

# Ethische dilemma's in Bijzonder Beheer

*Een onderzoek naar ethische dilemma's rondom  
het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer*

## **Afstudeerscriptie Parttime Master Bedrijfskunde**

Rotterdam School of Management / Erasmus University

Auteur : Jan-Harmen de Goeijen  
Studentnummer : 403129  
Eerste begeleider : Prof. Dr. S.P. (Muel) Kaptein  
Tweede begeleider : Dr. B.H.E. (Ben) Wempe  
Major : Leiderschap, Management & Bestuur  
Datum : oktober 2016

Copyright © 2016, Jan-Harmen de Goeijen

*Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de literatuuropgave. De verantwoordelijkheid van de inhoud ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.*

## Voorwoord

Tijdens mijn oriëntatie op verschillende Bedrijfskundige opleidingen, woonde ik een proefcollege bij van Prof. Dr. Muel Kaptein op de Rotterdam School of Management/Erasmus University. In een klein uur nam Prof. Dr. Kaptein ons mee in de relevantie van het vakgebied Ethiek voor het bedrijfsleven. Na afloop ontvingen wij zijn boek 'Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen – 52 bespiegelingen over ethiek op het werk'. Dit college en dit boek stimuleerden mij enorm om de opleiding Bedrijfskunde aan de RSM/Erasmus University te gaan volgen. Wat Prof. Dr. Kaptein duidelijk maakte is dat bedrijfskunde niet (alleen) gaat over economische modellen of theorieën en de toepassing hiervan, maar dat bedrijfskunde ook gaat over houding en gedrag van hen die in het bedrijfsleven werkzaam zijn. Goed dat in een bedrijfskundige opleiding bewust aandacht wordt gegeven aan het ethisch bewustzijn van studenten. Wat mij betreft een waardevolle en noodzakelijke aanvulling op het bedrijfskundig curriculum.

In de dagelijkse praktijk was en ben ik werkzaam op de afdeling Bijzonder Beheer van de Rabobank. Dilemma's zijn hierbij 'dagelijkse kost'. Ik zie ook dagelijks de verschillende invalshoeken van hoe die dilemma's worden aangevlogen. Welke beslissing wordt verantwoord geacht, hoe lang moeten we nog achter de klant blijven staan terwijl de vordering van de bank oploopt, welke maatregelen zijn redelijk en proportioneel en welke niet? Voorbeelden van dagelijkse dilemma's in de praktijk van Bijzonder Beheer. Met het afleggen van de bankierseed beloven bankmedewerkers onder meer 'het belang van de klant centraal te stellen'. Een eed die niet vrijblijvend is. Een eed die bedoeld is om het vertrouwen in de financiële sector verder te herstellen. Een eed die vergaande consequenties kan hebben voor de individuele bankmedewerker indien de eed geschonden wordt. Maar hoe kan of moet dat dan in Bijzonder Beheersituaties? Wij werken immers toch voor het belang van de bank? Het beperken van het verliesrisico staat toch centraal? Hoe kan het klantbelang dan centraal gesteld worden?

In deze afstudeerscriptie ben ik op zoek gegaan naar de manier waarop banken om kunnen gaan met ethische dilemma's die worden ervaren rondom het centraal stellen van klantbelang in Bijzonder Beheer. Wat is 'klantbelang centraal' in Bijzonder Beheer en op welke wijze wordt daar invulling aan gegeven? Welke ethische dilemma's worden daarbij ervaren, welke belanghebbenden spelen een rol en welke afwegingen worden gemaakt om tot een 'oplossing' van het dilemma te komen? En, hoe kunnen de klassieke ethische theorieën, de beginslethiek, de deugdenethiek en de gevolgenethiek, ons in de huidige tijd helpen om deze ethische dilemma's te kaderen en richting te geven?

Graag wil ik prof. dr. Muel Kaptein en dr. Ben Wempe hartelijk bedanken voor hun begeleiding tijdens dit afstudeeronderzoek. Mede dankzij hun professionele, kritische en opbouwende kritieken en reflecties is deze scriptie tot stand gekomen. Ook Ir. Maarten Dirks wil ik hartelijk bedanken voor zijn begeleiding en meedenken tijdens het afstudeertraject. Ook een woord van dank aan de respondenten, collega's van Bijzonder Beheer verspreid over het land, is op zijn plaats. Jullie bereidheid om met mij in gesprek te gaan en de openhartigheid over een thema wat beladen en gevoelig is, heb ik bijzonder gewaardeerd.

De opleiding en het afstudeertraject vroegen veel begrip en geduld van mijn vrouw en kinderen. Karin, Ruth, Esther en Thirza: ik ben erg blij en dankbaar voor jullie steun in de afgelopen jaren!

Jan-Harmen de Goeijen  
Zutphen, oktober 2016

## Inhoud

Voorwoord .....	1
Samenvatting .....	4
1 Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding .....	8
1.2 Doelstelling, vraagstelling en afbakening .....	9
1.2.1 Doelstelling .....	9
1.2.2 Vraagstelling.....	9
1.2.3 Afbakening .....	9
1.3 Opbouw van de scriptie .....	10
2 Ethiek en dilemma's (theoretisch kader).....	11
Inleiding.....	11
2.1 Ethiek en moraal .....	11
2.1.1 Klassieke ethische theorieën .....	11
2.1.2 Cirkel van ethische perspectieven .....	16
2.2 Dilemma's .....	16
2.2.1 Handendilemma model.....	17
2.2.2 Ethisch dilemma.....	18
2.3 Hoe om te gaan met ethische dilemma's? .....	19
2.3.1 Integriteitsbenadering (Kaptein en Wempe).....	19
2.3.2 Zeven stappenmodel (Van Luijk).....	21
2.4 Klantbelang centraal .....	23
2.4.1 Klantbelang centraal als gedragsregel .....	23
2.4.2 Wie is de klant in het begrip 'klantbelang centraal'?.....	24
2.4.3 Klantbelang centraal in Bijzonder Beheer.....	24
2.5 Theoretische modellen .....	25
3 Onderzoeksmethode .....	27
3.1 Onderzoeksfilosofie .....	27
3.2 Onderzoeksmethode .....	27
3.3 Onderzoeksstrategie .....	27
3.4 Tijdshorizon.....	28
3.5 Data analyse.....	28
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid.....	29
3.6.1 Validiteit.....	29
3.6.2 Betrouwbaarheid .....	29
3.7 Rol van de onderzoeker .....	29

4	Onderzoekresultaten.....	30
4.1	Betekenis ‘Klantbelang centraal’ in Bijzonder Beheer.....	30
4.2	Moet het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal staan? .....	32
4.3	Inventarisatie van dilemma’s, belangen en afwegingen .....	33
4.3.1	Ervaren dilemma’s .....	33
4.3.2	Belanghebbenden .....	42
4.3.3	Argumenten voor of tegen het centraal stellen van het klantbelang.....	45
5	Conclusie, discussie en aanbevelingen en verder onderzoek.....	53
5.1	Bevindingen .....	53
5.1.1	Wat betekent het begrip klantbelang centraal in Bijzonder Beheer? .....	53
5.1.2	Dient het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal te staan? .....	54
5.1.3	Welke dilemma’s worden er in de praktijk ervaren rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer? .....	55
5.1.4	Welke belangen en afwegingen spelen een rol bij deze dilemma’s? .....	56
5.1.5	Hoe kunnen de deugdenethiek, beginslethiek en gevolgenethiek als kader dienen voor het ethisch verantwoord omgaan met dilemma’s rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer? .....	58
5.1.6	Is er een praktisch model beschikbaar voor de wijze waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd?.....	60
5.1.7	Beantwoording van de onderzoeksvraag .....	63
5.2	Discussie, beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen .....	63
5.2.1	Discussie.....	63
5.2.2	Beperkingen van het onderzoek en aanbeveling voor verder onderzoek.....	64
5.2.3	Aanbevelingen voor de praktijk .....	64
	Literatuuropgave.....	66
	Bijlage.....	68
	Interviewvragen .....	68

## Samenvatting

In Bijzonder Beheer situaties kunnen de belangen van de klant, de bank en soms van overige stakeholders met elkaar op gespannen voet staan. Daar waar de bank belang kan hebben bij het treffen van maatregelen die haar positie beschermen, kunnen deze door de klant als niet in zijn belang worden ervaren. De maatregelen worden door klanten veelal gezien als een extra verzwaaring in een situatie die al niet makkelijk is. In dit onderzoek is onderzocht op welke wijze banken kunnen omgaan met ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer.

Dit onderzoek is opgebouwd uit een literatuur onderzoek en een empirisch onderzoek. In het literatuuronderzoek zijn de onderwerpen ethiek, dilemma's en klantbelang centraal vanuit de literatuur beschouwd. Tevens is ingegaan op het begrip integriteit en is een praktisch model beschreven van de manier waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd. In het empirisch onderzoek is door middel van semigestructureerde interviews onderzocht welke uitleg respondenten geven aan het begrip 'klantbelang centraal' in Bijzonder Beheer en of zij vinden dat het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan. Tevens zijn de respondenten een aantal praktijksituaties voorgelegd van mogelijke ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre de geschetste situatie als een dilemma wordt herkend, welke belangen in dit dilemma een rol spelen en welke afwegingen worden gemaakt om tot een besluit rondom het dilemma te komen.

Geconcludeerd kan worden dat het begrip 'klantbelang centraal' een open norm is waaraan nog geen eenduidige definitie is gegeven. De invulling die zowel door de NVB, AFM als door respondenten aan deze open norm wordt gegeven, spitst zich in essentie toe op een zorgvuldige belangenafweging, de redelijkheid en proportionaliteit van maatregelen, een transparante communicatie en het tonen van respect, empathie en inlevingsvermogen vanuit de bank richting de Bijzonder Beheer klant. Als antwoord op de vraag of het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan kan geconcludeerd worden dat het klantbelang in Bijzonder Beheersituaties centraal moet staan maar niet altijd het zwaarst hoeft te wegen. In de praktijk worden dilemma's ervaren rondom krediet- & risico beperkende maatregelen, het in rekening brengen van extra kosten in Bijzonder Beheer en worden een aantal overige dilemma's genoemd. Als belanghebbenden worden de bank, de klant, de ondernemer in privé, borgen, crediteuren, overige geldverstrekkers, fiscus en medewerkers genoemd. Daarnaast kunnen interne belangen binnen de bank en persoonlijke belangen een rol spelen bij een dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer.

Met betrekking tot afwegingen die worden gemaakt om in een ethisch dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer tot een besluit te komen, is een veelheid aan argumenten waargenomen welke een rol spelen in de afweging om het klantbelang al dan niet centraal te stellen. De argumenten die worden aangevoerd waarbij het klantbelang niet centraal gesteld wordt, zijn voornamelijk beginsel-ethisch van aard. Hierbij gaat het om argumenten waarbij verwezen wordt naar de tussen bank en klant gesloten overeenkomsten en voorwaarden op grond waarvan de bank te nemen maatregelen rechtvaardigt. Daarnaast kan wet- en regelgeving en het interne beleid van de bank als rechtvaardiging dienen met betrekking tot maatregelen die niet in het belang van de klant hoeven te zijn. Daarnaast zijn argumenten waargenomen waarbij de bescherming van de belangen van derden (bijvoorbeeld borgstellers, crediteuren, andere financiers,) zwaarder kunnen wegen dan het belang van de klant. De argumenten die worden aangevoerd waarbij het klantbelang wel centraal wordt gesteld, zijn voornamelijk gevolgen-ethisch en deugden-ethisch van aard. Primair stellen respondenten dat bij vrijwel alle dilemma's gekeken wordt naar de

gevolgen die afwegingen voor de klant met zich meebrengen. Hier staat dan het continuïteitsperspectief van de klant centraal. Zodra maatregelen het continuïteitsperspectief van de klant negatief beïnvloeden wordt dit door respondenten als een dilemma ervaren. Het primaire belang in Bijzonder Beheer wordt gezien als het beperken van het verliesrisico voor de bank. Direct gerelateerd hieraan is aan het continuïteitsperspectief van de klant: een klant met een continuïteitsperspectief beperkt het verliesrisico voor de bank. Besluitvorming vindt dan ook vooral plaats op basis van de ingeschatte herstelkans van de onderneming. Indien het continuïteitsperspectief niet aanwezig wordt geacht, wegen beginsel-ethische argumenten (overeenkomst en voorwaarden) zwaarder dan deugden-ethische of gevolgen-ethische argumenten om maatregelen te rechtvaardigen die het bankbelang dienen (beperken verliesrisico) ten koste van het klantbelang. Bij maatregelen die dienen ter bescherming van het bankbelang en die niet in het klantbelang hoeven te zijn, noemen respondenten, zonder uitzondering, deugden-ethische argumenten waarmee het klantbelang centraal wordt gesteld ook al wordt primair het bankbelang gediend. Hierbij gaat het om argumenten als het zorgvuldig afwegen van belangen, het afwegen van de redelijkheid en proportionaliteit van de maatregelen in relatie tot het belang van de bank versus de klant, het zorgdragen voor een transparante communicatie richting de klant, het tonen van empathie en inlevingsvermogen en de zorg om het persoonlijke welzijn van de klant.

Als antwoord op de vraag op welke wijze banken kunnen omgaan met ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer, wordt het zeven-stappen-model van Van Luijk (1993) beschreven. Dit zeven-stappen-model beschrijft een praktische, stapsgewijze, aanpak van een ethisch dilemma. Dit model op zichzelf is niet toereikend om specifieke ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer te behandelen. Voor de specifieke toepassing van dit model bij ethische dilemma's in Bijzonder Beheer, is het 'handendilemmamodel' van Kaptein en Wempe (2002) toegepast. In dit model (Tabel 1) staan vragen beschreven die kunnen worden gesteld om de verschillende belanghebbenden te inventariseren.

Organisatiebelang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de belangen voor de bank?</li> </ul>
Stakeholdersbelang (vuile handen dilemma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de belangen voor de Bijzonder Beheerklant (de debiteur)?</li> <li>• Wat zijn de belangen voor de ondernemer in privé/borgsteller?</li> <li>• Wat zijn de belangen van derden-borgstellers?</li> <li>• Wat zijn de belangen van crediteuren?</li> <li>• Wat zijn de belangen van overige geldverstrekkers?</li> <li>• Wat zijn de belangen van de fiscus?</li> <li>• Wat zijn de belangen van de medewerkers?</li> <li>• Wat zijn de belangen van overige belanghebbenden?</li> </ul>
Interne belangen (vele handendilemma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke belangen binnen de bank spelen een rol?</li> <li>• Welke "rendementsbelangen" versus "risico-beperkende maatregelen" spelen een rol?</li> </ul>
Persoonlijke belangen (verstrengelde handen dilemma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is mijn eigen belang in relatie tot het behartigen van de belangen van de bank, het centraal stellen van het klantbelang en de door mij afgelegde bankierseed?</li> </ul>

Tabel 1-Inventarisatie van belanghebbenden aan de hand van het 'Handendilemmamodel' van Kaptein en Wempe (2003)

Daarnaast is, op basis van de cirkel van ethische perspectieven van Van Es (2011), een theoretisch model (Tabel 2) geformuleerd op grond waarvan argumenten voor of tegen het centraal stellen van het klantbelang kunnen worden afgezet tegen de drie klassieke ethische theorieën, zijnde de deugdenethiek, beginselethiek en gevolgenethiek. De vragen die in dit schema benoemd zijn, zijn gebaseerd op de bevindingen die uit het empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen.

		<b>Vraagstelling</b>	<b>Toelichting</b>
Deugden-ethische perspectieven	Deugden van rechtvaardigheid  (Leidmotief: neutraliteit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn de maatregelen die de bank neemt redelijk en proportioneel?</li> <li>• Heeft de bank een zorgvuldige en rechtvaardige afweging van de belangen gemaakt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De maatregelen die de bank neemt moeten redelijk en proportioneel zijn. De bank dient hierbij een zorgvuldige en rechtvaardige belangenafweging te maken. Maatregelen hoeven niet per definitie in het belang van de klant uit te vallen indien de belangen van anderen (bank of stakeholders van de klant) gerechtvaardigd zwaarder wegen.</li> </ul>
	Deugden van zelfvorming  (Leidmotief: persoonlijke verantwoordelijkheid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke persoonlijke verantwoordelijkheid neemt de bankmedewerker bij het afwegen van belangen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De persoonlijke verantwoordelijkheid van de adviseur kan er toe leiden dat beslissingen worden genomen die niet in het belang van de klant zijn maar dat belangen van de bank of anderen prevaleren. Een beslissing wordt niet alleen genomen op basis van financiële analyses maar ook op vertrouwen in de onderneming/ondernemer (intuïtie, onderbuikgevoel, fingerspitzengefühl). De bankmedewerker dient te handelen in lijn met de door hem of haar afgelegde bankierseed.</li> </ul>
	Deugden van zorg  (Leidmotief: verbondenheid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draagt de bank zorg voor een transparante communicatie rondom de belangenafweging?</li> <li>• Beschermde de bank de klant tegen onbewust of onbekwaam handelen?</li> <li>• Welke belangen spelen er rondom het persoonlijk welzijn van de klant?</li> <li>• In welke mate zijn de belangen van derden tegenover de belangen van de bank en/of de klant in het geding?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bank dient zorg te dragen voor een transparante communicatie rondom de afweging van belangen, de klant zonodig tegen zichzelf te beschermen, het persoonlijk welzijn van de klant in ogenschouw te nemen en zonodig de belangen van derden tegenover de belangen van de klant en/of de bank te beschermen.</li> </ul>
Beginsel-ethische perspectieven	Beginsel van lokale rechten en plichten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke overeenkomst, voorwaarden en bepalingen dienen als grondslag voor de voorgenomen beslissing?</li> <li>• Welke wet- en regelgeving dient er ter bescherming van de belangen van de klant?</li> <li>• Wordt de klant kan niet tot onverplichte handelingen gedwongen?</li> <li>• Wat zegt het beleid van de bank over de voorgenomen maatregelen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wet- en regelgeving alsmede de tussen bank en klant gesloten overeenkomst, voorwaarden en bepalingen (wederzijdse instemming) dienen als grondslag voor de te nemen beslissing. Daarnaast kan ook het interne beleid van de bank als grondslag dienen voor een voorgenomen beslissing. De klant mag hierbij niet tot onverplichte handelingen gedwongen worden; de klant moet de keuze krijgen om een onverplichte handeling wel of niet uit te voeren.</li> </ul>
	Beginsel van de universele rechten van de mens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Worden de universele rechten van de mensen door de voorgenomen beslissing niet geschaad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De universele rechten van de mens mogen niet geschaad worden.</li> </ul>
Gevolgen-ethische perspectieven	Regelutilisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de gevolgen van de voorgenomen beslissing voor de omgeving van de klant (bijv: crediteuren, personeel, milieu e.a.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gevolgen van de voorgenomen beslissing voor belanghebbenden van de klant dienen in beeld gebracht en afgewogen te worden tegenover de belangen van de klant en de belangen van de bank.</li> </ul>
	Handelingsutilisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de gevolgen van de voorgenomen beslissing voor de klant (de debiteur van de bank)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gevolgen van de voorgenomen beslissing voor de klant dienen in beeld gebracht en afgewogen te worden tegenover de belangen van de bank en de overige stakeholders.</li> </ul>

Tabel 2-Vragenschema voor het inventariseren van beginsel-ethische, deugden-ethische en gevolgen-ethische argumenten bij ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer

De kracht van deze drie, in wezen op zichzelf staande modellen, zit in het gecombineerde gebruik van de modellen bij de behandeling van een ethisch dilemma rondom het centraal stellen van het



klantbelang in Bijzonder Beheer. Het model van Van Luijk beschrijft een stappenplan voor het gestructureerd behandelen van een ethisch dilemma. Voor het inventariseren van de belanghebbenden bij een ethische dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer (stap 2 van Van Luijk) kan het handendilemmamodel van Kaptein en Wempe dienstig zijn. De structuur van het handendilemmamodel helpt de dilemma eigenaar met het inventariseren, herkennen en begrijpen van belanghebbenden. Het wordt duidelijk welke belangen van de verschillende belanghebbenden met elkaar op gespannen voet staan en waarom. Het model van Van Es helpt de dilemma eigenaar vervolgens met het inventariseren van argumenten, waarden en normen die bij het dilemma een rol kunnen spelen (stap 5 van Van Luijk). De kracht hiervan ligt in de afweging die de dilemma-eigenaar moet maken met betrekking tot de ethische theorie die aan een bepaald argument ten grondslag ligt. Een modelmatige aanpak van een ethisch dilemma draagt bij aan zorgvuldige inventarisatie en beoordeling van belanghebbenden en argumenten. Wel moet de dilemma-eigenaar zich realiseren dat, ondanks een modelmatige aanpak, het vaak onmogelijk is om aan alle conflicterende normen, waarden of belangen tegemoet te komen.

# 1 Inleiding

Als inleiding op deze scriptie wordt als eerste de aanleiding van het onderzoek uiteengezet. Vervolgens worden de doelstelling, vraagstelling en afbakening van het onderzoek besproken. Tot slot wordt de opbouw van deze scriptie beschreven.

