Geschichte und Systematik*. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Buijs, G., P. Blokhuis, S. Griffioen, & R. Kuiper (2005). *Homo respondens. Verkenningen rond het mens-zijn*. Amsterdam: Buijten en Schipperheijn B.V.
- Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress. Een visie vanuit de socio-technische arbeids- en organisatiekunde*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Cornée, S. & A. Szafarz (2013). *Vive la Différence: Social Banks and Reciprocity in the Credit Market*. *Journal of Business Ethics*, published online: 16-10-2014.
- Engelen, E. (2014). *De schaduwelite voor en na de crisis: niets geleerd, niets vergeten*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Graaf, F.J. de. (2005). *De bestuursstructuur en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. De invloed van stakeholders en de dere-*

gulering van de Nederlandse financiële sector. Delft: Eburon.

Graaf, F.J. de. (2014). Normativiteit, economie en de onderneming. *M&O*, maart/april, pp. 233-247.

Ingham, G. (1999). Capitalism, money and banking: a critique of recent historical sociology. *British Journal of Sociology*, vol. 50, (nr. 1), pp. 76-96.

Kemperman, J., J. Geelhoed & J. Op 't Hoog (2015). Leren van briljante businessmodellen in finance, *Holland Management Review* 32 (november-december), pp. 7-12

Klamer, A. (2014). *De euro valt! En wat dan?* Amsterdam: Nieuw Amsterdam.

Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn*. Amsterdam: Atlas Contact.

Meerman, M. (1993). *Onder de Loep, Weba meet de functiekwiteit*. Amsterdam: Stichting FNV Pers.

Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty First Century*. Cambridge (MA): The Belknap Press of Harvard University Press.

Purnel, L.S. & R.E. Freeman (2012). Stakeholder Theory, Fact/Value Dichtotomy, and the Normative Core: How Wallstreet Stops the Ethics Conversation. *Journal of Business Ethics*, vol. 109, pp. 109-116.

Sedlacek, T. (2011). *Economics of Good and Evil: The Quest for Economic Meaning from Gilgamesh to Wall Street*. New York: Oxford University Press.

Stiglitz, J. (2012). *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*. New York: W.W. Norton & Company.

Sitter, U.L. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.

Sitter, U.L. de (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Taylor, C. (2007). *A Secular Age*. Cambridge (MA) & Londen: Harvard University Press.

Ulrich, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern: Haupt (3e dr.).

Verkerk, M.J. (2004). *Trust and Power on the Shopfloor. An Ethnographical, Ethical and Philosophical Study on Responsible Behaviour in Industrial Organizations*. Delft: Eburon.

Verkerk, M.J. & A. Zijlstra (2003). Philosophical Analysis of Industrial Organizations. In: *Philosophia Reformata*, 68(2), pp. 101-122

Wijffels, H. & H. Toxopeus (2014). De rol van levensbeschouwing en het financiële systeem in de transitie naar een duurzame, circulaire economie. *M&O*, nr. 5/6, pp. 17-32.

Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, pp. 691-718.

Woudenberg, R. van. (1992). *Gelovend denken. Inleiding tot een christelijke filosofie*. Amsterdam: Buijten en Schipperheijn B.V.

Zijlstra, A. (2004). *Goede zaken, snelle tijden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de IT*. Amersfoort: Instituut voor Cultuur Ethiek

Zijlstra, A., F. van 't Hooft & M. Meerman (2011). *Professionalisering van docenten in het Hbo, een gevalstudie binnen een economisch domein*. Amsterdam: Centre for Applied Research on Economics & Management.

Over de auteurs:

Drs. A. Zijlstra is als docent sociologie en filosofie en als onderzoeker bij CAREM verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam. Ook is hij gastdocent aan de Faculteit Sociologie van de Staatsuniversiteit van St. Petersburg. Daarnaast bereidt hij aan de Radboud Universiteit een wijsgerig proefschrift voor over de legitimatie- en zingevingscrisis van de moderniteit. Dr. F.J. de Graaf is lector Corporate Governance & Leadership aan de hogeschool van Amsterdam en geeft aan de Universiteit van Amsterdam Business School les aan controllers en internal auditors. Zijn onderzoek richt zich op governance and leadership, met speciale aandacht voor de financiële sector. Dr. M.G.M. Meerman is lector Gedifferentieerd HRM aan de Hogeschool van Amsterdam en werkt tevens bij het Amsterdams Instituut voor Arbeidsvraagstukken van de Universiteit van Amsterdam. Haar onderzoek richt zich op nieuwe arbeidsrelaties en leren.