## 1.1 Aanleiding

De afdelingen Bijzonder Beheer van banken staan de laatste jaren in de aandacht. Klanten, toezichhouders en overheid hebben kritiek geuit op de wijze waarop banken met klanten die in Bijzonder Beheer zitten omgaan. Dit blijkt onder meer uit een onderzoek van de Autoriteit Financiële Markten (AFM, 2015) welke een verkennend onderzoek heeft uitgevoerd naar de werkwijze van de afdeling Bijzonder Beheer van banken bij MKB relaties. Uit dit onderzoek blijkt dat klanten in Bijzonder Beheer zich niet centraal voelen staan en klanten zijn van mening dat de maatregelen die banken in Bijzonder Beheersituaties treffen niet altijd in het belang van de klant zijn. Het centraal stellen van het klantbelang, specifiek in Bijzonder Beheersituaties, is zowel in de literatuur als in de praktijk, sinds de invoering van de bankierseed in 2013 veelvuldig onderwerp van gesprek. Met het afleggen van de bankierseed beloven bankmedewerkers dat zij hun functie integer en zorgvuldig zullen uitoefenen en een zorgvuldige afweging zullen maken tussen alle belangen die bij de onderneming (de bank) betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de bank opereert. Bankmedewerker beloven onder andere het belang van de klant centraal te stellen. Klantbelang centraal is volgens Van Esch (2015) een open norm die, net als zorgplicht, betekenis krijgt door haar te concretiseren op basis van de omstandigheden van het geval. De definitie van wie 'de klant' is, in relatie tot 'klantbelang centraal', is in de praktijk niet eenduidig, stelt Caria (2016). Naast de 'individuele klant' kunnen namelijk indirect ook de spaarders van de bank als klant in het kader van klantbelang centraal worden gezien; de meningen of met 'de klant' de individuele klant of alle klanten van de bank moet worden verstaan lopen uiteen.

Primair is het doel van de afdeling Bijzonder Beheer gericht op het beperken van het kredietverlies voor de bank. Wil de bank het kredietverlies van klanten in Bijzonder Beheer beperken dan ziet de bank zich soms genooddaakt maatregelen te treffen om het kredietrisico te beheersen of te beperken. De maatregelen die de bank kan nemen kunnen betrekking hebben op het vergroten van het (financiële) inzicht in de onderneming, op het versterken van de zekerheidspositie van de bank of het aanpassen van de hoogte of de voorwaarden van de door de bank verstrekte financieringen. In een uiterste geval kan de bank overgaan tot het opzeggen en opeisen van de verstrekte financiering en het uitwinnen van de gestelde zekerheden. Hiermee wordt gelijk het spanningsveld duidelijk waarin de bank in Bijzonder Beheer situaties opereert. Met de maatregelen die de bank kan nemen beoogt zij primair haar eigen risico te beperken wat een verzwaring van de situatie voor de klant kan betekenen, terwijl de uitkomst van het Bijzonder Beheer traject voor zowel de klant als de bank nog onzeker kan zijn. De handeling om in bijzonder beheersituaties het verlies voor de bank te beperken kan daarmee niet of niet geheel in het belang van de bijzonder beheerklant zijn maar wel in het belang van de bank en daarmee (indirect) in het belang van de spaarders en beleggers van de bank zijn.

Het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheersituaties brengt dus voor de bank dilemma's met zich mee. Dilemma's zijn volgens Kaptein (2013) situaties waarin belangen elkaar uitsluiten en de juiste keuze niet voor handen ligt. In deze definitie worden twee spanningsvelden duidelijk: er zijn belangen die elkaar uitsluiten en er moet een keuze gemaakt worden. De keuze voor het ene belang, de keuze voor het andere belang of geen keuze. Wanneer men in een situatie

terecht komt waarin men beslissingen moet nemen waarvan de gevolgen een effect hebben op de belangen, het welzijn en de verwachtingen van anderen spreek je van een ethisch dilemma (Rest, 1986). Ethische dilemma's in de context van een organisatie ontstaan volgens Kaptein en Wempe (2002) als gevolg van een conflicterende waarden (deugden, principes, belangen) binnen de relaties die een onderneming onderhoudt (stakeholders, interne belangen, persoonlijke belangen). Ethiek vindt zijn basis in drie klassieke ethische theoriën: de deugdenethiek (als het gaat om de *eigenschappen* en kwaliteiten van personen en organisaties), de beginsethiek of deontologie (als het gaat om het *gedrag* van personen en organisaties) en de gevolgenethiek of consequentialisme (als het gaat om de *effecten* van het gedrag van personen en organisaties) (Kaptein, 2003).

De bijna dagelijks terugkerende praktijk van ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in bijzonder beheer is aanleiding nader te onderzoeken hoe banken met deze ethische dilemma's kunnen omgaan.

## 1.2 Doelstelling, vraagstelling en afbakening

### 1.2.1 Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is te onderzoeken welke ethische dilemma's in de praktijk van bijzonder beheer worden ervaren rondom het centraal stellen van het klantbelang en hoe banken met deze dilemma's kunnen omgaan. Hierbij wordt onderzocht welke belangen en afwegingen een rol spelen bij deze dilemma's en op welke wijze de klassieke ethische theorieën, zijnde de deugdenethiek, beginsethiek en gevolgenethiek, als kader kunnen dienen bij deze dilemma's. Tevens wordt aan de hand van de literatuur onderzocht wat het belang van integriteit is in het omgaan met een dilemma. Ook wordt onderzocht of er een praktisch model beschikbaar is voor de wijze waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd.

### 1.2.2 Vraagstelling

Bovenstaande aanleiding en doelstelling leiden tot de volgende probleemstelling:

#### *Onderzoeksvraag*

**Op welke wijze kunnen banken omgaan met ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?**

#### *Deelvragen*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Wat betekent het begrip klantbelang centraal in Bijzonder Beheer?
- Dient het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal te staan?
- Welke dilemma's worden er in de praktijk ervaren rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?
- Welke belangen en afwegingen spelen een rol bij deze dilemma's?
- Hoe kunnen de deugdenethiek, beginsethiek en gevolgenethiek als kader dienen voor het ethisch verantwoord omgaan met dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?
- Is er een praktisch model beschikbaar voor de wijze waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd?

### 1.2.3 Afbakening

Het onderzoek zal zich beperken tot de afdeling Bijzonder Beheer van de Rabobank. Er zullen geen klanten van de Rabobank geïnterviewd worden. Vanuit het perspectief van medewerkers van de Rabobank zal onderzocht worden welke dilemma's ervaren worden rondom het centraal stellen van

het klantbelang in Bijzonder Beheer. De klassieke ethische theorieën deugdenethiek, beginslethiek en gevolgenethiek zijn als kader gekozen voor de bespreking van ethische dilemma's vanuit de literatuur.

### 1.3 Opbouw van de scriptie

De scriptie is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 1 staat de inleiding, aanleiding, doelstelling, vraagstelling en afbakening van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader. In dit hoofdstuk zijn de onderwerpen ethiek, dilemma's en klantbelang centraal vanuit de literatuur beschouwd. Tevens wordt ingegaan op het begrip integriteit en wordt een praktisch model beschreven van de manier waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethodiek beschreven. De onderzoeksresultaten uit het empirisch onderzoek worden beschreven in hoofdstuk 4. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 de beantwoording op de deelvragen en onderzoeksvraag gegeven, wordt discussie gevoerd en worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek en worden aanbevelingen gedaan aan de Rabobank voor de wijze waarop met ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer kan worden omgegaan.

## 2 Ethiek en dilemma's (theoretisch kader)

### Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik de onderwerpen ethiek, dilemma's en klantbelang centraal vanuit de literatuur beschouwen. Allereerst zal ik ingaan op wat ethiek is en zal ik drie klassieke ethische theorieën, beginslethiek, deugdenethiek en gevolgenethiek nader beschouwen. In het onderzoek zal duidelijk worden dat rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer verschillende dilemma's kunnen ontstaan en dat argumenten om tot een oplossing van het dilemma te komen hun grondslag kunnen vinden in één van genoemde ethische theorieën. Een driedeling van dilemma's wordt beschouwd vanuit het 'handendilemmamodel' zoals beschreven door Kaptein & Wempe (2002). Vervolgens beschouw ik wat de literatuur zegt over hoe om te gaan ethische dilemma's. Aan de hand van de integriteitsbenadering van Kaptein en Wempe (2002) zien we dat 'integriteit' een 'basisvoorwaarde' is voor ethisch gedrag. De praktische manier waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd zien we in het 'zeven stappen model' van Van Luijk (1993). Tot slot zal ik ingaan op het onderwerp klantbelang centraal.

### 2.1 Ethiek en moraal

Ethiek is volgens Van Dale's woordenboek: *"geheel van morele principes"* (Van Dale, 2016). Oxford Dictionaries definieert ethiek iets uitgebreider: *"Moral principles that govern a person's behaviour or the conducting of an activity"* (Oxford Dictionaries, 2016). Volgens Taylor (1975) kan ethiek worden uitgelegd als *"an inquiry into the nature and grounds of morality, where the term morality is taken to mean the judgements, standards and rules of conduct"*. Beauchamp en Bowie (1979) beschrijven ethiek als de reflectie van de moraal, bij het bepalen van goed en fout en dus ook in dat wat we zouden moeten doen en dat wat we niet zouden moeten doen. *"Ethics is referred to as just or right standards of behavior between parties in a situation."* (Beauchamp, 1979). Ethiek is de systematische en kritische reflectie op morele waarden en normen die in een praktijk werkzaam of zouden moeten zijn (Van Es, 2011). Ethiek in de context van het bedrijfsleven heet ook wel bedrijfsethiek. Lewis (1985) deed onderzoek naar definities van bedrijfsethiek. Hij vond 308 begrippen in definities van bedrijfsethiek verdeeld over 38 categorieën. Lewis formuleerde op grond van de onderzochte begrippen en definities zelf de volgende definitie van bedrijfsethiek: *"business ethics' is moral rules, standards, codes, or principles which provide guidelines for right and truthful behavior in specific situations"*. In bovenstaande definities van ethiek komen we steeds het woord 'moraal' tegen. Ethiek en moraal hebben volgens Van Erp (2000) in zeer ruime zin genomen nagenoeg dezelfde betekenis. Van Erp: *"Moraal is afgeleid van het Latijnse woord 'mos' (meervoud: 'mores'), dat gebruikt werd als vertaling van het Griekse woord 'ethos', waar ethiek van is afgeleid. Zowel 'mos' als 'ethos' betekent zoiets als gewoonte, zede, het goede gebruik."* Van Erp vervolgt: *"Bij ethiek denken we eerder aan een moraal betreffende regels en normen voor het samenleven, en bij moraal aan een ethiek die zich vooral richt op beginselen voor de meer subjectieve zijde van het handelen, zoals de morele gezindhed, persoonlijke integriteit."* Van Es (2011): *"Ethiek en moraal staan in voortdurende wisselwerking met elkaar. Vanuit de ethiek evalueren we een praktijk, maar we leren er tegelijk ook weer van."*

#### 2.1.1 Klassieke ethische theorieën

In de literatuur worden drie klassieke ethische theorieën onderscheiden: de deugdenethiek (als het gaat om de *eigenschappen* en kwaliteiten van personen en organisaties), de beginslethiek of deontologie (als het gaat om het *gedrag* van personen en organisaties) en de gevolgenethiek of consequentialisme (als het gaat om de *effecten* van het gedrag van personen en organisaties) (Kaptein, 2003). Ook Van Es (2011) refereert aan deze drie klassieke ethische theorieën bij de wijze waarop volgens hem een morele kwestie in een moreel debat wordt behandeld: *"Allereerst wordt*

*beargumenteerd welke feiten relevant zijn, welke waarden in het spel zijn en hoe we de morele kwestie het best kunnen formuleren. De morele kwestie wordt vanuit drie perspectieven behandeld: het perspectief van beginselen, het perspectief van deugden en het perspectief van gevolgen.”.*

### *Deugdenethiek*

Deugdenethiek is volgens Kaptein en Wempe (2002) een ethische theorie die normen formuleert die gerelateerd zijn aan morele eigenschappen of kwaliteiten van een persoon. In de deugdenethiek staan volgens Hursthouse (1999) niet de plichten of regels voor mensen (deontologie) of de consequenties van menselijke acties (consequentialisme of utilitarisme) centraal, maar het morele karakter van de mens en de aanleg van de mens goed te willen doen staat centraal. Iemand die deugdzaam is ontleent plezier aan deugdzaam handelen. Iemand is ‘deugdzaam’ indien zijn correct, deugdzaam, handelen gewoonte is geworden (Kaptein & Wempe, 2002). Het woord deugd (virtue) is een samentrekking van het Griekse ‘arete’ en het Latijnse ‘virtus’. ‘Arete’ betekent ‘deugd’ of ‘excellent’ en ‘virtus’ betekent ‘mannelijkheid’ of ‘moed’. Deze termijnen verwijzen naar bekwaamheden, eigenschappen of kwaliteiten. Bij een deugd gaat het primair om karakter (ethos) waarbij een deugd (arete) een weloverwogen ‘goede’ manier is om in het leven te staan (Es, 2011).

Aristoteles (384 v. Chr- 322 v. Chr) wordt gezien als de grondlegger van de deugdenethiek.

Aristoteles bouwde voort op het gedachtegoed van Plato. Aristoteles noemt het hoogste menselijke goed ‘Eudaimonia’. Eudaimonia wordt vaak vertaald als ‘geluk’ maar dit zou misleidende associaties kunnen opwekken. Zoals Aristoteles het zelf ook omschrijft, is eudaimonia ‘er goed aan toe zijn’, ‘het goed maken’, wat niet in alle gevallen samen hoeft te vallen met onze notie ‘geluk’ (2008:64).

Aristoteles definieert eudaimonia voorlopig als volgt: *“een activiteit van de ziel waarbij zij optimaal functioneert en als er meer vormen van optimaal functioneren zijn, in overeenstemming met de beste en meest volledige vorm. Hieraan moet toegevoegd worden: in een volledig mensenleven.”*

(2008:64). We kennen vanuit de klassieke literatuur vier kardinale deugden: Prudentia (voorzichtigheid, verstandigheid, wijsheid), Iustitia (rechtvaardigheid, rechtschapenheid), Fortitudo (moed, sterkte) en Temperantia (gematigdheid, matigheid, zelfstandigheid). Deze vier kardinale deugden lezen we al in Plato’s Politeia (Bakker, 2014) maar worden vooral uitgewerkt door Aristoteles in zijn Ethica Nicomachea (Hupperts & Poortman, 2013). Thomas van Aquino nam de vier kardinale deugden op in de katholieke en filosofie en moraal (Houser, 2004). Thomas van Aquino voegde aan zijn interpretatie van Aristoteles drie christelijke of theologische deugden toe die het begrip van God mogelijk maken: geloof, hoop en liefde (Van Es, 2011). Volgens Aristoteles zijn er vormen van functioneren op het intellectuele vlak en vormen van functioneren op het gebied van het karakter, of anders gezegd vormen van morele deugdelijkheid (2008:65). Voorbeelden van karakterdeugden zijn volgens Van Es (2011) moed, waarheidsgetrouwheid, vriendelijkheid, matigheid, rechtvaardigheid en zelfstandigheid. Tot de intellectuele deugden rekent Van Es (2011) wijsheid of inzicht (Epistèmè), praktische slimheid (Technè) en verstandigheid, het juiste midden zien (Phronesis). Aristoteles definieert morele deugdelijkheid (= deugd) als *“een dispositie om een weloverwogen keuze te maken, gelegen in een midden in relatie tot ons, dat bepaald is door een rationeel beginsel, en wel op de manier zoals de man met praktisch inzicht dat zou bepalen”* (2008:65). Deugd lijkt volgens Aristoteles steeds een midden te zijn tussen twee uitersten die als ondeugd gelden (Van Erp, 2000) (Van Es, 2011). Van Es (2011): *“Tussen ondeugden als onbezonnenheid en lafheid is moed een morele deugd. Tussen bluf en zwijgzaamheid is dat waarheidsgetrouw, en tussen kruiperigheid en norsheid is dat vriendelijkheid.”*. Waar een morele deugd precies uit bestaat kan niet worden beschreven in algemene termen, aldus Kaptein en Wempe (2002). Dat hangt volgens hen af van de aard van de personen waar het overgaat. Afhankelijk van de neiging om tot een bepaald uiterste te gaan streeft een morele deugd in de richting van het andere uiterste, aldus Kaptein en Wempe (2002). Volgens Van Es (2011) gaat het er

om het juiste midden te vinden. Dat zal de ene keer dichter bij het ene en de andere keer dichter bij de andere ondeugd zijn, maar het zal er nooit mee samenvallen, aldus Van Es (2011). Volgens Van Es (2011) gaat het er om dat je handelt zoals je zou moeten handelen gezien de praktijk van dat moment; je moet kijken naar de context van de handeling. Deugdzaam handelen vereist volgens Van Es (2011) gewenning en oefening.

In plaats van over deugden wordt de laatste jaren vaak gesproken over integriteit en commitment, aldus Van Es (2011). Integriteit is volgens Van Es (2011) geen enkele deugd maar een combinatie van samenhangende deugden: betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, oprechtheid en waardigheid. Integer wordt wel vaak als synoniem gebruikt voor deugdzaam, aldus Van Es (2011).

Volgens Van Es (2011) zijn hedendaagse deugden onder te verdelen in drie soorten (Tabel 3). Hij onderscheidt deugden van rechtvaardigheid, deugden van zorg en deugden van zelfvorming. In deugden van rechtvaardigheid zijn we volgens Van Es (2011) gericht op billijkheid (of onpartijdigheid), oprechtheid (of eerlijkheid) en trouw (loyaliteit) en respect. Het leidmotief is hier neutraliteit. In deugden van zelfvorming zijn we volgens van Es (2011) gericht op de ontwikkeling van de eigen persoonlijkheid. De drie kardinale deugden van Thomas van Aquino zien we hier terug in nieuwe benamingen: verstandigheid heet nu zorgvuldigheid en betrouwbaarheid, dapperheid heet nu geestelijke moed en leergierigheid en matigheid heet nu gedisciplineerdheid. Persoonlijke verantwoordelijkheid is het leidmotief in deugden van zelfvorming. Als laatste benoemt Van Es (2011) deugden van zorg; deze zijn gericht op het geluk en welzijn van de medemens. Voorbeelden hiervan zijn zorgzaamheid, behulpzaamheid, generositeit of onbaatzuchtigheid en liefdadigheid. Het leidmotief in deugden van zorg is verbondenheid.

	<b>Deugden van rechtvaardigheid</b>	<b>Deugden van zelfvorming</b>	<b>Deugden van zorg</b>
<b>Leidmotief</b>	Neutraliteit	Persoonlijke verantwoordelijkheid	Verbondenheid
<b>Voorbeelden</b>	Billijkheid Onpartijdigheid Oprechtheid Loyaliteit Respect	Zorgvuldigheid Betrouwbaarheid Geestelijke moede Leergierigheid Gedisciplineerdheid	Zorgzaamheid Behulpzaamheid Generositeit Onbaatzuchtigheid Liefdadigheid

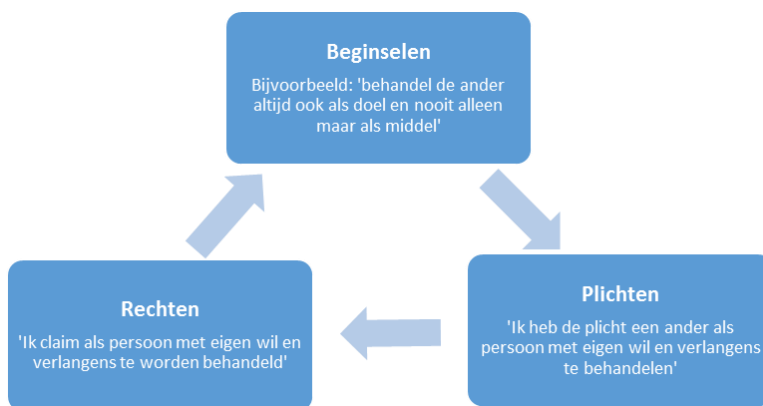
Tabel 3-Drie soorten hedendaagse deugden en hun leidmotief (Van Es, 2011)

### *Beginselethiek (deontologie)*

In de beginselethiek staat het perspectief van rechten en plichten centraal. Een handeling is volgens de beginselethiek moreel goed als het een bepaalde verplichting eert (welke niet afhankelijk is van de gevolgen van de handeling) (Kaptein & Wempe, 2002). Volgens Van Es (2011) stelt het perspectief van de beginselen centrale vragen als: 'welke beginselen zijn relevant in deze kwestie?', 'welke rechten en plichten spelen daarom mee?' en 'is de gebruikte redenering algemeen geldig?'. Het accent in de beginselethiek ligt niet op de handeling zelf of het gevolg van de handeling maar op de vorm en de rechtvaardiging ervan aldus Van Es (2011).

In plaats van beginselethiek wordt ook wel gesproken over plichtenleer of deontologie. Deontologie komt van het Griekse woord 'deon' wat betekent 'plicht' (Kaptein & Wempe, 2002), (Van Es, 2011).

Aan een deontologische theorie kunnen verschillende beginselen ten grondslag liggen volgens Kaptein en Wempe (2002). Zij onderscheiden daarbij drie verschillende beginselen. Het eerste beginsel is dat alle verplichtingen door God zijn ingesteld; het tweede beginsel is dat de verplichtingen gebaseerd zijn op het gezonde verstand en het derde beginsel is dat plichten voortvloeien uit een sociaal contract. Iemand kan zijn handelen baseren op de uitgangspunten (regels en plichten) zoals bijvoorbeeld in de Bijbel of de Koran beschreven of baseren op afspraken die met elkaar zijn gemaakt, het sociale contract. In dit laatste geval ligt de basis van de verplichtingen in de wederzijdse instemming met de voorwaarden van het contract (Kaptein & Wempe, 2002). Voor wat betreft het tweede beginsel, het gezonde verstand, ligt het hoogtepunt in het denken van de Duitse filosoof Immanuel Kant (1724-1804). Het algemene beginsel wat ten grondslag ligt aan alle morele regels is volgens Kant de 'categorisch imperatief' (Kaptein & Wempe, 2002). Een imperatief, een verplichting, is volgens Kaptein en Wempe (2002) hypothetisch als aan de geldigheid specifieke voorwaarden worden gesteld. Zij geven als voorbeeld: wil je een bepaald doel bereiken (bijvoorbeeld een succesvolle carrière) en je moet daar hard voor werken dan is dat harde werken een voorwaarde om succesvol te worden. Kant stelt categorisch af tegen hypothetisch. De categorische imperatief geldt voor iedereen in alle situaties (Kaptein & Wempe, 2002). De twee belangrijkste formuleringen van de categorische imperatief van Kant zijn: 1) handel zo dat je de ander ook altijd als doel en nooit alleen maar als middel gebruikt en 2) handel slechts volgens het beginsel waarvan je tegelijk kunt willen dat het een algemene wet wordt (Van Es, 2011). In deze twee formuleringen lezen we de plicht om te streven naar wederkerigheid: behandel een ander zoals je zelf behandeld wilt worden of anders gezegd: 'wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet' aldus Van Es (2011). Kant streeft volgens Van Es (2011) naar een rationele ethiek van plichten; daartoe hoort ook de plicht om respect op te brengen voor de rechten van anderen. Van Es (2011) geeft de relatie van beginselen, rechten en plichten als volgt weer (Figuur 1):



Figuur 1-Beginselen, plichten en rechten (Van Es, 2011)

Van Es (2011) onderscheidt in de beginselethiek dat de reikwijdte van de rechten tweeledig kan zijn: enerzijds kunnen de rechten regionaal (lokaal) gelden, anderzijds is er sprake van universele rechten die wereldwijd erkenning zouden moeten hebben. Van dit laatste zijn de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (1948) een voorbeeld.

### *Gevolgenethiek*

Volgens de gevolgen- of consequentialistische ethiek, wordt het morele gehalte van een handeling bepaald door de werkelijke en de verwachte gevolgen van de handeling. Een handeling is moreel goed als de gevolgen ervan wenselijk zijn en de handeling is slecht als de gevolgen ervan niet wenselijk zijn (Kaptein & Wempe, 2002).



Kaptein en Wempe leggen de gevolgenethiek als volgt uit. De gevolgenethiek wordt ook herkend als het utilisme. Het utilisme is de algemene term voor alle ethische theorieën die de gevolgen van een handeling afmeten aan een waarde. Deze waarden zijn genot, geluk of welzijn. Het utilisme vindt zijn oorsprong bij Jeremy Bentham (1748-1832) en John Stuart Mill (1806-1873). Bentham's criterium "the greatest pleasure for the greatest number" is de basis waaraan alle handelingen volgens hem moeten worden beoordeeld. Ethiek is zijn opinie simpel een kwestie van tellen. De betekenis van het grootste geluk kan worden uitgedrukt in kwantitatieve termen. Om dit uit te kunnen rekenen worden de positieve en negatieve gevolgen van de verschillende alternatieven op een rij gezet. De betekenis van deze empirische ethische theorie is dat het in de eerste plaats is geformuleerd om overheidsbeleid en wetgeving en dan met name het strafrecht te dienen. Niet het geluk of welzijn van het individu staat voorop maar het algemeen welzijn staat voorop. Volgens de gevolgenethiek is het ieders morele plicht om dat handelingsalternatief te kiezen dat in zijn gevolgen het meest bijdraagt aan het opgetelde welzijn van alle belanghebbenden: minimaliseer de kosten en maximaliseer het welzijn. Men is moreel verplicht de handeling die de grootste voordelen tegen de laagste kosten voor de samenleving met zich meebrengt uit te voeren. Een ander belangrijk kenmerk van de theorie van Bentham is dat straf niet gerechtvaardigd is als de straf niet effectief is in het voorkomen van het opnieuw plegen van hetzelfde misdrijf. Er moet altijd een relatie zijn tussen de zwaarte van het misdrijf en de ernst van de straf. Naast de kwantitatieve benadering van Bentham staat de kwalitatieve benadering van Mill. Niet alleen de intensiteit en de duur van een genoeg zijn factoren waarmee rekening moet worden gehouden bij het meten van genoeg. Volgens Mill is de aard van het genoeg zelf ook relevant. Genoegen kan volgens Mill worden onderverdeeld in hogere en lagere genoegens.

Tegen de consequentialistische ethiek zijn ook bezwaren in te brengen, aldus Kaptein en Wempe (2002). Zij onderscheiden twee praktische en twee fundamentele problemen. De twee praktische problemen zijn het probleem van de metingen en het probleem van de vergelijking. De twee fundamentele problemen zijn het probleem van de rechtvaardigheid en het probleem van de rechten. Met het probleem van metingen wordt bedoeld of het wenselijk is om de kosten en voordelen en dan met name het algemeen welzijn te kwantificeren. Hoe kunnen we bijvoorbeeld de schade aan de gezondheid van mensen in kwalitatieve termen uitdrukken? Het probleem van de vergelijking doelt op de vrijwel onmogelijke opgave om fundamenteel onvergelykbare zaken te vergelijken om te bepalen in welke mate ze geluk of het algemeen belang bevorderen. Hoe is bijvoorbeeld gezondheid met werkgelegenheid te vergelijken? Onder het probleem van de rechtvaardigheid wordt verstaan hoe de voordelen voor de een gewogen kunnen worden tegen de nadelen voor de ander. Het utilistisch criterium van het grootste voordeel voor het grootste aantal zegt niks over hoe de voor- en nadelen binnen de beide groepen verdeeld moeten worden. Het probleem van de rechten is vergelijkbaar met het probleem van de rechtvaardigheid. Op welke gronden kunnen de rechten van mensen worden misbruikt ten gunste van het algemeen welzijn?

In de 20<sup>e</sup> eeuw wordt volgens Van Es (2011) met betrekking tot de gevolgenethiek een onderscheid gemaakt tussen het regelutilisme en het handelingsutilisme (door Van Es genoemd 'actutilisme') (Tabel 4). Van Es (2011): *"Regelutilisten gaan er vanuit dat je altijd moet kiezen voor die handeling die het meeste nut oplevert voor het grootste aantal mensen in een wereldwijde context. Zij staan dus dicht bij het perspectief van beginselen. Handelingsutilisten gaan uit van individuele mogelijkheden tot handelen: kies datgene wat het meest nut oplevert in de gegeven context. Zij staan dus dicht bij het perspectief van de deugden."*

Regelutilisme	Handelingsutilisme
Het gaat om handelingen die globaal voor het grootste aantal mensen het meeste nu opleveren, ook al is dit lokaal niet zo.	Het gaat om individuele handelingen. Doe dat wat in de gegeven context het meeste nu oplevert voor de direct betrokkenen.

Tabel 4-Regelutilisme en handelingsutilisme (Van Es, 2011)

### 2.1.2 Cirkel van ethische perspectieven

De drie eerder beschreven ethische perspectieven worden door Van Es (2011) onderverdeeld in 7 sub-perspectieven. Een morele kwestie kan derhalve vanuit deze 7 sub-perspectieven worden beschouwd. Van Es (2011) geeft de onderverdeling van deze ethische (sub)perspectieven als volgt schematisch weer (Figuur 2):



Figuur 2-Cirkel van ethische perspectieven (Van Es, 2011)

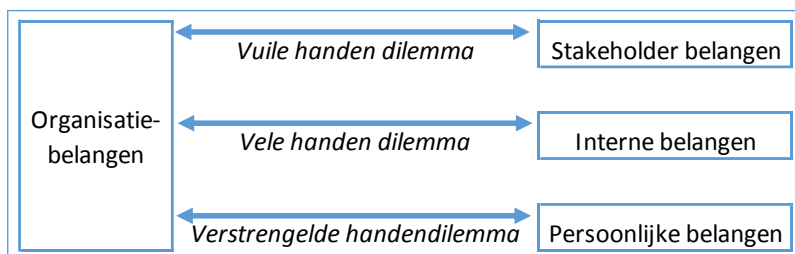
## 2.2 Dilemma's

Een dilemma heeft volgens Kaptein en Wempe (2002) betrekking op situaties waarin we moreel verplicht zijn om te handelen of om ons te onthouden van een handeling op hetzelfde moment. Het kan zijn dat we een bepaalde handeling moeten verrichten om een bepaald doel te bereiken maar dat diezelfde handeling een contra-werking heeft die de handeling onaanvaardbaar maakt, aldus Kaptein en Wempe (2002). Wanneer het niet mogelijk is om bij een dilemma tot een rationele beslissing te komen omdat er onvergelykbare waarden, normen of idealen op het spel staan, dan spreken we volgens Kaptein en Wempe (2002) van reëel, echt dilemma. Reële dilemma's doen zich volgens Kaptein en Wempe (2002) voor in situaties waarin i) middelen (tijd, geld, e.a.) schaars zijn en/of ii) er een gebrek aan kennis of inzicht is om een verantwoorde keuze te maken en/of iii) er onvergelykbare waarden, normen en idealen die elkaar uitsluiten op het spel staan en iv) het noodzakelijk is om een keuze te maken. Thomas Nagel (1979) identificeert vijf verschillende typen van morele criteria die conflicten tussen verschillende eisen of verlangens kunnen veroorzaken: verplichtingen, rechten, nut, persoonlijke verplichtingen en perfectionistische idealen. Nagel is van mening dat deze morele vereisten of verlangens onvergelykbaar zijn. Nagel is eveneens van mening dat we niet kunnen verwachten dat ons morele systeem altijd consistent is. (Kaptein & Wempe,

2002). Volgens Kaptein en Wempe is er discussie over de vraag of dilemma's werkelijk bestaan. Worden we werkelijk geconfronteerd met tegenstrijdige morele verplichtingen die niet tegelijkertijd kunnen worden gerealiseerd waarbij het realiseren van het ene verlangen geen excuus is om niet tegemoet te komen aan het andere verlangen of is het kwestie van lastige issues die we beter moeten doordenken om te kunnen beoordelen welk verlangen prioriteit verdient, aldus Kaptein en Wempe. De vraag of echte dilemma's bestaan wanneer er een keuze moet worden gemaakt tussen waarden en normen is volgens hen nog niet opgelost. Volgens Kaptein en Wempe kunnen er verschillende normen en waarden gelden die niet kunnen worden teruggebracht tot één maat; anderzijds vereist ethische reflectie dat beslissingen rationeel moeten worden gemaakt.

### 2.2.1 Handendilemma model

In het boek 'The Balanced Company' (2002) presenteren Kaptein en Wempe een driedeling van dilemma's gebaseerd op de praktijk binnen organisaties. Deze driedeling noemen zij het 'handendilemma'. De metafoor van het 'handendilemma' wordt gebruikt om alle dilemma's binnen een onderneming in te kunnen delen. Het handendilemmamodel (Figuur 3) bestaat uit het 'vuile handen dilemma' (dirty hands), het 'vele handen dilemma' (many hands) en het 'verstrengelde handen dilemma' (entangled hands). Bij het dilemma van de vuile handen zijn de belangen van de organisatie tegengesteld aan de belangen van de stakeholders (belanghebbenden). Bij het dilemma van de vele handen gaat het om interne dilemma's die voortvloeien uit het samenwerken binnen de organisatie. Bij het verstrengelde handen dilemma zijn de organisatiebelangen tegengesteld aan persoonlijke belangen van medewerkers of management. Een dilemma kan meerdere dilemmastructuren hebben. Kaptein (2003) noemt als voorbeeld de inkoper die zich laat omkopen door een leverancier (verstrengelde handen dilemma) die daarmee andere (potentiele) leveranciers buitenspel zet (vuile handen dilemma). De drie typen dilemma's worden in navolgende alinea's nader toegelicht.



Figuur 3-Handendilemma model - Kaptein en Wempe (2002)

#### *Vuile handen dilemma*

Bij vuile handen dilemma's staan de belangen van de organisatie tegenover de belangen van de stakeholders van de organisatie. Kaptein en Wempe (2002) verwoorden het vuile handen dilemma als volgt: *“Met het oog op het veiligstellen van de continuïteit van de onderneming en daarbij de rechten en belangen van het collectief van stakeholders, moet aan de rechten en belangen van stakeholders zo minimaal als mogelijk worden tegemoet gekomen. Het runnen van een onderneming vereist dus het bevuilden van de handen. De onderneming maakt inbreuk op de legitieme belangen en verwachtingen van stakeholders met het oog op andere legitieme belangen en verwachtingen die als belangrijker worden gezien voor de continuïteit van de onderneming”*. Bij het organisatiebelang gaat het om zaken als het veiligstellen van de continuïteit, het realiseren van winst, het realiseren van omzet en het beperken van kosten. Daartegenover staan de belangen van stakeholders als financiers (banken, aandeelhouders, familiekapitaal), klanten, afnemers, consumenten, medewerkers, leveranciers maar ook de maatschappij in het algemeen en bijvoorbeeld het milieu (Kaptein, 2003). Een voor de hand liggend voorbeeld is hierbij het dilemma om personeel te moeten

ontslaan ten behoeve van de continuïteit van de onderneming. Andere voorbeelden die Kaptein noemt zijn bijvoorbeeld de vraag in hoeverre een sigarettenfabrikant verantwoordelijk is voor de gezondheidsproblemen veroorzaakt door het roken van sigaretten, in hoeverre er steekpenningen betaald mogen worden om grote deals binnen te halen die ervoor zorgen dat er de komende jaren genoeg werkgelegenheid voor de werknemers is, in hoeverre is het acceptabel dat door het beleid van het bedrijf andere bedrijven uit de markt worden gedrukt en de vraag welke zorg voor het milieu redelijk is en in hoeverre een bedrijf verantwoordelijk is voor de recycling van de door consumenten afgedankte producten.

#### *Vele handen dilemma*

Indien er meerdere mensen betrokken zijn bij het realiseren van de organisatiedoelen ontstaan specifieke interne dilemma's die te duiden zijn als het dilemma van de vele handen. Kaptein en Wempe (2002) verwoorden het vele handen dilemma als volgt: *“het adequaat uitvoeren van een maatschappelijke taak (de efficiënte productie van goederen en diensten) door effectief en efficiënt teamwerk verdunt de teamverantwoordelijkheid voor het resultaat. Als een bedrijf op een verantwoorde wijze handelt kan de collectieve morele verantwoordelijkheid diffuus worden of verdwijnen tussen de individuele verantwoordelijkheden van de medewerkers”*. Het dilemma van de vele handen kent volgens Kaptein en Wempe (2002) drie facetten: i) de verschillende visies en opvattingen van medewerkers over wat kan en wat hoort, ii) naar mate medewerkers voor een kleiner deel van het totaal verantwoordelijk worden, neemt het risico toe dat de totale organisatieverantwoordelijkheid uit het oog wordt verloren en iii) interne concurrentievormen omdat doelen van interne afdelingen met elkaar kunnen conflicteren.

#### *Verstrengelde handen dilemma*

Bij het verstrengelde handen dilemma gaat het om een afweging tussen het belang van de onderneming versus het persoonlijke belang van een medewerker. Kaptein en Wempe (2002) verwoorden het verstrengelde handen dilemma als volgt: *“Om als bedrijf op verantwoorde wijze te kunnen functioneren moeten verantwoordelijkheden gedelegeerd worden. Als deze gedelegeerde verantwoordelijkheden medewerkers toegang geven tot bedrijfsmiddelen, nemen de mogelijkheden tot onverantwoordelijk gedrag toe. Dit komt omdat persoonlijke belangen en verantwoordelijkheden van de medewerker buiten de organisatie op gespannen voet kunnen staan met de belangen van de organisatie”*. Enkele voorbeelden van het verstrengelde handen dilemma welke Kaptein (2003) benoemt: het handelen in effecten van het eigen bedrijf met gebruikmaking van voorkennis, het gunnen van opdrachten of gunstige verkoopvoorwaarden aan vrienden of familie, het verrichten van nevenwerkzaamheden die botsen met het organisatiebelang, het gevraagd of ongevraagd ontvangen van gunsten of geschenken van klanten of leveranciers en het gebruiken van voorraden, productiemiddelen of kantoorartikelen voor privé. Bij het verstrengelde handen dilemma gaat het volgens Kaptein en Wempe (2003) om het vinden van de juiste balans tussen de belangen van de organisatie en de privébelangen.

### 2.2.2 Ethisch dilemma

In bovenstaande alinea's hebben we gezien wat ethiek en moraal is, welke klassieke ethische theorieën er zijn, wat dilemma's zijn en, aan de hand van het handendilemma-model van Kaptein en Wempe (2002), welke driedeling van dilemma's binnen de context van een organisatie te onderscheiden zijn. De vraag is nu wat een dilemma een moreel of ethisch dilemma maakt. Dat het herkennen van een vraagstuk als een moreel of ethisch vraagstuk nog niet zo makkelijk is schrijven Treviño & Brown (2004): *“Rarely do decisions come with waving red flags that say, ‘Hey, I’m an ethical issue. Think about me in moral terms!’”* Volgens Treviño & Brown (2004) begint het herkennen van een vraagstuk als een moreel of ethisch vraagstuk met het aanwezig zijn van moreel

besef, ethische erkenning of ethische gevoeligheid. Morele oordeelsprocessen worden niet gestart tenzij de beslisser de ethische aard van een probleem herkent, aldus Treviño & Brown (2004). Volgens Rest (1986) wordt men geconfronteerd met een ethisch dilemma indien men in een situatie terecht komt waarin men beslissingen moet nemen waarvan de gevolgen een effect hebben op de belangen, het welzijn en de verwachtingen van anderen. Morele dilemma's zijn volgens Sinnott-Armstrong (1988) situaties waarin morele eisen conflicteren en geen van beide eisen worden overschreden. Een dilemma als gevolg van een conflict tussen twee morele maatstaven wordt geclassificeerd als een moreel dilemma (Graafland, Kaptein, & Mazereeuw-van der Duijn Schouten, 2006). Karssing (2012) stelt dat er sprake is van een moreel vraagstuk indien een beslissing of een handeling gevolgen heeft voor de rechten en de belangen van anderen. Volgens Van Es (2011) is een moreel dilemma een bijzondere kwestie van kiezen. Het gaat volgens hem niet om een alledaagse of technische keuze, maar om een keuze tussen conflicterende waarden. Een moreel dilemma is volgens Van Es (2011) een waardeconflict en een waardeconflict valt niet op te lossen: *“In het kiezen van de ene waarde boven de andere komt tot uitdrukking welke waarde je werkelijk vooropstelt.”* Ethische dilemma's in de context van een organisatie ontstaan volgens Kaptein en Wempe (2002) als gevolg van een conflicterende waarden (deugden, principes, belangen) binnen de relaties die een onderneming onderhoudt (stakeholders, interne belangen, persoonlijke belangen). Op basis van bovenstaande omschrijvingen definieer ik een ethisch dilemma als *“een situatie waarin een keuze moet worden gemaakt tussen conflicterende waarden die gevolgen heeft voor de rechten en belangen van beide partijen”*.

### 2.3 Hoe om te gaan met ethische dilemma's?

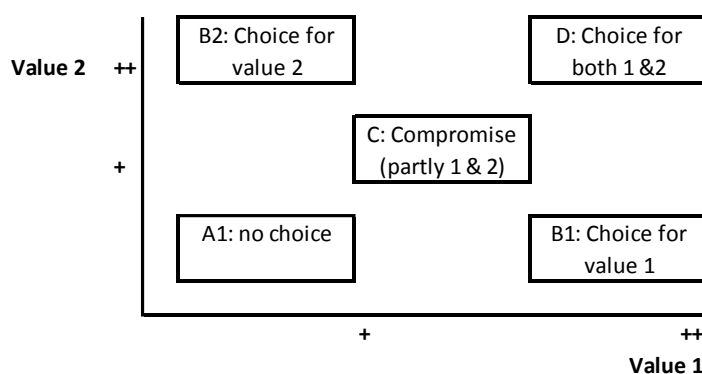
In voorgaande paragrafen zagen we hoe in de literatuur drie klassieke ethische theorieën worden onderscheiden: de deugdenethiek (als het gaat om de *eigenschappen* en kwaliteiten van personen en organisaties), de beginslethiek of deontologie (als het gaat om het *gedrag* van personen en organisaties) en de gevolgenethiek of consequentialisme (als het gaat om de *effecten* van het gedrag van personen en organisaties) (Kaptein, 2003). Daarnaast zagen we aan de hand van het 'handendilemmamodel' van Kaptein en Wempe (2002) hoe belangen van de verschillende partijen aan elkaar tegengesteld kunnen zijn. Zij beschreven het dilemma van de vuile handen waarin de belangen van de organisatie tegengesteld aan de belangen van de stakeholders, het dilemma van de vele handen waarbij het gaat om interne dilemma's die voortvloeien uit het samenwerken binnen de organisatie en het dilemma van de verstrengelde handen waarbij de organisatiebelangen tegengesteld aan persoonlijke belangen van medewerkers of management. Daarnaast is een ethisch dilemma geformuleerd als *“een situatie waarin een keuze moet worden gemaakt tussen conflicterende waarden die gevolgen heeft voor de rechten en belangen van beide partijen”*. In deze paragraaf wordt gezocht naar de manier waarop met een ethisch dilemma kan worden omgegaan en wat dit van mensen vraagt. Aan de hand van de integriteitsbenadering van Kaptein en Wempe (2002) zien we dat 'integriteit' een 'basisvoorwaarde' is voor ethisch gedrag. De praktische manier waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd zien we in het 'zeven stappen model' van Van Luijk (1993).

#### 2.3.1 Integriteitsbenadering (Kaptein en Wempe)

Wanneer we te maken hebben met een ethisch dilemma zal er op enig moment door de dilemma-eigenaar stelling moeten worden genomen. 'Iets doen' of 'niets doen' rondom een ethisch dilemma is in beide gevallen een keuze. Van Luijk (1993) stelt dat een werkelijk morele stellingname de inzet vraagt van de dilemma-eigenaar: *“Een ethisch dilemma is te ingrijpend om haar uitsluitend op argumenten te laten rusten. Zij vraagt om de inzet van de persoon.”*, aldus Van Luijk (1993). Die morele stellingname door de dilemma-eigenaar vraagt een integere afweging van de verschillende

belangen die bij het dilemma een rol spelen. Er wordt dus een beroep gedaan op de integriteit van de dilemma-eigenaar. Maar wat is integriteit nu precies en waarom is integer handelen van belang?

Integriteit biedt volgens Kaptein en Wempe (2002) een uitweg in de keuze die iemand moet maken bij een dilemma waarin waarden of belangen met elkaar conflicteren. Integriteit, afkomstig van het Latijnse woord 'integritas', betekent ook 'heelheid', 'completeheid', 'puurheid' en 'geïntegreerdheid'. Integriteit betreft daarmee volgens Kaptein en Wempe "*het werken aan integratie en harmonie, het zoeken naar een optimale oplossing in een situatie waarin waarden elkaar uitsluiten*". Aan het begrip integriteit zijn volgens Kaptein en Wempe drie betekeniscomponenten te onderscheiden. Ten eerste is een integer persoon authentiek: hij staat voor iets (waarden), hij kent bepaalde ondergrenzen die hij niet overtreedt (normen), en heeft ambities die hij wil realiseren (idealen). Ten tweede integreert een integer persoon zijn waarden, normen en idealen integraal in zijn gedrag: woorden en daden zijn in overeenstemming met elkaar (hij doet wat hij zegt). Ten derde is er sprake van externe integratie: een integer persoon heeft oog voor zijn omgeving en is bereid zich te verantwoorden voor wat hij doet (hij zegt wat hij doet). Met een integere persoonlijkheid lossen dilemma's zich echter niet als vanzelf op, aldus Kaptein en Wempe. Integendeel, het lijkt er op dat iemand het zichzelf lastiger maakt met de keuze voor de integriteitsbenadering als oplossing voor dilemma's. Integriteit lijkt immers haaks te staan op het doen van concessies en het sluiten van compromissen, aldus Kaptein en Wempe. Hoe kan je immers compromissen sluiten als je trouw wilt zijn aan beide onderliggende waarden of normen die met elkaar conflicteren? Kies je voor het één dan lijkt dat je kiest 'tegen' de andere waarde of norm. Kaptein en Wempe schetsen (Figuur 4) meerdere manieren waarop een 'echt' dilemma kan worden opgelost.



Figuur 4-Oplossingsmogelijkheden voor dilemma's (Kaptein en Wempe (2002))

Er kan gekozen worden voor één van beide waarden, normen of idealen (B1 of B2). Ook kan er voor worden gekozen om niets te doen (A1). Een compromis (C) houdt in dat beide waarden, normen of idealen maar gedeeltelijk worden gerealiseerd. Dat betekent tegelijkertijd dat je ten aanzien van beiden waarden, normen of idealen ook deels tekort schiet. De optimale situatie wordt bereikt door een compromis te optimaliseren waarbij zoveel mogelijk beide waarden, normen of idealen worden gerealiseerd (D). Integriteit bij het omgaan met dilemma's vergt in de visie van Kaptein en Wempe een waardenpluralisme. Dit impliceert dat er meerdere waarden, normen en idealen van kracht kunnen zijn zonder dat deze allemaal even goed zijn of dat foute antwoorden op morele dilemma's niet meer mogelijk zijn. Het kiezen voor de ene waarde impliceert volgens Kaptein en Wempe niet dat men zonder meer tegen de andere waarde kiest. Kaptein en Wempe verwijzen naar Hampden-Turner en Trompenaars (2000) welke stellen dat verzoening tussen conflicterende waarden of eisen kan bestaan door i) het accepteren dat het onmogelijk is om aan alle eisen tegemoet te komen, ii)

compassie te vertonen met het 'slachtoffer', iii) te streven naar minimale schade en iv) op zoek te gaan naar een manier om de schade te vergoeden. Het kan ook betekenen dat je op zoek naar creatieve compromissen. De 'verzoeningsaanpak' van Hampden-Turner en Trompenaars betekent tevens dat je jezelf kwetsbaar opstelt, dat je bereid bent om te leren van je fouten en dat je openstaat voor betere ideeën, aldus Kaptein en Wempe. Een integer persoon streeft volgens Kaptein en Wempe naar het begrijpen en het realiseren van de conflicterende waarden, normen en idealen als een samenhangend geheel. Dit betekent volgens Kaptein (2003) dat een integer persoon 'vuile handen' durft te maken, maar tegelijkertijd een schoon geweten kan houden.

### 2.3.2 Zeven stappenmodel (Van Luijk)

Nu we in de vorige sub-paragraaf hebben gezien dat integriteit een basisvoorwaarde is om een optimale oplossing te realiseren in een situatie waarin waarden elkaar uitsluiten (een ethisch dilemma), beschrijven we in deze sub-paragraaf een praktisch stappenmodel om een ethisch dilemma te benaderen. Van Luijk, de eerste hoogleraar Bedrijfsethiek in Europa, beschrijft in 'Om redelijk gewin-Oefeningen in bedrijfsethiek' (1993) een model van zeven stappen dat "dienstig kan zijn bij de systematische bewerking van morele casussen in het bedrijfsleven en mogelijk ook daarbuiten". Deze zeven stappen zijn:

- 1) Wat is het morele kernprobleem?
- 2) Wie zijn de betrokkenen?
- 3) Wie is of zijn moreel aanspreekbaar?
- 4) Welke informatie heb ik nodig?
- 5) Welke argumenten kunnen worden aangevoerd?
- 6) Wat is mijn conclusie?
- 7) Hoe voel ik me nu?

Deze zeven stappen worden hieronder nader toegelicht.

- 1) Wat is het morele kernprobleem?

Om het morele kernprobleem vast te stellen dienen volgens Van Luijk drie dingen te gebeuren: i) het inventariseren van de verschillende moreel relevante elementen die in de casus voorkomen, ii) de geïnventariseerde moreel relevante elementen dienen in een rangorde opgesteld te worden naar morele belangrijkheid en iii) het kernprobleem dient geformuleerd te worden in de vorm van een vraag of morele stelling.

- 2) Wie zijn de betrokkenen?

Onder betrokkenen verstaat Van Luijk: "*al degenen die er in redelijkheid aanspraak op kunnen maken dat in het beslissingsproces ook met hun rechten en belangen rekening wordt gehouden*". Het aanwijzen van betrokkenen is in feite een eerste ethische beslissing, aldus van Luijk. Betrokkenen kunnen individuen of groepen (microniveau) zijn, een organisatie of onderneming (mesoniveau) of ook de gehele samenleving (macroniveau) stel Van Luijk. Indien de casus een groot aantal betrokkenen kent adviseert Van Luijk om een rangorde aan te brengen tussen primair (direct) en secundair (indirect) betrokkenen waarbij, indien er sprake is van een conflict van belangen, de primair betrokkenen een groter gewicht in de schaal leggen dan de secundair betrokkenen.

- 3) Wie is of zijn moreel aanspreekbaar?

De aanspreekbaren (moreel verantwoordelijken) zijn volgens Van Luijk "*al degenen die er wezenlijke invloed op kunnen uitoefenen dat er een beslissing wordt genomen, c.q. dat deze beslissing wordt genomen, en van wie in redelijkheid mag worden verwacht dat zij in het onderhavige geval hun*

*invloed zullen aanwenden*". Ook hierbij kunnen aanspreekbare individuen of groepen zijn, een organisatie of de gehele samenleving en kan er onderscheid worden gemaakt tussen direct en indirect aanspreekbaren. Van Luijk betoogt hierbij dat de mate en de aard van de verantwoordelijkheid afzonderlijk aandacht vragen. De mate van verantwoordelijkheid wordt in de ethiek veelal verbonden met de vraag of er in het voorkomende geval sprake is van verontschuldigende dan wel van verzachtende omstandigheden, aldus Van Luijk. Tevens kan gekeken worden naar de onderlinge verhouding van de verschillende aanspreekbaren.

4) Welke informatie heb ik nodig?

Morele positiebepalingen gaan over wat behoort te geschieden of te worden nagelaten, aldus van Luijk. Hierbij speelt feitelijke informatie vaak een beslissende rol. Met betrekking tot de informatie die nodig is om een tot een verantwoorde morele beslissing te komen kunnen zich drie situaties voordoen: 1) de beschikbare informatie is toereikend, 2) aanvullende informatie zou welkom zijn en 3) op aanwijsbare punten is aanvullende informatie nodig strikt noodzakelijk voor een verantwoorde standpuntbepaling. In dit laatste geval kan het zijn dat de noodzakelijke informatie niet aanwezig is maar op een later tijdstip naar alle waarschijnlijkheid kan worden verkregen of het is niet aannemelijk dat de noodzakelijke informatie binnen afzienbare tijd beschikbaar komt.

5) Welke argumenten kunnen worden aangevoerd?

De opbouw van de eigenlijke argumentatie kent volgens Van Luijk drie delen: 1) de bepaling en de aard van het probleem, 2) de verdediging van het pro-standpunt en 3) de weerlegging van het contra-standpunt.

Morele dilemma's doen zich, aldus Van Luijk, veelal voor als een beginsel-ethisch of als een gevolgen-ethisch probleem. Het antwoord op een gevolgen-ethisch probleem luidt: *"het is je morele plicht om dat handelingsalternatief te kiezen dat, in zijn gevolgen, het grootste geaggregeerde welzijn bewerkt voor alle betrokkenen"* terwijl het antwoord op een beginsel-ethisch probleem luidt: *"het is je morele plicht om dat handelingsalternatief te kiezen dat in overeenstemming is met een in zichzelf geldend beginsel, een waarde, of een moreel recht, onafhankelijk van de gevolgen van een dergelijke keuze"*, aldus Van Luijk. Wanneer er rechten en aanspraken in het geding zijn van aanwijsbare afzonderlijke individuen of groepen ligt volgens Van Luijk een beginsel-ethische aanpak voor de hand. Een gevolgen-ethische aanpak zal eerder gebruikt worden wanneer het 'algemeen belang', het welzijn van grote anonieme groepen of van de hele samenleving in het geding is, of wanneer tegengestelde rechten van individuen en/of groepen elkaar min of meer in evenwicht houden, zodat de gevolgen de doorslag moeten geven, aldus Van Luijk. Hij stelt hierbij dat wanneer een situatie aanleiding geeft tot zowel een beginsel-ethische als een gevolgen-ethische aanpak, beide benaderingen uitgewerkt dienen te worden om te zien of ze in hun uitkomst elkaar versterken dan wel elkaar tegenspreken. Daar waar de benaderingen tot onverenigbare uitkomsten leiden is de vuistregel volgens Van Luijk dat de beginsel-ethische uitkomst de voorkeur verdient tenzij er met nieuwe argumenten uitdrukkelijk beargumenteerd kan worden waarom in dat specifieke geval een gevolgen-ethische benadering de voorrang verdient. Het algemene principe hierachter is volgens van Luijk dat aanwijsbare individuele rechten meer moreel gewicht in de schaal leggen dan tegen elkaar weggestreepte voordelen. Overigens stelt Van Luijk elders dat iets juridisch mogelijk kan zijn (beginsel-ethisch) maar toch ook moreel aanvechtbaar kan zijn om de gevolgen die het met zich meebrengt. Je kunt niet zeggen dat iets moreel toelaatbaar is omdat het juridisch niet is verboden of juridisch is toegestaan.

6) Wat is de conclusie?



Na het opstellen van de argumentatie waarbij aandacht is gegeven aan de tegenwerpingen en mogelijke alternatieve standpunten is het volgens Van Luijk niet meer zo moeilijk aan te geven welke argumenten uiteindelijk het zwaarst wegen, gezien hun moreel gewicht en gezien de zwaarte van de contra-argumenten. Het is volgens Van Luijk zaak dat de conclusie overtuigend en ondubbelzinnig zichtbaar wordt. De conclusie kan vervolgens worden getoetst: 1) geeft de conclusie inderdaad uitsluitend over datgene wat in stap 1 is aangegeven als het kernprobleem en 2) is in de conclusie te zien dat met de belangen en rechten van de in stap 2 aangemerkte betrokkenen rekening is gehouden, aldus Van Luijk.

#### 7) Hoe voel ik me nu?

Tot slot is het belangrijk om de slotvraag “Hoe voel ik me nu?” te stellen, stelt Van Luijk. Reflectievragen hierbij zijn bijvoorbeeld: “Kan ik met het bereikte resultaat leven?”, “Wil ik ermee naar buiten treden?” en “Hoe voel ik me als mijn opvattingen en beslissing in de krant komen?”. Als het antwoord op dergelijke vragen onbevredigend voelt is er aanleiding om het traject nog eens nauwkeurig te doorlopen. Van Luijk: *“Want hoe grondig een probleem ook is bekeken, en hoe uitvoerig er ook is geargumenteed, toch blijft een morele positiebepaling abstract en afstandelijk wanneer ik me haar niet kan toe-eigenen als mijn positie, wanneer ik niet kan zeggen: ‘En hier sta ik dus voor’”*. Een werkelijk morele stellingname kan niet alleen op argumenten worden gebaseerd maar vraagt om de inzet van de persoon, aldus van Luijk.

## 2.4 Klantbelang centraal

In de voorgaande paragrafen is vooral in gegaan op wat ethiek is, wat dilemma's zijn en hoe met dilemma's kan worden omgegaan. In de aanleiding van dit onderzoek lezen we waarom er sprake kan zijn van ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. De afdeling Bijzonder Beheer is immers gericht op het beperken van het kredietverlies voor de bank en ziet zich soms genoodzaakt maatregelen te treffen om het kredietrisico te beheersen of te beperken. Met de maatregelen die de bank kan nemen beoogt zij primair haar eigen risico te beperken wat een verzwaring van de situatie voor de klant kan betekenen, terwijl de uitkomst van het Bijzonder Beheer traject voor zowel de klant als de bank nog onzeker kan zijn. De handeling om in bijzonder beheersituaties het verlies voor de bank te beperken, kan daarmee niet of niet geheel in het belang van de Bijzonder Beheerklant zijn. Maatregelen die niet in het belang van de klant zijn, gecombineerd de bankierseed waarin bankiers beloven het belang van de klant centraal te zullen stellen, kunnen dus op gespannen voet met elkaar staan. In deze paragraaf zal worden beschouwd wat het begrip ‘klantbelang centraal’ omhelst en wat de achtergrond is van dit begrip. Vanuit de literatuur wordt bekeken wat klantbelang centraal betekent, hoe het begrip ‘klant’ en ‘klantbelang centraal’ geïnterpreteerd kan worden en hoe ‘klantbelang centraal’ in de praktijk van Bijzonder Beheer vanuit de literatuur wordt uitgelegd.

### 2.4.1 Klantbelang centraal als gedragsregel

Klantbelang centraal is een gedragsregel, opgesteld door de Nederlandse Vereniging van Banken die is afgeleid van artikel 4:24 uit de Wet Financieel Toezicht. In dit artikel staat: lid 1: *“Een financiële dienstverlener neemt op zorgvuldige wijze de gerechtvaardigde belangen van de consument of begunstigde in acht.”* en lid 2: *“Een financiële dienstverlener die adviseert, handelt in het belang van de consument of begunstigde.”* (Overheid.nl, 2016). In de in 2014 ingevoerde bankierseed zweert of beloofd een bankmedewerker onder meer *“...dat ik een zorgvuldige afweging zal maken tussen alle belangen die bij de onderneming [de bank, JHDG] betrokken zijn, te weten die van de klanten, de aandeelhouders/leden, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert’ en ‘...dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen en de klant zo goed mogelijk zal*

*inlichten.*” (Overheid.nl, 2016). In de toelichting op de gedragsregels licht de NVB (2014) de betekenis van het centraalstellen van het klantbelang als volgt toe: *“De bankmedewerker dient i) klanten zo goed mogelijk te informeren over producten en diensten en de risico’s ervan, ii) klanten geen producten of diensten aan te bieden die niet bij hen passen, iii) er aan bij te dragen dat een product geen onverantwoorde risico’s heeft voor de klant en iv) er aan bij te dragen dat een product en de voorwaarden ervan begrijpelijk zijn voor de klant.”*.

#### 2.4.2 Wie is de klant in het begrip ‘klantbelang centraal’?

In de literatuur is er discussie over hoe het begrip ‘klant’ en ‘klantbelang centraal’, mede in het licht van de gedragsregels en de bankierseed, geïnterpreteerd moet worden. De discussie over het begrip ‘klant’ gaat er in essentie over of hier de individuele klant of alle klanten van de bank onder moet worden verstaan. Kranenburg-Hanspians & Jans (2013) wezen er al op dat belangen van spaarders en kredietnemers uiteen kunnen lopen. De maatregelen van de afdeling bijzonder beheer zijn toch primair ingegeven om het incassorisico voor de bank af te wenden en daarmee het collectieve klantbelang te dienen; stellen Soeharno (2014) en Van Esch (2015). Ook volgens Caria (2016) is de definitie van klant in relatie tot klantbelang centraal in de praktijk niet eenduidig. De bank heeft volgens haar immers verschillende hoedanigheden. Naast de ‘individuele klant’ kunnen indirect ook de spaarders van de bank als klant in het kader van klantbelang centraal worden gezien. In sommige gevallen zal een maatregel die door de afdeling bijzonder beheer wordt genomen niet meteen in het belang van de bijzonder beheerklant zijn waardoor deze klant kan stellen dat de bankmedewerker niet in zijn belang heeft gehandeld, aldus Caria. De handeling om in bijzonder beheersituaties het verlies voor de bank te beperken kan wel in het belang van de bank en daarmee (indirect) in het belang van de spaarders en beleggers van de bank zijn, veelal ook klanten. De discussie in de literatuur spitst zich verder toe op hoe de rol van de bank moet worden gezien: is het bankwezen een beroep of bedrijf? Een antwoord op deze vraag is volgens Caria relevant om te bepalen welke gedragsnormen bij de aard van het bankwezen passen. Caria citeert twee ‘tegenovergestelde’ meningen. Enerzijds Alexander Rinnooy Kan die zegt: *“De financiële sector is een professionele sector, net als de advocatuur, en die serieuze professie heeft zich nu ook voorzien van een bankierseed die vergelijkbaar is met een advocaat, medicus of accountant. Het is een professie die een professie wil zijn.”* Hier tegenover staat volgens Caria de mening van Eduard Kimman: *“Een bankier is geen arts die het belang van de patiënt zo zuiver mogelijk dient. Bankiers en bankemployés dienen het belang van hun bank. En dat belang dient geen innerlijke tegenstrijdigheden te bevatten. Integriteit in het kader van een bank of welke vennootschap dan ook, is de uitwerking van een operationele, niet een morele notie.”* In de discussie of het bankwezen zich als bedrijf kwalificeert verwijst Caria onder meer naar civielrechtelijke jurisprudentie van de Hoge Raad die er sinds de jaren negentig op wijst dat de ‘maatschappelijke functie van een bank een bijzondere zorgplicht meebrengt, zowel jegens haar cliënten uit hoofde van de met hen bestaande contractuele verhouding, als ten opzichte van derden met wier belangen zij rekening behoort te houden op grond van hetgeen volgens ongeschreven recht in het maatschappelijk verkeer betaamt. De reikwijdte van die zorgplicht hangt af van de omstandigheden van het geval.’.

#### 2.4.3 Klantbelang centraal in Bijzonder Beheer

Klantbelang centraal is volgens Van Esch (2015) een open norm die, net als zorgplicht, betekenis krijgt door haar te concretiseren op basis van de omstandigheden van het geval. In Bijzonder Beheer situaties behelst de functie van de bankmedewerker het beheersen van risico’s verbonden aan het verstrekken van financieren, aldus Van Esch. Klantbelang centraal brengt volgens van Esch voor Bijzonder Beheermedewerkers mee dat zij de mogelijkheden benut om de neergang van een bedrijf om te buigen in herstel. Als dat niet mogelijk is (of de kans daarop te klein lijkt), brengt de functie

volgens Van Esch met zich mee dat de bankmedewerker het financiële verlies beperkt mede met het oog op de belangen van andere schuldeisers van de bank, zoals obligatiehouders en spaarders. Klantbelang centraal in Bijzonder Beheer betekent volgens Van Esch “...dat de medewerker i) de klant op een eerlijke en zorgvuldige manier behandelt, ii) duidelijk, niet-misleidend en respectvol met de klant communiceert, iii) maatregelen neemt die proportioneel en redelijk zijn, iv) bij de uitwinning van zekerheden zorg draagt voor een zorgvuldig verkoopproces, v) streeft naar in de gegeven omstandigheden best haalbare opbrengst en vi) zich toetsbaar opstelt door belangrijke besluiten en afwegingen vast te leggen.”

De toezichthouder op de financiële dienstverlening in Nederland, de Autoriteit Financiële Markten (AFM), erkent in haar onderzoeksrapport over de werkwijze van afdelingen Bijzonder Beheer dat ‘de afdeling Bijzonder Beheer primair gericht is op het beheersen van het kredietrisico van de bank’ (AFM, 2015). AFM: “Dat de bank maatregelen neemt om haar kredietrisico te beperken acht de AFM begrijpelijk, zolang de bank hierbij rekening houdt met de herstel mogelijkheden voor de onderneming. Dit is in het gezamenlijke belang van klant en bank, omdat herstel van de onderneming het kredietrisico verlaagt.”. Op grond van de aanbevelingen die AFM over de werkwijze van Bijzonder Beheer heeft gedaan heeft de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) een handreiking opgesteld waarin staat opgenomen wat klanten van een bijzonder beheer afdeling mogen verwachten. De NVB schrijft hierin dat een bijzonder beheersituatie soms een “dilemma oplevert omdat er een spanningsveld bestaat tussen de belangen van de onderneming en de belangen van de bank.” (NVB, 2014). De NVB benoemt in deze handreiking een tiental punten waar banken voor staan en wat ondernemers van banken mogen verwachten als zij te maken krijgen met bijzonder beheer. In essentie sluiten deze 10 punten aan bij de 6 eerder geciteerde punten van Van Esch over wat klantbelang centraal volgens hem betekent.

Uit voorgaande beschrijving over de discussie tussen ‘klant’ en ‘klantbelang centraal’ maak ik op dat de discussie feitelijk werd en wordt gevoerd in aanloop naar en naar aanleiding van de in 2013 ingevoerde bankierseed. De bankierseed valt onder het tuchtrecht waarmee bankmedewerkers op persoonlijke titel (dus niet de bank) voor de tuchtrechter kunnen worden gesleept. De open norm over het centraal stellen van het klantbelang uit de bankierseed geeft met name in Bijzonder Beheersituaties, waar het klantbelang en het bankbelang nadrukkelijk op gespannen voet met elkaar kunnen staan, stof tot discussie. Handreikingen en richtsnoeren vanuit bijvoorbeeld AFM en NVB geven kleur aan hoe ‘klantbelang centraal’ kan worden uitgelegd maar de vraag is in hoeverre een tuchtrechter in een individuele casus hierover zal oordelen. Dit houdt de gemoederen in de literatuur en de praktijk vooralsnog flink bezig.

## 2.5 Theoretische modellen

In dit onderzoek zullen het ‘handendilemmamodel’ van Kaptein en Wempe (2002) en de cirkel van ethische perspectieven van Van Es (2011) als kader dienen voor de analyse van de bevindingen uit het empirisch onderzoek. De waar genomen belangen worden weergegeven in een indeling zoals weergegeven in Tabel 5 en de waargenomen argumenten worden weergegeven in een indeling zoals in Tabel 6.

	Waargenomen belangen
Organisatiebelang	
Stakeholdersbelang (vuile handen dilemma)	
Intern belang (vele handen dilemma)	
Persoonlijk belang (verstrengeelde handen dilemma)	

Tabel 5-Dilemma's in relatie tot het handendilemma van Kaptein en Wempe (2002)

		Voor klantbelang centraal	Tegen klantbelang centraal
Deugdenethiek	Deugden v. rechtvaardigheid		
	Deugden van zelfvorming		
	Deugden van zorg		
Beginselethiek	Beginsel van lokale rechten en plichten		
	Beginsel van de universele rechten van de mens		
Gevolgenethiek	Regelutilisme		
	Handelingsutilisme		

Tabel 6-Ethische afwegingen voor of tegen klantbelang centraal a.d.h.v. de cirkel van ethische perspectieven van Van Es (2011)

In de beantwoording van de onderzoeks- en deelvragen zal het verband worden gelegd tussen beide bovenstaande modellen en het zevenstappen model van Van Luijk (1993). De kracht van deze drie, in wezen op zichzelf staande modellen, zit in het gecombineerde gebruik van de modellen bij de behandeling van een ethisch dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. Het model van Van Luijk beschrijft een stappenplan voor het gestructureerd behandelen van een ethisch dilemma. Voor het inventariseren van de belanghebbenden bij een ethische dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer (stap 2 van Van Luijk) kan het handendilemmamodel van Kaptein en Wempe dienstig zijn. De structuur van het handendilemmamodel helpt de dilemma eigenaar met het inventariseren, herkennen en begrijpen van belanghebbenden. Het wordt duidelijk welke belangen van de verschillende belanghebbenden met elkaar op gespannen voet staan en waarom. Het model van Van Es helpt de dilemma eigenaar vervolgens met het inventariseren van argumenten, waarden en normen die bij het dilemma een rol kunnen spelen (stap 5 van Van Luijk). De kracht hiervan ligt in de afweging die de dilemma-eigenaar moet maken met betrekking tot de ethische theorie die aan een bepaald argument ten grondslag ligt. Het overwegen of een argument (of norm of waarde) deugden-ethisch, beginsel-ethisch of gevolgen-ethisch van aard is, in relatie tot de belanghebbenden waar de argumenten op van toepassing zijn, helpt de dilemma-eigenaar bij het bepalen en wegen van de handelingsalternatieven die er zijn. Het gaat er om dat, in de uiteindelijke keuze die gemaakt wordt, de verschillende belanghebbenden, argumenten en handelingsalternatieven benoemd en beargumenteerd kunnen worden en dat kan worden aangegeven waarom aan een bepaald handelingsalternatief een zwaarder gewicht is toegekend dan aan een ander handelingsalternatief.

### 3 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet en beargumenteerd welke filosofische uitgangspunten en welke onderzoeksmethoden zijn gehanteerd. De onderzoeksopzet is opgebouwd aan de hand van de onderzoeksui van Saunders (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2011).

#### 3.1 Onderzoeksfilosofie

Het ontologisch uitgangspunt van dit onderzoek sluit aan bij de opvattingen van het relativisme. Het relativisme stelt dat de waarheid afhankelijk is van de perspectieven van waar uit die zijn waargenomen (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Het epistemologisch uitgangspunt sluit aan bij het sociaal constructivisme. Het sociaal constructivistisch perspectief vindt haar grondslag in de opvatting dat de werkelijkheid niet objectief waarneembaar is, maar een sociale constructie vormt die door mensen betekenis is gegeven (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). In dit onderzoek wordt in de praktijk bekeken hoe de waarheid vanuit het perspectief van medewerkers van de afdeling Bijzonder Beheer van de Rabobank wordt ervaren.

#### 3.2 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode is inductief van aard. Door het afnemen van 12 interviews is onderzocht welke dilemma's in de praktijk van Bijzonder Beheer worden ervaren rondom het centraal stellen van het klantbelang. Daarbij is onderzocht welke waarden binnen die dilemma's worden onderscheiden. De waarnemingen uit de interviews zijn vervolgens in verband gebracht met de in de literatuur gevonden klassieke ethische theorieën en het handendilemmamodel. Het onderzoek is exploratief (verkenkend) van aard. Het exploratieve onderzoek richt zich er op meer duidelijkheid te krijgen welke factoren bij een dilemma een rol spelen, welke waarden worden onderscheiden en hoe afwegingen worden gemaakt over de wijze waarop tegenstrijdige belangen al dan niet met elkaar verzoend worden.

#### 3.3 Onderzoeksstrategie

Er is voor gekozen om kwalitatief onderzoek uit te voeren omdat het doel van het onderzoek is diepgaande informatie te krijgen over dilemma's die in de praktijk worden ervaren en de wijze waarop met de dilemma's wordt omgegaan. Er is voorafgaand aan het onderzoek geen duidelijke voorspelling gedaan van de waarden die binnen de dilemma's worden onderscheiden en op welke wijze men in de praktijk tot een oplossing van het dilemma komt. Bij aanvang van het onderzoek is er een inventarisatie gemaakt van dilemma's die zich kunnen voordoen rondom het centraal stellen van klantbelang in Bijzonder Beheer. Deze inventarisatie is gebeurd op basis van één interview en de bij de onderzoeker aanwezige praktijkervaring. De geïnventariseerde praktijkvoorbeelden van dilemma's zijn gecategoriseerd en in 12 casussen samengevat en onderverdeeld in 3 categorieën, te weten krediet- & risicobeperkende maatregelen, kosten en overige dilemma's. In het empirisch onderzoek is door middel van semigestructureerde interviews onderzocht welke uitleg respondenten geven aan het begrip 'klantbelang centraal' in Bijzonder Beheer en of zij vinden dat het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan. Daarnaast zijn de respondenten circa 6 van de 12 geïnventariseerde casussen voorgelegd. Hierbij werd per respondent gevarieerd in de voor te leggen casus. De keuze werd tijdens het interview door onderzoeker gemaakt. Uit iedere categorie werd minimaal 1 casus voorgelegd. Na het lezen van de case werden door onderzoeker vooraf voorbereide vragen gesteld. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre de geschetste situatie als een dilemma wordt herkend, welke belangen in dit dilemma een rol spelen en welke afwegingen worden gemaakt om tot een besluit rondom het dilemma te komen. De interview vragenlijst is opgenomen in bijlage 1. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews, waarvan de cases en de vragen voor een deel vastlagen, bleef er ook genoeg ruimte over dieper in te gaan op de

antwoorden van de respondent. De waargenomen ‘belanghebbenden’ bij een dilemma zijn vervolgens volgens het handendilemmamodel van Kaptein en Wempe (2002) gecategoriseerd. De waargenomen ethische afwegingen voor of tegen het klantbelang centraal zijn ingedeeld aan de hand van de cirkel van ethische perspectieven van Van Es (2011).

Om een diversiteit aan perspectieven te inventariseren, is er voor gekozen respondenten met verschillende functies, van uitvoerend tot leidinggevend en beleidsbepalend, uit het vakgebied van Bijzonder Beheer te interviewen. Er zijn 12 respondenten geselecteerd die allen werkzaam binnen de Rabobank en waarvan er 10 direct verbonden zijn aan de afdeling Bijzonder Beheer. Dit betreffen medewerkers werkzaam in de functie van Accountmanager Begeleiding Bijzonder Beheer (BBR) (1x), Accountmanager Bijzonder Beheer Insolventie en Bijzondere Risico’s (IBR) (2x), manager Bijzonder Beheer (4x), Directeur Bedrijven (1x), Teamleider BBR (1x) en Teamleider IBR (1x). Eén respondent is werkzaam als Adviseur bij bureau Ethiek van de Rabobank en één respondent is werkzaam als lid van de Stuurgroep ‘Klantbelang Centraal’ bij Rabobank Nederland.

### 3.4 Tijdshorizon

Het onderzoek was een dwarsdoorsnedeonderzoek (cross-sectioneel). De interviews zijn binnen een periode van twee maanden afgenomen en kunnen daarom worden gezien als een ‘momentopname’.

### 3.5 Data analyse

De interviews zijn via een geluidsopname opgenomen. Tevens zijn bij alle interviews door de onderzoeker aantekeningen tijdens het interview gemaakt. Eén respondent gaf geen toestemming voor een geluidsopname. De interviews zijn met behulp van het terugluisteren van de geluidsopname getranscribeerd. De transcripties zijn vervolgens gecodeerd en gecategoriseerd in twee tabellen. Eén tabel (Tabel 7) geeft de verschillende waargenomen dilemma’s weer. Per dilemma is aangegeven welke belangen hierin worden onderscheiden. De belangen zijn gecategoriseerd volgens het handendilemmamodel van Kaptein en Wempe.

	Waargenomen belangen
Organisatiebelang	
Stakeholdersbelang (vuile handen dilemma)	
Intern belang (vele handen dilemma)	
Persoonlijk belang (verstregelde handen dilemma)	

Tabel 7-Dilemma's in relatie tot het handendilemma van Kaptein en Wempe (2002)

De tweede tabel (tabel 8) geeft de waargenomen ethische afwegingen weer. Elke afweging is geplaatst in één van de 7 ethische subperspectieven (Van Es) als afweging voor of tegen het centraal stellen van het klantbelang.

		Voor klantbelang centraal	Tegen klantbelang centraal
Deugdenethiek	Deugden v. rechtvaardigheid		
	Deugden van zelfvorming		
	Deugden van zorg		

Beginselethiek	Beginsel van lokale rechten en plichten		
	Beginsel van de universele rechten van de mens		
Gevolgenethiek	Regelutilisme		
	Handelingsutilisme		

*tabel 8- Ethische afwegingen voor of tegen klantbelang centraal a.d.h.v. de cirkel van ethische perspectieven van Van Es (2011)*

## 3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

### 3.6.1 Validiteit

Validiteit is de mate waarin onderzoeksdata en –resultaten een nauwkeurige weergave bieden van de zaken die ze geacht worden te beschrijven (Easterby-Smith e.a., 2012). Hierbij worden door Easterby-Smith e.a. interne en externe validiteit onderscheiden. Bij de interne validiteit staat centraal of datgene wat empirisch wordt onderzocht in overeenstemming is met wat in de onderzoeksvraag wordt genoemd. Anders gezegd, wordt het begrippenkader op een consistente manier gebruikt? In dit onderzoek wordt dit grotendeels bereikt door de onderzoeksresultaten uit de interviews te operationaliseren in lijn met de begrippen uit de literatuurstudie. Hier valt tegen in te brengen dat tijdens de interviews niet is gesproken over begrippen als beginselethiek, gevolgenethiek en deugdenethiek, alsmede niet over de verschillende belangen binnen het handendilemmamodel. De interne validiteit is verhoogd door in de interviews regelmatig de toetsvraag te stellen of onderzoeker correct heeft begrepen dat respondent doelt op bijvoorbeeld een bepaald uitgangspunt (beginselethiek), een bepaald gevolg (gevolgenethiek) of een bepaalde norm of waarde (deugdenethiek).

Bij de externe validiteit, de generaliseerbaarheid, wordt beoordeeld in hoeverre de resultaten uit het onderzoek ook breder geïnterpreteerd kunnen worden dan alleen de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. In dit onderzoek is de generaliseerbaarheid beperkt aangezien dit onderzoek alleen heeft plaatsgevonden binnen de afdeling Bijzonder Beheer van de Rabobank onder een beperkt aantal respondenten.

### 3.6.2 Betrouwbaarheid

Onder betrouwbaarheid verstaan Easterby-Smith e.a. (2012) de mate waarin hetzelfde onderzoek door andere onderzoekers hetzelfde resultaat zal opleveren. De betrouwbaarheid in dit onderzoek is geborgd doordat van alle interviews geluidsopnames zijn gemaakt en de interviews vervolgens zijn getranscribeerd. Er is op deze manier geen sprake van relevant dataverlies. De geluidsopnamen en transcripties zijn bij onderzoeker opvraagbaar en niet in de publieke versie van dit rapport opgenomen. Eén respondent gaf geen toestemming voor een geluidsopname. Bij dit interview zijn door onderzoeker aantekeningen gemaakt en is het interview vervolgens uitgewerkt. In dit geval kan sprake zijn van enig dataverlies doordat niet alles woordelijk van respondent is opgeschreven.

## 3.7 Rol van de onderzoeker

De onderzoeker is tijdens het onderzoek werkzaam bij de Rabobank als manager Bijzonder Beheer. Vanuit zijn rol is de vraagstelling van dit onderzoek een actueel vraagstuk voor zijn dagelijkse praktijk. Hiermee is een bepaalde vooringenomenheid onvermijdelijk en een totale objectiviteit onhaalbaar. Door respondenten te selecteren welke vanuit verschillende functies en perspectieven met de praktijk van Bijzonder Beheer, ethiek of klantbelang centraal van doen hebben wordt de mogelijk persoonlijke invloed van onderzoeker zoveel als mogelijk voorkomen.

## 4 Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoekresultaten weergegeven. Als eerste wordt ingegaan op de betekenis voor respondenten van het begrip 'klantbelang centraal' in Bijzonder Beheer. Daarna wordt ingegaan op de vraag of respondenten van mening zijn dat het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan. Vervolgens wordt ingegaan op de dilemma's die respondenten in de praktijk van Bijzonder Beheer ervaren rondom het centraal stellen van het klantbelang. Hierbij worden de belanghebbenden genoemd die een rol spelen in die dilemma's en worden de argumenten weergegeven die genoemd worden die 'voor' of 'tegen' het centraal stellen van het klantbelang uitgelegd kunnen worden.

### 4.1 Betekenis 'Klantbelang centraal' in Bijzonder Beheer

Op de vraag wat klantbelang centraal in Bijzonder Beheer voor de respondenten betekent komt een verscheidenheid aan antwoorden. Ook bij andere interviewvragen benoemt een respondent regelmatig wat voor hem of haar klantbelang centraal in Bijzonder Beheer betekent. In totaal is er 38x door respondenten gerefereerd aan de betekenis van klantbelang centraal. De verschillende antwoorden zijn onderverdeeld in 5 categorieën: i) evenwicht tussen klantbelang, bankbelang en eventuele overige belangen, ii) transparante communicatie, iii) respect, empathie en inlevingsvermogen, iv) een goede begeleiding door het bijzonder beheer proces en v) het delen van kennis.

In Tabel 9 staat een overzicht van deze categorieën, de frequentie waarop deze categorie in de interviews is waargenomen en enkele citaten die door de respondenten hierbij zijn benoemd.

Categorie	Frequentie	Enkele citaten uit interviews
Evenwicht tussen klantbelang, bankbelang en overige belangen	17x	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dat betekent voor mij dat je primair bij al je afwegingen eerst gaat kijken, in welke situatie je ook hebt en welk besluit je ook gaat nemen, wat het belang van de klant is. Dat je je daar van vergewist dat je goed bekijkt in hoeverre je dat belang kan ondersteunen. (R02-T29)</li><li>• Dat is een evenwicht tussen bank- en klantbelang. (R03-T72)</li><li>• Bankbelang moet in evenwicht staan met het klantbelang. (R03-T73)</li><li>• Klantbelang centraal in zijn algemeenheid betekent dat je een wederkerige relatie hebt. (R05-T127)</li><li>• Tevens betekent klantbelang centraal voor mij dat we continue een afweging maken van alle belangen. Dit zijn dus de belangen van de klant, van de bank maar ook van anderen als de fiscus en crediteuren. Het belang van het personeel wordt ook meegewogen maar dit wringt wel eens met de belangen van anderen die kunnen prevaleren boven het belang van het personeel. (R06-T142)</li><li>• Als je bij alle besluiten die je neemt het klantbelang in de afweging goed meeneemt dan kan het wel zo zijn dat je soms het bankbelang zwaarder laat wegen dan het klantbelang. (R09-T178)</li><li>• Dat betekent voor mij dat we rekening houden met de belangen van de klant in hetgeen je als bank doet of niet doet. (R11-T232)</li></ul>
Transparante communicatie	12x	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klantbelang centraal in bijzonder beheer betekent voor mij dat we open en transparant communiceren met onze klant. (R06-T142)</li><li>• Dat vergt goede communicatie met de klant, goede gesprekken en een goede relatie. (R04-T102)</li><li>• Klantbelang centraal in bijzonder beheer betekent voor mij dat we open en transparant communiceren met onze klant. (R05-T142)</li><li>• Het klantbelang is hier de klant voldoende tijd geven voor het onderzoeken van alternatieven en de klant goed wijzen op de consequenties van zijn beslissingen. (R10-T216)</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantbelang centraal is dus ook de klant wijzen op de mogelijkheden die de klant heeft die wellicht niet direct in het belang van de bank zijn. (R10-T227)</li> <li>• Ook dat vind ik invulling geven aan klantbelang centraal: de klant goed meenemen in de mogelijke gevolgen in datgene wat de bank nu van hem vraagt. (R11-T239)</li> </ul>
Respect/Empathie/inlevingsvermogen	7x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heel veel inlevingsvermogen tonen, empathie tonen, in gesprek gaan, geen vooringenomen standpunten innemen, eerst klant laten praten waar hij wakker van ligt, wat houdt je bezig, waar maak je je zorgen om. (R01-T1)</li> <li>• Dat je de klant met respect behandelt en dat je oog hebt voor zijn belangen. Belangen dat is financieel maar dat is ook emotioneel. (R03-T72)</li> <li>• Dat betekent voor mij op een respectvolle, verantwoorde manier omgaan met de belangen van de klant. (R07-T156)</li> <li>• De menselijke manier heeft te maken met hoe ga je als bank met de klant om, hoe communiceren met de klant, welke ruimte laat de klant en uiteindelijk hoe rond je het met de klant af. (R10-T204)</li> </ul>
Goede begeleiding door het BB proces	3x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je moet de klant door een afgewogen BB proces begeleiden. (R03-T72)</li> <li>• Ook al is het perspectief er in bijzonder beheer er niet is, dan nog is het in het belang van de klant om de keuzes te maken die gemaakt moeten worden. Dat moet goed begeleid worden door de bank. (R04-T103)</li> </ul>
Kennis delen	1x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantbelang centraal is ook een waar mogelijk de klant helpen met bijvoorbeeld het aanleveren van analyses, branche-informatie, kennisdelen, data-analyse en dergelijke. (R05-T127)</li> </ul>

Tabel 9-Betekenis van het begrip 'klantbelang centraal in Bijzonder Beheer'

### Evenwicht tussen klantbelang, bankbelang en eventueel overige belangen

Eén van de meest gehoorde betekenissen van het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer is het oog hebben voor de belangen van de klant en die belangen zorgvuldig af te wegen tegenover de belangen van de bank en tegenover de belangen van overige belanghebbenden als crediteuren, fiscus en personeel. Geen enkele respondent stelt dat het belang van de klant altijd boven het belang van de bank zou moeten gaan. Integendeel. Een aantal respondenten stelt expliciet dat het bankbelang soms zwaarder weegt dan het klantbelang: *“Klantbelang centraal betekent niet dat het klantbelang het zwaarst moet wegen. Dat betekent wel dat het klantbelang steeds op ons netvlies moet staan. Dat we een reële afweging moeten maken tussen de belangen van de klant en de belangen van de bank en dat dit in verhouding met elkaar staat.”* (R09-T177). In iets andere termen benoemt respondent 5 dat er grenzen zijn aan het centraal stellen van het klantbelang: *“Klantbelang centraal in zijn algemeenheid betekent dat je een wederkerige relatie hebt. Maar, we staan opgesteld voor onze spaarders, die vertrouwen ons hun middelen toe en daar moeten we zuinig op zijn. Er is dus een grens aan de wederkerige relatie.”* (R05-T127).

### Transparante communicatie

Regelmatig wordt een open en transparante communicatie benoemd als kenmerk van het centraalstellen van het klantbelang. Totaal 10 respondenten benoemen op enigerlei wijze het belang hiervan.

### Respect, empathie en inlevingsvermogen.

Het tonen van empathie en het op een respectvolle manier omgaan met de belangen van de klant wordt 7x door de respondenten benoemd als onderdeel van het centraalstellen van het klantbelang. Respondent 10 legt de relatie tussen overeenkomst die aan de relatie klant-bank ten grondslag ligt en de wijze waarop de bank hier mee om dient te gaan: *“De grondslag is de overeenkomst met alle*

daaraan verbonden rechten en plichten voor beide partijen. Klantbelang centraal is op een menselijke manier kijken hoe je met die rechten en plichten om wilt gaan.” (R10-T205).

#### Goede begeleiding door het BB proces

Drie respondenten benoemen het belang van een goede begeleiding van de klant door de bank als kenmerk van het centraal stellen van het klantbelang.

#### Kennis delen

Eén respondent benoemt dat het delen van de kennis die de bank op vele gebieden heeft een onderdeel is van het centraal stellen van het klantbelang.

## 4.2 Moet het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal staan?

Aan 10 respondenten is de vraag gesteld of zij vinden dat het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan. Zeven respondenten beantwoorden deze vraag met ‘ja’, één respondent beantwoordt deze vraag met ‘nee’ en twee respondenten laten een expliciet antwoord enigszins in het midden.

Antwoord	Frequentie	Enkele citaten uit interviews
Ja	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, we zijn nog steeds een klantenbedrijf. Het hoofddoel bij bijzonder beheer is nog steeds de klanten die in zwaar zitten gezond terug naar het commerciële domein te krijgen. Op het moment dat helder is dat die klant niet meer kan herstellen dan kunnen klantbelang een bankbelang nog steeds gelijk oplopen. Alleen zie je wel wat vaker dat het daar wat uit elkaar gaat lopen. Dan krijg je de afweging is het vanuit het financiële perspectief van de bank rechtvaardig dat je stap XY of Z zet wetend dat dat de bank of de klant dan schaden. Daar moet je dan een afweging maken. (R02-T30)</li> <li>• Ja. In evenwicht met het bankbelang. (R03-T74)</li> <li>• Ja. In het verleden dachten we heel veel vanuit het bankbelang, tegenwoordig denken we veel meer om het klantbelang. Bij klantbelang centraal denken we vaak wel snel aan de klanten die financieringen bij ons hebben afgenomen. Maar ook de spaarders, die ons een middelen toevertrouwen, zijn onze klanten. (R05-T128)</li> <li>• Ja, maar onder klantbelang versta ik wel het klantenbelang. Dus ik vind dat we ook nadrukkelijk rekening moeten houden met het belang van onze spaarders en onze stakeholders. (R06-T143)</li> <li>• Ja, dat vind ik wel. Als je bij alle besluiten die je neemt het klantbelang in de afweging goed meeneemt dan kan het wel zo zijn dat je soms het bankbelang zwaarder laat wegen dan het klantbelang. Je moet wel de consequenties van het besluit voor de klant laten meewegen. Als het bankbelang dan de doorslag krijgt benoem dat dan ook zo. Klantbelang centraal betekent voor mij niet dat de uitkomst van een besluit altijd de meest optimale uitkomst voor de klant is. (R09-T178)</li> </ul>
Nee	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nee. Voor de bankierseed heb ik regelmatig aan klanten vertelt dat ik aan tafel zit voor belang van de bank. Ik probeer het belang van de bank zo goed mogelijk te dienen. Direct daarna komt het belang van de klant. Dat betekent voor mij op een respectvolle, verantwoorde manier omgaan met de belangen van de klant. (R07-T156)</li> </ul>
Ja/Nee	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In beginsel wel. Een klant in bijzonder beheer is nog net zo goed een klant als een klant waarmee het heel goed gaat. Ook als het perspectief er in bijzonder beheer er niet is, dan nog is het in het belang van de klant om de keuzes te maken die gemaakt moeten worden. Dat moet goed begeleid worden door de bank. Dat is dan de rol. Daarnaast is het zo, dat als het risico van de klant hoger is, als het maatschappelijk niet meer verantwoord is om deze klant in de lucht te houden of om nog meer geld te geven wat de klant in de toekomst weer terug zou kunnen betalen dan nemen we risico's als bank met het spaargeld van andere klanten. Daar komt dus het maatschappelijk belang en het klantenbelang om de hoek kijken. Het gaat dus niet alleen om het individuele klantbelang maar om het klantenbelang. (R04-T103)</li> <li>• Ik vind daarom niet per definitie dat het klantbelang altijd centraal moet staan. Je moet de belangen afwegen; wat betekent het voor het individu en wat betekent het voor de coöperatie. (R10-T206) Er staat klantbelang centraal. Als ik het moet uitleggen aan een klant dan zeg ik altijd: je hebt rechten en plichten vanuit de overeenkomst maar je maakt met de andere klanten ook deel uit van een groter geheel, de coöperatie. De belangen van alle klanten moeten worden behartigd. Daar moet een modus worden gevonden. Het klantbelang</li> </ul>

		is dus niet alleen individueel belang maar is een gedeeld belang. Het individuele klantbelang kan niet altijd centraal staan. (R10-T207)
--	--	--

Tabel 10-Beantwoording door respondenten op de vraag of het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan

De respondenten die de vraag of het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan expliciet met 'ja' beantwoorden maken daarop in hun toelichting zonder uitzondering allemaal een nuancering. Enkele respondenten stellen dat het klantbelang centraal moet staan maar wel in evenwicht met het bankbelang. Hierbij wordt onder meer opgemerkt dat het klantbelang wel centraal moet staan maar dat het zo kan zijn dat in de afweging tussen het belang van de klant en het belang van de bank, de uitkomst van een besluit niet altijd de meest optimale uitkomst voor de klant is. Ook maken enkele respondenten het onderscheid tussen het individuele klantbelang en het totale klantenbelang. Hierbij worden de belangen van de individuele klant in Bijzonder Beheer (de klant met een financiering) afgezet tegen de belangen van de klanten die hun spaargeld aan de bank hebben toevertrouwd.

Eén respondent stelt expliciet dat het klantbelang in Bijzonder Beheer niet centraal *kan* staan. Deze respondent refereert hierbij aan een artikel van Van Esch die schrijft: *“Overigens wordt het nog lastiger bij de afdeling Bijzonder Beheer waar het belang van de klant juist niet centraal hoeft te staan. De bank loopt immers een incassorisico. Juist vanwege het belang van de financiële soliditeit van de onderneming [de bank, JHDG] speelt het klantbelang een ondergeschikte rol.”* (R07-T153; Van Esch, 2015). Deze respondent legt hierbij uit op welke wijze invulling wordt gegeven aan de belangen van de klant: *“Ik probeer het belang van de bank zo goed mogelijk te dienen. Direct daarna komt het belang van de klant. Dat betekent voor mij op een respectvolle, verantwoorde manier omgaan met de belangen van de klant.”* (R07-T156)

Twee respondenten zijn minder expliciet in de beantwoording op de vraag of het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan. Beide respondenten refereren hierbij aan het spanningsveld tussen het individuele klantbelang en het algemene klantenbelang. Respondent 10 zegt hierover: *“Het klantbelang is dus niet alleen individueel belang maar is een gedeeld belang. Het individuele klantbelang kan niet altijd centraal staan.”* (R10-T207). Deze reacties liggen in lijn met de nuanceringen die de respondenten maken die deze vraag expliciet met 'ja' hebben beantwoord.

### 4.3 Inventarisatie van dilemma's, belangen en afwegingen

De respondenten is een aantal voorbeelden van mogelijke dilemma's voorgelegd rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre het gegeven voorbeeld als een dilemma wordt herkend, welke belangen in dit dilemma een rol spelen en welke afwegingen worden gemaakt om tot een besluit rondom het dilemma te komen. In deze paragraaf worden bevindingen hierover uit de interviews weergegeven.

Achtereenvolgens wordt ingegaan op welke dilemma's in de praktijk van Bijzonder Beheer worden ervaren, welke belanghebbenden in deze dilemma's worden onderscheiden en welke argumenten (normen, waarden) worden genoemd rondom het al dan niet centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer.

#### 4.3.1 Ervaren dilemma's

Aan de respondenten zijn verschillende, op de realiteit gebaseerde, casussen voorgelegd met mogelijke dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. Deze casussen zijn onderverdeeld in drie categorieën: i) krediet- & risicobeperkende maatregelen, ii) kosten in bijzonder beheer en iii) overige dilemma's. Onderstaand zullen de bevindingen uit de interviews per categorie worden besproken.

### *Dilemma's rond krediet- en risicobeperkende maatregelen*

Onder krediet- en risicobeperkende maatregelen vallen maatregelen als het vragen van extra zekerheden van de onderneming of bijvoorbeeld de ondernemer in privé, het opzeggen van de financieringsrelatie, de verplichte verkoop van activa en het geheel of gedeeltelijk inperken van een kredietfaciliteit. Onderstaand wordt ingegaan op welke dilemma's hierbij worden ervaren.

#### Dilemma's rond het vragen van extra zekerheden

Het door de bank vragen van extra zekerheden wordt door één respondent ervaren als een dilemma; negen respondenten ervaren dit niet als een dilemma. De respondent die het vragen van extra zekerheden als een dilemma ervaart, noemt het een dilemma omdat het vragen van extra zekerheden een onderdeel is van de belangenafweging: *“Als wij een gerechtvaardigd belang als bank hebben om extra zekerheden te vragen mogen we dit doen. Het dilemma is dat we er voor moeten waken dat we niet overvragen.”* (R06-T144). De extra zekerheden moeten redelijk en billijk zijn en in verhouding staan tot de verzwakte bancaire positie. De respondenten die het niet als een dilemma ervaren noemen hierbij veelal als argument dat het vragen van extra zekerheden bij het aangaan van de financiering al tussen klant en bank is afgesproken in artikel 26 van de Algemene Bankvoorwaarden. Het vragen van extra zekerheden wordt gezien als het invulling geven aan eerder gemaakte afspraken. Een ander veel gehoord argument waarom het vragen van een commitment (bijvoorbeeld een borgstelling) van de ondernemer in privé niet als dilemma wordt ervaren is het feit dat de ondernemer door het afgeven van een commitment zijn vertrouwen in zijn eigen bedrijf laat zien. Het niet willen afgeven van een commitment door de ondernemer wordt door de respondenten gezien als het feitelijk geen vertrouwen hebben in de eigen plannen: *“Het is overduidelijk of dat de ondernemer zich dusdanig betrokken voelt bij zijn onderneming dat hij hiervoor borg wil staan of niet. De strategie van de bank is daarop aan te passen. Dat zou kunnen betekenen dat je eerder overgaat tot opzeggen van de financiering.”* (R03-T77)

Een ander argument waardoor het niet als een dilemma wordt ervaren om extra zekerheden te vragen is dat door met de uiteindelijke opbrengst van de extra verkregen zekerheden de uiteindelijke restschuld lager kan uitvallen wat in het belang van de klant danwel borgsteller is. Tevens wordt genoemd dat de klant een belang bij het stellen van zekerheden heeft doordat de klant inkomen uit het bedrijf haalt (continuatie bedrijfsvoering). Met extra zekerheden zal de bank de financiering naar waarschijnlijkheid langer in stand kunnen houden waardoor de klant dus langer een inkomen uit het bedrijf kan onttrekken.

#### Dilemma's rond het opzeggen van de financiering

Het opzeggen van de financiering indien de financiële verplichtingen niet worden nagekomen wordt door zes respondenten als een dilemma ervaren en door twee respondenten soms als een dilemma ervaren. Er is geen respondent die het expliciet niet als een dilemma ervaart. Het bestaansrecht van de klant is een belangrijke doorslaggevende factor in de afweging om de financiering al dan niet op te zeggen: *“Het recht van de bank om een financiering op te zeggen hoeft niet in alle situaties doorslaggevend te zijn om ook daadwerkelijk op te gaan zeggen. Wat mij betreft moet het gaan om het bestaansrecht voor de klant. Als nog niet zeker is of het bestaansrecht van de klant geraakt is, moet de bank terughoudend zijn in het opzeggen van de financiering.”* (R05-T133). Respondenten vinden het hierbij van belang dat de klant voldoende tijd heeft gekregen om herstel te laten zijn: *“Indien alle redelijke kansen tot verbetering geboden zijn en de klant heeft voldoende tijd gekregen om herstel te kunnen laten zien maar het komt er niet uit dan is het mijns inziens gerechtvaardigd om tot opzegging over te gaan.”* (R06-T147). Het recht wat de bank heeft om de financiering op te zeggen bij een betalingsachterstand van 'enkele' maanden wordt door respondenten zorgvuldig

afgewogen tegen de vergaande consequenties die de opzegging van de financiering voor de klant met zich mee kan brengen. Indien een klant langdurig niet aan de betalingsverplichtingen voldoet zijn respondenten van mening dat het recht van de bank om de financiering op te zeggen zwaarder mag wegen: *“Langdurig niet voldoen aan rente en aflossing is na verloop van tijd geen dilemma meer om de financiering te kunnen opzeggen. De ondernemer moet dan ook begrijpen dat de bank geen filantroop is. De bank moet zijn verstrekte middelen ook renderend maken. Vroeg of laat moet er rente en aflossing betaald worden.”* (R03-T81). Een andere invalshoek is de mogelijk goede positie van de bank als dilemma om een financiering op te zeggen: *“Een opzegging ervaar ik als een dilemma bij ondernemingen waar de bancaire positie niet in het geding is. Moet je dan gaan opzeggen terwijl je weet dat je er als bank uitspringt?”* (R10-T210). Ook de geestelijke en fysieke gesteldheid van een ondernemer, bijvoorbeeld overspannenheid of een ondernemer met een levensbedreigende ziekte, zijn redenen een opzegging zorgvuldig af te wegen. Ook wordt genoemd dat, bijvoorbeeld bij agrarische ondernemers, het milieu of het dierenwelzijn een factor is rond de opzegging van de financiering: *“Als de effecten heel groot zijn voor het personeel, het milieu, dieren, dan moet een heel nadrukkelijke afweging zijn of de interventie die je pleegt voldoende te rechtvaardigen is.”* (R12-T272)

#### Dilemma's rond de verplichte verkoop van activa

De bank kan een ondernemer vragen een deel van de activa, bijvoorbeeld een pand, machine(s) of inventaris te verkopen om daarmee de schuldenlast te verlagen. Alle respondenten geven aan dat het verplicht stellen van de verkoop van activa een dilemma kan zijn. Dit wordt met name als een dilemma ervaren op het moment dat de onderneming gebaat zou zijn bij een schuldenlastverlaging door de verkoop van activa maar indien deze verkoop in hoge mate de rentabiliteit van de onderneming aantast: *“Dat ervaar ik als een dilemma als dat in hoge mate de rentabiliteit van de onderneming aantast. Ik ervaar het ook als een dilemma als dat het bedrijf de kans ontnemt als bedrijf te blijven functioneren. Als je de cash cows van een onderneming verkoopt verlaag je wel de bancaire financiering maar loop je de kans het bedrijf de nek om te draaien. Dat kan niet de bedoeling zijn.”* (R10-T219). Tegelijkertijd stellen de respondenten dat het eventueel verplicht verkopen van activa een kwestie van een zakelijke onderhandeling is: *“Als de klant wel vraagt om uitstel van aflossing of vraagt om uitbreiding van de financiering dan kan de bank voorwaarden stellen. Dan kan de bank bijvoorbeeld vragen om een pand in de verkoop te zetten. Als de ondernemer dat niet wil staat het de bank vrij om bijvoorbeeld geen uitstel van aflossing te verlenen. Dat is dan een zakelijk onderhandeling.”* (R02-T46). De verkoop van activa wordt ook als een dilemma ervaren op het moment dat persoonlijke waarden in het geding komen: *“Een dilemma wordt het als het een bepaalde emotionele lading heeft. Bijvoorbeeld een ouderlijke woning. Of bepaalde activa die ook familiaal gebonden zijn. Dan is het een dilemma met name op dat emotionele aspect. Ik vind het geen dilemma als het puur zakelijk, rationeel, te verdedigen is om bepaalde activa te verkopen om daarmee de financiering te verlagen.”* (R03-T91). Met betrekking tot het door de bank verplicht kunnen stellen van de verkoop van activa stelt één respondent dat de bank dit feitelijk niet verplicht kan stellen: *“Wij kunnen de klant niet verplichten onderhands activa te verkopen. De klant kan zich wel verplicht voelen maar dat is wat anders. Wij kunnen uiteraard wel consequenties verbinden als een klant niet tot verkoop van activa wil overgaan en de klant in gebreke is bij de bank. De uiterste consequentie zouden kunnen zijn dat wij de financiering gaan opzeggen.”* (R11-T242)

#### Dilemma's rond de inperking van een kredietfaciliteit

Het geheel of gedeeltelijk inperken van de kredietfaciliteit wordt op twee manieren als een dilemma ervaren. Als het ongewis is welke kant het met de onderneming opgaat en er perspectieven voor

herstel aanwezig zijn terwijl de consequentie van de kredietinperking kan zijn dat de toekomstperspectieven in het gedrang komen dan wordt dit als een dilemma ervaren. Anderzijds waakt de bank voor het te lang in stand houden van de kredietfaciliteit om hiermee de schijn van kredietwaardigheid te wekken: *“De vraag is hoe lang je een niet rendabele onderneming blijft voorzien van kredietfaciliteiten. Je kunt dan immers de schijn van kredietwaardigheid wekken.”* (R02-T53)

#### Samenvatting van dilemma's bij krediet- & risico beperkende maatregelen

Respondenten ervaren rondom de krediet- & risicobeperkende maatregelen een aantal dilemma's. Het recht van de bank om op grond van artikel 26 van de Algemene Bankvoorwaarden extra zekerheden te eisen is voor geen van de respondenten een dilemma. Wel dient de bank ervoor te waken niet te overvragen op het gebied van extra zekerheden. De extra zekerheden moeten redelijk en billijk zijn en in verhouding staan tot de verzwakte bancaire positie. Respondenten leggen een verband tussen het committeren van de ondernemer in privé middels bijvoorbeeld het afgeven van een borgtocht en het vertrouwen wat de ondernemer hiermee uitstraalt over zijn eigen bedrijf. Respondenten wegen het vertrouwen wat de ondernemer in zijn eigen bedrijf (niet) laat zien mee in de afweging bij dilemma's rondom bijvoorbeeld het opzeggen van de financiering.

Het opzeggen van de financiering wordt vrijwel altijd als een dilemma ervaren. Ook indien de bank op grond van gemaakte afspraken en overeengekomen voorwaarden of condities het recht heeft om een financiering op te zeggen worden de belangen hier zorgvuldig afgewogen. Met name het bestaansrecht van de onderneming in de toekomst is hierbij een belangrijke factor. Respondenten vinden dat de ondernemer voldoende tijd voor herstel moet hebben gekregen voordat van het recht van de bank om de financiering op te zeggen gebruik wordt gemaakt. Indien een klant echter langdurig niet aan de (betalings)verplichtingen voldoet zijn respondenten van mening dat het recht van de bank om de financiering op te zeggen zwaarder mag wegen dan het belang van de klant. Een ander dilemma is de mogelijk goede bancaire positie in relatie tot de gevolgen van de opzegging van de financiering voor relatie en stakeholders van de klant als crediteuren, fiscus en werknemers. Ook de geestelijke en fysieke gezondheidssituatie van de ondernemer en/of zijn gezinsleden kan een dilemma opleveren om over te gaan tot opzegging van de financiering. Ook hierbij staat het recht van de bank soms op gespannen voet met de gevolgen die de opzegging met zich meebrengt voor de persoonlijke situatie van de ondernemer en zijn gezin.

Bij het verplicht stellen van verkoop van activa zijn het recht van de bank versus de redelijkheid en billijkheid van de maatregelen tegenover de gevolgen die de maatregelen voor de klant en of stakeholders met zich meebrengen vaak een dilemma.

Bij het al dan niet overgaan tot het (gedeeltelijk) inperken van de kredietfaciliteit speelt voor respondenten de schijn van kredietwaardigheid een belangrijke rol. Respondenten zijn van mening dat de schijn van kredietwaardigheid van een niet rendabele onderneming voorkomen moet worden door zodig de kredietfaciliteit in te perken. Het dilemma hierbij is dat de afweging of een bedrijf in de toekomst voldoende rendabel kan zijn soms moeilijk te maken is. Hierbij dient de onderneming voldoende tijd voor herstel gegeven te zijn maar uiteindelijk mag het belang van de bank en het (reputatie)risico dat andere financiers (bijv crediteuren) negatieve gevolgen ondervinden van het in stand houden van de kredietfaciliteit zwaarder wegen dan de consequenties van de inperking voor de niet rendabele onderneming.

### *Dilemma's rondom het in rekening brengen van (rente)kosten*

Het verhogen van de rente als gevolg van de verslechterde financiële performance van een onderneming wordt door alle respondenten als een dilemma ervaren op het moment dat de continuïteit van het bedrijf door de hogere rentekosten doorslaggevende negatief veranderd of de discontinuïteit van een onderneming veroorzaakt: *“Als het enkele feit van het doorberekenen van extra kosten de continuïteit doorslaggevend negatief veranderd of de discontinuïteit van de onderneming veroorzaakt en als er op dat moment nog sprake is van kans op herstel of continuïteit dan is dat een dilemma.”* (R12-T280). Op het moment dat de onderneming de extra rentelasten nog wel kan betalen wordt het in rekening brengen van een tariefsverhoging door geen van de respondenten als een dilemma ervaren al wordt erkend dat de individuele klant geen direct belang heeft om deze hogere rente te betalen: *“De extra rente- en risico-opslagen kunnen we uitleggen. Een hoger risicoprofiel kent een hoger prijskaartje. De klant heeft er geen belang bij om meer te betalen. Maar dit is het bankbelang; daar speelt ook een groter geheel bij als het kapitaalsbeslag.”* (R11-T250). Hierbij wordt ook een link gelegd tussen het individuele klantbelang en het algehele bank- of klantenbelang: *“Met het oog op het klantenbelang kan het niet zo zijn dat de bank hogere risico's niet door belast aan degene die dat risico veroorzaken ten opzichte van de klanten met een lage risicoprofiel.”* (R04-T119). Respondenten zien ook een 'intern' dilemma rondom het in rekening brengen van extra rentekosten: *“Het herstel van de onderneming daar verdienen we veel meer mee dan indien een onderneming hogere rentelasten krijgt maar uiteindelijk omvalt. Enerzijds dienen we dus het belang van de bank niet en anderzijds zorgt het er voor dat heel veel ondernemers hier heel weinig begrip voor kunnen opbrengen. Waar ik helemaal geen begrip voor heb zijn 'afbraaktarieven' die in het verleden in het commerciële traject in rekening zijn gebracht terwijl er intern nu druk richting bijzonder beheer komt om de tarieven in lijn met het risico te brengen.”* (R07-T168).

Respondenten zijn van mening dat rechten die de bank blijkens een overeenkomst uitvoert en niet in het belang van de klant zijn niet per definitie overboord gegooid moeten worden: *“Het is niet in het belang van de klant om de kosten verhogen maar het is een gevolg van de zakelijke overeenkomst die tussen klant en bank is gesloten. Klantbelang centraal wil niet zeggen dat alle overeenkomsten overboord gegooid moet worden.”* (R10-T222).

De kosten als gevolg van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld taxatiekosten, zijn geen dilemma. Deze dienen volgens respondenten gewoon door de klant betaald te worden. Met betrekking tot de kosten als gevolg van het moeten aanleveren van extra financiële informatie (accountantskosten) of het in de arm nemen van een extern adviseur stellen respondenten dat dit geen dilemma is. Wel moeten de gevraagde extra informatie die de bank vraagt redelijk en proportioneel zijn in verhouding tot de omvang het bedrijf of de ernst van de situatie bij de klant.

### Samenvatting van dilemma's rondom het in rekening brengen van (rente)kosten

Het in rekening brengen van extra rentekosten wordt door alle respondenten als een dilemma ervaren op het moment dat de continuïteit van het bedrijf door de hogere rentekosten doorslaggevende negatief veranderd of de discontinuïteit van een onderneming veroorzaakt. Het recht van de bank om deze extra kosten in rekening brengen en het belang van de bank ook ten opzichte van de klanten zonder financiële problemen staat soms op gespannen voet met de gevolgen van de extra rentekosten voor de klant. Respondenten zijn van mening dat uiteindelijk het herstel van de onderneming voorrang verdient op het in rekening brengen van extra rentekosten; voor zover extra rentekosten door de klant kunnen worden betaald wordt er geen dilemma ervaren om deze in rekening te brengen. De kosten als gevolg van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld taxatiekosten, zijn geen dilemma. De extra kosten voor de klant van derden (bijvoorbeeld accountantskosten) worden niet als een dilemma ervaren voor zover de extra informatie die de bank

vraagt redelijk en proportioneel is in verhouding tot de omvang het bedrijf of de ernst van de situatie bij de klant.

#### *Overige dilemma's*

##### Uitwinnen hypothecaire zekerheid vanuit privé

Het uitwinnen van een privézeekerheid wordt in beginsel niet als een dilemma gezien. Dit recht van de bank is bij het aangaan van de financiering tussen klant en bank overeengekomen en is derhalve een uitvoering van een zakelijke overeenkomst. Respondenten zien hier wel een dilemma op het moment dat de privé verplichtingen van de hypotheek nog worden opgebracht, de woning bij verkoop minder op zou brengen dan de hypotheekschuld en de uitwinning voor de bank dus feitelijk niets extra zou opleveren maar de klant zou opzadelen met een restschuld. Eén respondent ziet hier een mogelijk dilemma op het moment dat de 'klein zakelijke klant' zich bij het aangaan van de financiering en het geven van de hypothecaire zekerheid zich onvoldoende bewust is geweest van de mogelijke consequenties. Voor respondent weegt hier de zorgplicht van de bank bij het moment van verstrekking van de financiering zwaar. De klein zakelijke ondernemer dient voldoende gewezen te worden op de risico's gepaard gaande met de financiering en zekerheidsstelling.

##### Klanten laten werken voor de bank terwijl de uitkomst onzeker is

In situaties waarin gewerkt wordt richting een bedrijfsbeëindiging vanwege de verslechterde financiële resultaten van de onderneming zijn de klanten soms feitelijk nog aan het werk voor de opbrengsten van de bank. In het meest slechte geval heeft de ondernemer enkele maanden of soms enkele jaren gewerkt om de schuld bij de bank te verlagen maar komt de ondernemer uiteindelijk zelf in een faillissement situatie of schuldsaneringstraject terecht. Dit 'werken voor de bank' wordt door twee respondenten als een dilemma ervaren en door 5 respondenten niet of in mindere mate. Het dilemma wat hierbij wordt genoemd is dat hier feitelijk slechts het belang van de bank wordt gediend en niet het belang van de klant; dit is volgens één respondent in strijd met de afgelegde bankierseed. De respondenten die deze situatie niet als een dilemma ervaren stellen dat het de plicht van de ondernemer is om de schuld aan de bank terug te betalen. Door nog een periode 'voor de bank' te werken houdt de ondernemer ook nog een inkomen en een 'dak boven zijn hoofd'. Er is derhalve sprake van een gedeeld belang. Respondenten zijn wel van mening dat de bank helder en transparant de klant moet uitleggen dat deze nog een periode 'voor de bank' aan het werk is. De klant heeft daarmee de mogelijkheid eigen keuzes te maken en ervoor te kiezen dit niet te doen. Een transparante communicatie over de uiteindelijke gevolgen van de klant zijn een voorwaarde om het laten werken van de klant voor de bank niet als een dilemma te zien: *"Als de klant bereid is de schuld zo ver mogelijk terug te brengen en hiervoor een bepaalde periode te willen doorwerken dan is dat prima. Het is belangrijk dat dit goed met de klant besproken wordt. Het is niet aan de bank om te bepalen wat de klant drijft en als de klant bewust door wil werken om schuld te verlagen dan is dat goed."* (R04-T123). Eén respondent ziet in de transparante communicatie een dilemma: *"Het is een dilemma om het open en transparant op tafel te leggen omdat de consequentie kan zijn dat de klant dan voor de WSNP kiest wat niet in het belang van de bank is. Het dilemma is dat de eventuele keuze van de klant leidt tot een hoger verlies voor de bank; het bankbelang is dus met die keuze niet gediend. Een hoger verlies voor de bank is nu net niet de bedoeling van Bijzonder Beheer. We staan bij Bijzonder Beheer primair opgesteld om het verlies voor de bank te beperken. Als we die taak serieus nemen dan zouden we dit dilemma voor onszelf niet moeten creëren als bank. Dit dilemma raakt de integriteit van de bankier. Hoe integer moet je zijn? Ga je de verschillende mogelijke uitkomsten voor de klant wel of niet benoemen als deze niet in het belang van de bank zijn? Het antwoord moet zijn dat je dit met de klant deelt. Ik kan niet beoordelen of we dit als bank altijd wel of niet doen."* (R09-T202).



### Biedingen waarbij de opbrengst voor de bank gunstiger is dan voor andere stakeholders.

Aan respondenten is de vraag voorgelegd in hoeverre biedingen waarbij de opbrengst voor de bank gunstiger is dan voor andere stakeholders als een dilemma wordt ervaren. Als voorbeeld werd genoemd dat bidder 1 een bedrijf voor EUR 2 mln. wil kopen en 100% van het personeel wil overnemen en bidder 2 het bedrijf voor EUR 2,3 mln. wil kopen en 60% van het personeel wil overnemen. Hierover liepen de mening uiteen. Enkele respondenten ervaren dit als een dilemma omdat zij vinden dat de Rabobank als coöperatieve en maatschappelijk betrokken bank tot op zekere hoogte rekening heeft te houden met in dit geval de belangen van het personeel. Twee respondenten zijn van mening dat de bank hier ten gunste van het personeel met een lagere opbrengst genoeg zou moeten nemen. Drie respondenten stellen dat de bank de hoogste bieding mag accepteren; de markt doet hier zijn werk en het belang van het personeel is ondergeschikt aan het belang van de bank.

### Financiering in stand houden of opzeggen bij psychische problemen van de klant

Respondenten ervaren een dilemma met betrekking tot het nemen van maatregelen in Bijzonder Beheer op het moment dat de klant psychisch ernstig in de problemen zit. Vooral op het moment dat er rekening gehouden mee moet worden dat de klant suïcidaal kan worden, is de bank erg terughoudend met het nemen van maatregelen. Het welzijn van de klant staat in deze situaties voorop. Het dilemma is dat dergelijke situaties vaak lang kunnen duren en bijvoorbeeld de schuld steeds verder oploopt omdat rentelasten niet worden voldaan. Eén respondent gaf aan het acceptabel te vinden dat in een dergelijke situatie de privacy van de klant mag worden geschonden door dat de bank rechtstreeks met familie contact opneemt om de financiële situatie te bespreken.

### Belangen van derden bij een uitzichtloze situatie

In één specifiek voorbeeld noemt een respondent het een dilemma om van de ondernemer in privé, dan wel van familie van de ondernemer een extra inbreng te vragen. De extra inbreng is nodig om het bedrijf nog enige tijd te kunnen continueren. Zonder extra inbreng dient het bedrijf per direct te stoppen. In deze situatie is het in het belang van de bank dat het bedrijf gecontinueerd wordt en niet direct in het belang van de klant. Het dilemma wat hier ervaren wordt is dat de respondent het ethisch niet verantwoord wordt om inbreng van derden te vragen terwijl redelijkerwijs te verwachten is dat het bedrijf het uiteindelijk niet zal 'overleven' en de inbrengers niets van hun inbreng zullen terug zien. In de tussentijd zal de bank nog wel een belangrijk deel van de aflossingen kunnen krijgen; tijdelijke continuatie is daarom met name in het belang van de bank. De bescherming (zorgplicht) richting inbrengers weegt hier zwaarder dan het financiële belang van de bank.

### Belang van derden en de wet op de privacy

Er kan een dilemma ontstaan op het moment dat de bank weet dat de situatie van een Bijzonder Beheerklant feitelijk uitzichtloos is en een andere klant bij de bank aangeeft zaken met deze Bijzonder Beheer klant te willen gaan doen. Het feit dat de bankier een bankgeheim heeft en de privacy van klanten niet mag schenden staat voor bankmedewerkers soms haaks op het gevoel dat daardoor andere klanten niet voldoende op mogelijke risico's gewezen kunnen worden. Uiteindelijk 'wint' hier het bankgeheim en de wet privacy: *"Het bankgeheim en de wet op de privacy prevaleert hier ten gunste van de Bijzonder Beheer klant. Wij hebben dit opgelost door op de klant in te praten en aangegeven dat wij het zeer onwaarschijnlijk vinden dat verkoper (Bijzonder Beheer klant) op termijn gaat afnemen. Hierbij is verwezen naar de branche waarin verkoper actief is en de problemen die zich deze branche voordoen."* (R09-T197).

### Efficiency in klantbedieningen en klantbelang centraal

Een ander dilemma wat wordt genoemd dat vanwege efficiency redenen bij 'kleinere' klanten het klantbelang soms minder centraal wordt gesteld dan bij grotere klanten: *"Bij kleinere klanten gaan we makkelijker over tot opzegging van de financiering dan bij grotere klanten. De reputatie schade voor de bank indien een kleine klant gaat klagen wordt lager ingeschat dan wanneer een grote klant gaat klagen. Er zijn dus efficiëntieredenen waarom we in dezelfde soort situaties bij kleinere of grotere klanten tot andere besluiten kunnen komen bij dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang. Bij kleinere klanten prevaleert eerder het bankbelang boven het klantbelang. Het is een utopie dat de bank altijd het klantbelang centraal stelt. Dan zouden we namelijk geen bedrijf meer kunnen zijn. Hier moeten we transparant over zijn richting onze klanten."* (R05-T135)

### Bankierseed versus klant(en)belang centraal

Uit de gesprekken met respondenten wordt duidelijk dat er verschillend wordt gedacht over de definitie van klantbelang centraal mede in relatie tot de afgelegde bankierseed. Wordt hier alleen het individuele klantbelang bedoeld of gaat het om het klantenbelang? Enkele respondenten benadrukken hierbij dat de bank in zijn afweging rekening zou moeten houden met de belangen van alle klanten; in het bijzonder wordt hierbij het belang van de individuele klant afgezet tegen het belang van de spaarders die de bank hun middelen hebben toevertrouwd en die de bank heeft uitgeleend aan 'financieringsklanten'. Respondent 10: *"Het klantbelang is dus niet alleen een individueel belang maar is een gedeeld belang. Het individuele klantbelang kan niet altijd centraal staan."* (R10-T207). Andere respondenten vinden het ongepast om bij het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer het belang van de spaarders als 'tegenargument' te gebruiken: *"Ik vind het hypocriet dat op het moment dat het bankbelang zwaarder wordt gewogen het perspectief ineens naar de andere klanten, lees onze spaarders, wordt geschoven. Ik vind dat je in dat soort situaties duidelijk moet benoemen dat je het klantbelang minder laat prevaleren dan het bankbelang. Je moet dan geen verwrongen redenering gaan noemen waarbij ineens het belang van alle klanten centraal zou staan."* (R09-T177).

Enkele respondenten benoemen nadrukkelijk te worstelen met de afgelegde bankierseed en daarin gegeven belofte dat het klantbelang centraal gesteld zal worden. Met name in Bijzonder Beheer zijn er soms situaties dat het bankbelang prevaleert boven het klantbelang. De zorg die bij respondenten leeft is dat de uitleg die instanties als de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en Autoriteit Financiële Markten (AFM) geven aan de definitie van klantbelang centraal niet als zodanig is terug te vinden in de letterlijke tekst van de bankierseed. De zorg is daarbij dat nog niet duidelijk is welke uitleg de tuchtinstantie geeft aan de definitie van klantbelangcentraal in de bankierseed. Ook al wordt door de Bijzonder Beheer medewerker een 'goede' afweging gemaakt en wordt de klant goed uitgelegd waarom het belang van de bank zou prevaleren boven het individuele klantbelang, dan nog leeft de zorg hoe de toezichthouder met een eventuele klacht van de klant zou omgaan: *"Een praktijkvoorbeeld: onlangs hebben we een faillissement van een klant aangevraagd. De klant zal op geen enkele manier zeggen dat wij daarmee zijn belang hebben gediend. Een verwijzing naar het belang van de overige klanten vind ik hierbij niet passend. Er zit wel een hele duidelijke rationale achter het aanvragen van het faillissement maar niet vanuit het klantbelang. Een klant die met verwijzing naar de bankierseed een klacht zal indienen omdat hij van mening is dat zijn belang niet gediend is kan daarmee een punt hebben."* (R07-T153). Respondenten zoeken 'bescherming' voor de mogelijke consequenties die zij vanuit het tuchtrecht lopen in situaties waarin, weloverwogen, beslissingen zijn genomen waarin het bankbelang prevaleert boven het klantbelang.

## Samenvatting van overige dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang

Respondenten ervaren een dilemma indien conform het beleid van de bank alle zekerheden moeten worden uitgewonnen en dit, in de situatie van het moeten uitwinnen van een privé-hypothek die is gesteld als zekerheid voor een onderneming, leidt tot een restschuld in privé terwijl de verplichtingen voor de hypothek door de klant worden nagekomen. Ook wordt een dilemma ervaren indien, met name de 'klein-zakelijke klant' zich bij het aangaan van de financiering en het stellen van zekerheden vanuit privé zich onvoldoende bewust is geweest van de mogelijk negatieve gevolgen. De zorgplicht van de bank weegt bij klein zakelijke klanten volgens respondenten extra zwaar. Alhoewel het niet in het belang van de klant hoeft te zijn om met zijn onderneming nog enige tijd door te gaan en hierdoor de schuld bij de bank verlaagd kan worden, is dit voor respondenten geen dilemma mits de bank hier helder en transparant over informeert. De klant kan dan zijn eigen keuze maken. Eén respondent ziet in deze transparante informatie een dilemma: door het transparant informeren kan het bankbelang geschaad worden als de klant kiest voor zijn eigen belang. De vraag is hierbij hoe transparant de bank moet zijn richting een individuele klant aangezien met bepaalde keuzes van de klant het bankbelang (belang van andere klanten) niet wordt gediend. Een dilemma doet zich voor indien belangen van stakeholders, bijvoorbeeld crediteuren of het personeel van een onderneming, in het geding komen. Respondenten verschillen van mening in hoeverre met deze belangen door de bank rekening moet worden gehouden. Rondom eventuele psychische problemen van klanten zijn respondenten van mening dat de bank langdurig rekening heeft te houden met het persoonlijke welzijn van klanten. Het persoonlijk welzijn gaat langdurig boven het financiële belang van de bank. Respondenten zien een dilemma indien 'derden' bereid zijn een onderneming te helpen, en deze hulp in het belang van de klant en de bank is, terwijl het realistisch te verwachten is dat deze derden hun inbreng niet terug zullen krijgen. Respondenten zijn van mening dat de bescherming (zorgplicht) richting derden hier zwaarder moet wegen dan het financiële belang van de klant of bank. Dit is anders indien het gaat om klanten onderling; indien een 'gezonde' klant zaken wil doen met een Bijzonder Beheer klant dan zijn respondenten van mening dat het bankgeheim en de wet op de privacy prevaleren ten gunste van de Bijzonder Beheer klant. De gezonde klant mag door de bank niet geïnformeerd worden over de financiële situatie van de Bijzonder Beheer klant. De gedifferentieerde klantbediening door de bank wordt door meerdere respondenten gezien als een dilemma rond het centraal stellen van het klantbelang. Het bedieningsmodel van de bank waarbij 'kleinere' klanten minder individuele aandacht krijgen dan 'grotere' klanten heeft als consequentie dat het individuele klantbelang van de 'kleinere' klanten niet altijd centraal gesteld wordt. Het is volgens respondenten een utopie dat de bank door deze gedifferentieerde klantbediening altijd het (individuele) klantbelang centraal kan stellen. Een aantal respondenten worstelt met de afgelegde bankierseed en de daarin afgegeven belofte dat het klantbelang centraal gesteld zal worden. Respondenten stellen dat, bijvoorbeeld in situaties dat er sprake is van uitwinning van zekerheden, het bankbelang soms prevaleert boven het klantbelang. Ondanks dat belangen zorgvuldig worden afgewogen en aan de klant worden uitgelegd is er zorg over welke uitleg de tuchtcommissie in een dergelijke situatie zal geven aan de definitie van klantbelang centraal. Voor respondenten is de vraag of de uitleg die de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) geven aan de definitie van klantbelang centraal ook door de tuchtcommissie wordt onderschreven. Respondenten zoeken 'bescherming' voor de mogelijke consequenties die zij vanuit het tuchtrecht lopen in situaties waarin, weloverwogen, beslissingen zijn genomen waarin het bankbelang prevaleert boven het klantbelang.

### 4.3.2 Belanghebbenden

In de interviews zijn door de respondenten diverse belangen en belanghebbenden benoemd. Deze worden weergegeven in tabel 11 waarbij de indeling heeft plaatsgevonden volgens het 'handendilemmamodel' van Kaptein en Wempe (2003).

Organisatiebelang	<p>Belang voor de bank:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuatie bedrijf is in belang bank (R07-T158, R02-T38)</li> <li>• Hoofddoel van bijzonder beheer is de klanten die in zwaar weer weten zitten weer gezond te krijgen. (R02-T30)</li> <li>• Het belang van de bank in Bijzonder Beheer is het verlies te beperken. (R07-T166)</li> <li>• Belangen van spaarders van de bank (R05-T127, R06-T43, R09-T177, R11-T237)</li> </ul>
Stakeholdersbelang (vuile handen dilemma)	<p>Belang voor de Bijzonder Beheerklant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belang voor de klant is continuatie van de bedrijfsvoering (R02-T36, R07-T157, R10-T220, R05-T134)</li> <li>• Verlaging schuld uit hoofde van opbrengsten zekerheden is in belang onderneming/aansprakelijken (verlaging restschuld) (R07-T158), (R02-T31)</li> </ul> <p>Belang voor de ondernemer in privé/borgsteller:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belang voor klant is dat er nog inkomen uit bedrijf kan worden gehaald (continuatie bedrijfsvoering) (R10-T208)</li> <li>• Inbreng middelen vanuit privé is <u>niet</u> in het belang van de klant; wel in het belang van de bank (R07-T158)</li> </ul> <p>Belang van derden borgen (R02-T38)</p> <p>Belang van crediteuren (R03-T86)</p> <p>Belang van overige geldverstrekkers (bijvoorbeeld vanuit de familie) (R03-T86)</p> <p>Belang van de fiscus (R03-T86)</p> <p>Belang van de medewerkers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belang van de medewerkers is ondergeschikt aan het (financiële) belang van de bank en de onderneming/ondernemers (R02-T38)</li> </ul>
Interne belangen (vele handendilemma)	<p>Klantbedieningsmodel Rabobank:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gedifferentieerde klantbediening leidt tot ongelijke klantbediening waardoor niet altijd het belang van de klant centraal staat (R11-T249, R05-T135)</li> </ul> <p>“Commerciële” belangen versus risico-beperkende maatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanten die om ‘commerciële redenen’ met een negatieve tariefdifferentiatie een financiering hebben gekregen waarbij, eenmaal in Bijzonder Beheer, intern richting medewerkers Bijzonder Beheer én richting klant gestuurd wordt op het in lijn brengen van het tarief met het risico. (R07-T168)</li> <li>• De bank die twee klanten bedient die onderling tegenstrijdige belangen hebben, bijvoorbeeld een Bijzonder Beheer klant die onroerend goed moet verkopen (belang hoge verkoopprijs) versus de kopende klant (belang lage aankoopprijs) (R09-T187)</li> </ul> <p>Interpretatie en acceptatie van het interne beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het interne (restschulden)beleid van de bank is voor meerdere uitleg vatbaar. Daarnaast bestaat de indruk dat sommige lokale banken afwijken van het beleid terwijl andere banken zich wel aan het beleid houden. Dit kan landelijk leiden tot een ongelijke klantbediening. Tevens worden onderdelen van het restschuldenbeleid niet als 'in het klantbelang' ervaren waardoor er al ethische dilemma's in het beleid zelf worden ervaren. (R01-T20, R06-T151, R06-T150)</li> <li>• Er is voor bepaalde sectoren een 'ruimhartiger' restschuldenbeleid dan voor andere sectoren. Dit leidt tot een ongelijke klantbehandeling in Bijzonder Beheer. (R07-T161)</li> </ul> <p>Mate van transparantie in communicatie:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het dilemma is in hoeverre de klant gewezen moet worden op een alternatief waarbij de opbrengst voor de bank lager is maar het voordeel voor de klant hoger zou zijn. (R06-T152, R07-T164, R07-T162, R09-T202)</li> </ul>
Persoonlijke belangen (verstremgde handen dilemma)	Beloofte in bankieerseid m.b.t. het centraal stellen van het klantbelang versus de persoonlijke aansprakelijkheid van medewerkers indien het klantbelang niet centraal gesteld wordt (R07-T153)

*tabel 11-Handendilemmamodel van Kaptein en Wempe (2003) met in de empirie waargenomen belanghebbenden*

### *Organisatiebelang*

Als belang van de bank, het organisatiebelang, wordt in de kern het belang van een financieel gezonde bank genoemd. Klanten in Bijzonder Beheer zijn in zekere zin een 'bedreiging' voor de financiële stabiliteit van de bank. De bank heeft immers geld uitgeleend waarbij het risico dat deze gelden niet of niet volledig worden terugbetaald in Bijzonder Beheersituaties groot is. Het doel voor de bank in Bijzonder Beheersituaties is primair gericht op het beperken van het verliesrisico voor de bank wat tot uitdrukking komt in het streven om bedrijven weer financieel gezond zien te krijgen danwel in uitwinningsituaties de opbrengst voor de bank zo hoog mogelijk te laten zijn. Een financieel gezonde bank is in het belang van alle klanten waarbij dan specifiek het belang van spaarders wordt genoemd die zorg dragen voor de uit te zetten middelen. Wat opvalt is dat geen van de respondenten refereert aan een (mogelijk) belang van de leden van de Rabobank. De Rabobank is een coöperatie waarbij niet alle klanten (spaarders) ook leden zijn.

### *Stakeholdersbelang (vuile handen dilemma)*

Onder het stakeholdersbelang wordt primair het belang van de Bijzonder Beheerklant genoemd die belang heeft bij de continuatie van zijn bedrijfsvoering. Daarbij wordt ook het belang genoemd om de schuld van de Bijzonder Beheer klant in uitwinsituaties zoveel mogelijk te verlagen (verlaging restschuld). Daaraan gelieerd wordt het belang van de ondernemer in privé genoemd die vaak ook als borgsteller of soms hoofdelijk medeschuldenaar aan de financiering van zijn bedrijf is verbonden. Specifiek richting de privé situatie wordt het belang van het voortbestaan van de onderneming genoemd zodat de ondernemer nog een salaris uit het bedrijf kan onttrekken. Daarnaast wordt het belang van 'derden' borgen genoemd die een borgstelling hebben afgegeven voor de financiering. Als 'afgeleide stakeholdersbelangen' worden de belangen van crediteuren, fiscus en overige geldverstrekkers van de Bijzonder Beheer klant genoemd. Dit zijn partijen waar de bank geen directe verbintenis mee heeft maar die wel worden meegewogen in de belangenafweging. Het belang van de medewerkers van een bedrijf wordt door respondenten als ondergeschikt aan het belang van de bank en het belang van de onderneming/ondernemers genoemd.

### *Interne belangen/dilemma's (vele handen dilemma)*

Als interne belangen binnen de Rabobank die mogelijk kunnen leiden tot dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer worden vier zaken genoemd.

Als eerste wordt de gedifferentieerde klantbediening binnen de organisatie als een dilemma gezien om het individuele klantbelang altijd centraal te stellen. 'Kleinere' klanten krijgen binnen de bank om efficiencyredenen een andere bediening dan 'grotere' klanten wat ertoe kan leiden dat bij 'kleinere' klanten het klantbelang minder centraal wordt gesteld dan bij 'grotere' klanten. Hierbij wordt gesteld dat de reputatieschade voor de bank, indien een 'kleine' klant gaat klagen, lager wordt ingeschat dan wanneer een 'grote' klant gaat klagen. Dat kan een reden zijn waarom de bank bij 'kleinere' klanten het klantbelang minder centraal stelt dan bij 'grotere' klanten.

Als tweede 'intern' belang/dilemma wordt genoemd dat Bijzonder Beheer medewerkers vanuit de organisatie soms druk ervaren om het rentetarief bij Bijzonder Beheer klanten in lijn te brengen

(lees: te verhogen) met het risico terwijl dezelfde klant in het verleden met een negatieve tariefdifferentiatie als klant is binnengehaald. Het interne belang om Bijzonder Beheerklanten een risicogericht tarief in rekening te brengen conflicteert soms met de interne belangen (uit het verleden) om klanten aan de bank te binden.

Als derde wordt de interne acceptatie en uitvoering van het beleid als een spanningsveld gezien. Enerzijds wordt gesteld dat het interne beleid, specifiek wordt het zakelijk restschuldenbeleid genoemd, voor meerdere uitleg vatbaar is. Hierdoor is de kans op een verschillende klantbehandeling aanwezig. Ook wordt niet uitgesloten dat er lokale Rabobanken zijn die afwijken van het interne beleid zodat de klant bij de ene bank een andere behandeling kan krijgen dan bij een andere Rabobank. Anderzijds worden binnen het zakelijk restschuldenbeleid zelf ethische dilemma's ervaren. Specifiek wordt hierbij genoemd de beleidsmaatregel dat alle zekerheden, eventueel ook de eigen woning, moet worden uitgewonnen alvorens de bank een restschuldregeling wil treffen. Dit kan leiden tot de situatie dat een klant die nog wel aan de verplichtingen van een privé-hypotheek voldoet waarbij de woning onder water staat, volgens het beleid de woning moet verkopen en met een hogere restschuld achterblijft dan wanneer de woning niet was verkocht. Een ander intern dilemma wat wordt genoemd is dat er naast het algemene zakelijke restschuldenbeleid voor bepaalde sectoren een specifiek, ruimhartiger, restschuldenbeleid geldt; er is volgens respondenten derhalve sprake van een ongelijke klantbediening tussen verschillende sectoren.

Een vierde intern belang wat wordt genoemd is de mate van transparantie die de bank zou moeten betrachten in haar communicatie indien er alternatieven voor de klant zijn die (mogelijk) beter zijn voor de klant maar minder goed zijn voor de bank. Als voorbeeld wordt hierbij genoemd dat een klant een betalingsregeling voor een restschuld voorstelt die voor de bank gunstiger is dan wat het eigen restschuldenbeleid als minimale betalingsregeling voorschrijft en die gunstiger is dan wanneer de klant zou opteren voor het WSNP traject. Het interne dilemma wat hierbij wordt ervaren is dat Bijzonder Beheer staat opgesteld voor verliesreductie (belang: een hogere betalingsregeling) versus het interne beleid wat een lagere betalingsregeling zou toestaan. Een ander dilemma rondom de transparantie communicatie wordt ervaren rondom het zakelijke restschuldenbeleid is dat de klant in bepaalde opzichten meer belang zou kunnen hebben bij een WSNP traject dan bij het treffen van een regeling met de bank conform het zakelijke restschuldenbeleid. Respondenten ervaren hierbij een dilemma hoe transparant hierover met een klant gecommuniceerd moet worden aangezien de bank in bepaalde situaties meer belang kan hebben bij de keuze van de klant voor een regeling volgens het zakelijk restschuldenbeleid. Respondenten 'worstelen' hier met de vraag in hoeverre niet volledig transparant communiceren integer is versus de verantwoordelijkheid van de klant om zelf zijn onderhandelingspositie goed te bepalen.

#### *Persoonlijke belangen (verstremgde handen dilemma)*

Persoonlijke belangen in de zin waarbij een medewerker persoonlijk voordeel kan hebben ten nadele van de bank of ten nadele van de klant of overige partijen zijn niet waargenomen. Wel wordt de persoonlijke aansprakelijkheid van de medewerker in Bijzonder Beheer als gevolg van de afgelegde bankierseed als een belangrijk dilemma ervaren. Respondenten stellen primair opgesteld te staan voor het bankbelang waarbij het klantbelang niet altijd kan prevaleren boven het bankbelang. Er is een grote zorg omtrent de mogelijke consequenties vanuit het tuchtrecht indien een Bijzonder Beheerklant een zaak zou aanspannen omdat volgens de klant zijn belang niet centraal zou hebben gestaan.

### 4.3.3 Argumenten voor of tegen het centraal stellen van het klantbelang

De door de respondenten benoemde argumenten die ‘voor’ of ‘tegen’ het centraal stellen van het klantbelang uitgelegd kunnen worden zijn opgenomen in Tabel 12. De argumenten zijn ingedeeld in één van de 7 ethische sub-perspectieven zoals benoemd door Van Es (2011).

	Voor klantbelang centraal	Tegen klantbelang centraal
<p>Deugden van rechtvaardigheid</p> <p>(Leidmotief: neutraliteit)</p>	<p>De maatregelen die de bank neemt moeten redelijk en proportioneel zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wel moeten de maatregelen die de bank neemt redelijk en proportioneel zijn in verhouding tot de omvang het bedrijf of de ernst van de situatie bij de klant. (R02-T59)</li> <li>• De bank moet niet overvragen ten koste van het belang van de onderneming/ondernemer (R06-T144)</li> <li>• Een opzegging ervaar ik als een dilemma bij ondernemingen waar de bancaire positie niet in het geding is. Moet je dan gaan opzeggen terwijl je weet dat je er als bank uitspringt? (R10-T210)</li> <li>• Hanteren van de algemene bankvoorwaarden dient met redelijkheid en billijkheid te gebeuren (fairness) (R12-T266)</li> <li>• Een opzegging van de financiering kan disproportioneel zijn in relatie het risico dat de bank loopt versus de gevolgen voor de klant. De bank dient hier een zorgvuldige belangenafweging te maken. (R02-T34)</li> <li>• Terughoudendheid met het opzeggen van een financiering omdat financiële informatie niet wordt aangeleverd indien dit buiten de invloedssfeer van de klant ligt (bijv. vertraging bij de accountant) (R03-T81)</li> </ul> <p>Een zorgvuldige en rechtvaardige belangenafweging maken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De belangenafweging moet goed worden gemotiveerd (R06-T145)</li> <li>• Weegt het belang van de bank op tegen het risico voor de ondernemers? (R07-T158)</li> <li>• Bij een opzegging moeten de belangen van de klant, zowel financieel als emotioneel, afgewogen worden tegenover de belangen van de bank. (R03-T84)</li> </ul>	<p>De maatregelen die de bank neemt moeten redelijk en proportioneel zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De extra rente- en risico-opslagen kunnen we uitleggen. Een hoger risicoprofiel kent een hoger prijskaartje. De klant heeft er geen belang bij om meer te betalen. Maar dit is het bankbelang, daar speelt ook een groter geheel bij als het kapitaalsbeslag. (R11-T245)</li> <li>• Met het oog op het klantenbelang kan het niet zo zijn dat de bank hogere risico's niet door belast aan degene die dat risico veroorzaken ten opzichte van de klanten met een lage risicoprofiel. (R04-T119)</li> <li>• De bank hoeft niet onevenredig geschaad te worden tov crediteuren die wel worden betaald (R06-T144)</li> </ul>
<p>Deugden van zelfvorming</p> <p>(Leidmotief: persoonlijke verantwoordelijkheid)</p>	<p>Persoonlijke verantwoordelijkheid van de adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een beslissing wordt niet alleen genomen op basis van financiële analyses maar ook op vertrouwen in de onderneming/ondernemer (intuïtie, onderbuikgevoel, fingerspitzengefühl). (R02-T44)</li> <li>• De bankmedewerker mag geen oneigenlijke argumenten gebruiken om daarmee de bank te bevoordelen/de klant te benadelen. (R04-T109)</li> </ul>	<p>Persoonlijke verantwoordelijkheid van de adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een beslissing wordt niet alleen genomen op basis van financiële analyses maar ook op vertrouwen in de onderneming/ondernemer (intuïtie, onderbuikgevoel, fingerspitzengefühl). (R02-T44)</li> </ul>
<p>Deugden van zorg</p> <p>(Leidmotief: verbondenheid)</p>	<p>Zorgdragen voor een transparante communicatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condities (beginselen) dienen bij aanvang financiering goed besproken te zijn. (R04-T104)</li> </ul>	<p>Bescherming van de belangen van derden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inbreng van derden zal niet gevraagd worden op het moment dat het op voorhand al redelijkerwijs te verwachten is dat de opbrengst uiteindelijk voor</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij het vragen van een borgtocht of extra zekerheden moeten de consequenties goed uitgelegd worden. (R04-T109, R05-T130, R11-T235/236)</li> <li>• Een transparante communicatie over de uiteindelijke gevolgen van de klant zijn een voorwaarde om het laten werken van de klant voor de bank niet als een dilemma te zien. (R04-T123, R05-T138, R10-T227, R11-T252, R12-T295)</li> </ul> <p>Bescherming van de klant tegen onbewust of onbekwaam handelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De bank dient rekening te houden met, bijvoorbeeld klein-zakelijke klanten, die de consequenties van alle bankvoorwaarden mogelijk niet volledig kunnen overzien. (R12T-267)</li> <li>• De klein zakelijke ondernemer dient voldoende gewezen te worden op de risico's gepaard gaande met de financiering en zekerheidsstelling. (R12-T289)</li> <li>• Indien de bancaire positie niet in het geding is moet de klant duidelijk gewezen worden op het feit dat de klant zijn vermogen aan het opeten is. De klant moet de kans krijgen zijn zaak te verkopen of de financiering elders onder te brengen. (R10-T212)</li> </ul> <p>Zorg om de persoonlijke situatie van de klant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De geestelijke en fysieke gesteldheid van een ondernemer, bijvoorbeeld overspannenheid of een ondernemer met een levensbedreigende ziekte, zijn redenen een opzegging zorgvuldig af te wegen. (R10-T210)</li> <li>• Een dilemma wordt het als de verkoop van activa een bepaalde emotionele lading heeft. Bijvoorbeeld een ouderlijke woning. Of bepaalde activa die ook familiaal gebonden zijn. Dan is het een dilemma met name op dat emotionele aspect. Ik vind het geen dilemma als het puur zakelijk, rationeel, te verdedigen is om bepaalde activa te verkopen om daarmee de financiering te verlagen. (R03-T91).</li> </ul> <p>Bescherming van de belangen van derden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inbreng van derden zal niet gevraagd worden op het moment dat het op voorhand al redelijkerwijs te verwachten is dat de opbrengst uiteindelijk voor de bank is en de derden hun inbreng niet terug zullen krijgen. Bescherming derden tegenover belang klant (R10-T208)</li> <li>• Daarnaast wordt ook naar de sociale consequenties gekeken. Voorbeelden zijn hiervan het beoordelen van de gevolgen van de opzegging van een financiering van een</li> </ul>	<p>de bank is en de derden hun inbreng niet terug zullen krijgen. Bescherming derden tegenover belang klant (R10-T208)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daarnaast wordt ook naar de sociale consequenties gekeken. Voorbeelden zijn hiervan het beoordelen van de gevolgen van de opzegging van een financiering van een zorginstelling of de werkgelegenheid van een bedrijf. (R03-T88)</li> </ul>
--	---	---



	zorginstelling of de werkgelegenheid van een bedrijf. (R03-T88)	
<p>Beginsel van lokale rechten en plichten</p>	<p>Wet- en regelgeving dienen ter bescherming van de belangen van de klant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het bankgeheim en de wet op de privacy prevaleert hier boven het belang van de Bijzonder Beheer klant om aan derden vertrouwelijke informatie te verstrekken. (R09-T197)</li> </ul> <p>Klant kan niet tot onverplichte handelingen gedwongen worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Een potentiële borg hoeft niet een borgtocht te geven indien hij dit niet wil. Iemand kan hier niet toe gedwongen worden. (R04-T106)</li> <li>Wij kunnen de klant niet verplichten onderhands activa te verkopen. De klant kan zich wel verplicht voelen maar dat is wat anders. Wij kunnen uiteraard wel consequenties verbinden als een klant niet tot verkoop van activa wil overgaan en de klant in gebreke blijft bij de bank. De uiterste consequentie zouden kunnen zijn dat wij de financiering gaan opzeggen. (R11-T242)</li> </ul>	<p>Het contract (wederzijdse instemming) als grondslag voor keuzes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Artikel 26 Algemene Bankvoorwaarden (ABV) is gerechtvaardigd beginsel om extra zekerheden te eisen (R02-T32, R04-T104, R05-T129, R06-T144, R10-T208, R11-T237)</li> <li>Langdurig niet voldoen aan rente en aflossing is na verloop van tijd geen dilemma meer om de financiering te kunnen opzeggen. De ondernemer moet dan ook begrijpen dat de bank geen filantroop is. De bank moet zijn verstrekte middelen ook renderend maken. Vroeg of laat moet er rente en aflossing betaald worden. (R03-T82, R06-T147)</li> <li>Een klant heeft getekend voor de ontvangst van de algemene bankvoorwaarden waaruit de verplichting tot het stellen van extra zekerheden blijkt. Dat een klant zich deze voorwaarden misschien niet goed bewust is, is geen dilemma. Het belang van de bank (klantenbelang) weegt hier zwaarder dan de gevolgen voor de individuele klant. (R04-T105)</li> <li>Door het geven van extra zekerheden wordt de klant niet benadeeld; de klant heeft immers al de verplichting om de verstrekte financiering terug te betalen. Perceptie klant kan anders zijn. (R11-T237)</li> <li>Als de bank niet terug kan vallen op de uitgangspunten die golden bij het aangaan van de financiering doordat bijvoorbeeld zekerheden in waarde zijn gedaald dan heeft de bank het recht de financiering op te zeggen of aan te scherpen. (R12-T267)</li> <li>Als de onderneming weigert activa te verkopen dan kan de bank zich beroepen op de voorwaarden. Dat is het zakelijke spel. (R02-T47)</li> <li>Het is niet in het belang van de klant om de kosten verhogen maar het is een gevolg van de zakelijke overeenkomst die tussen klant en bank is gesloten. Klantbelang centraal wil niet zeggen dat alle overeenkomsten overboord gegooid moet worden. (R10-T223)</li> </ul> <p>Wet- en regelgeving als grondslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De kosten als gevolg van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld taxatiekosten, zijn geen dilemma. Deze dienen door de klant betaald te worden. (R02-T56)</li> <li>Eén respondent gaf aan het acceptabel te vinden dat in een situatie van een ernstig psychisch ziekte van een klant de privacy van de klant mag worden geschonden door dat de bank rechtstreeks met familie contact opneemt om de financiële situatie te bespreken. (R011-T244)</li> </ul> <p>Intern beleid als grondslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het feit dat het beleid van de bank is dat we volledig afscheid nemen van de klant op het</li> </ul>

		<p>moment dat we kwijting verlenen wordt niet als dilemma ervaren. De kwijting is klantbelang; afscheid nemen is daarvan een beleidsmatige consequentie. (R02-T65)</p> <p>Rechten en plichten versus commitment van de ondernemer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wil de ondernemer zich niet committeren middels een borgtocht dan spreekt de ondernemer feitelijk uit geen vertrouwen in zijn eigen onderneming te hebben. Dit kan aanleiding zijn voor de bank eerder over te gaan tot opzegging van de financiering (R02-T31, R03-T80, R04-T107/T108, R06-T146, R10-T209)</li> <li>• Als de klant wel vraagt om uitstel van aflossing of vraagt om uitbreiding van de financiering dan kan de bank voorwaarden stellen. Dan kan de bank bijvoorbeeld vragen om een pand in de verkoop te zetten. Als de ondernemer dat niet wil staat het de bank vrij om bijvoorbeeld geen uitstel van aflossing te verlenen. Dat is dan een zakelijk onderhandeling." (R02-T46)</li> </ul>
Beginsel van de universele rechten van de mens		
Regelutilisme	<p>Gevolgen voor de omgeving van de klant (bijv: crediteuren, personeel, milieu e.a.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat je niet wilt is dat je door de opzegging de onderneming onderuit haalt waarbij de belangen van anderen rondom de onderneming, bijvoorbeeld crediteuren en personeel geschaad worden terwijl dit nodig zou hoeven te zijn. (R06-T147)</li> <li>• Als de effecten heel groot zijn voor het personeel, het milieu, dieren, dan moet een heel nadrukkelijke afweging zijn of de actie die je neemt voldoende te rechtvaardigen is op de interventie die je pleegt. (R12-T272)</li> <li>• De bank heeft rekening te houden met de belangen van personeel. Dit belang mag tot op bepaalde hoogte ten koste gaan van het financiële belang van de bank (R05-T141)</li> <li>• M.b.t. de belangen van derden kijkt de bank met name ook naar eventuele juridisch consequenties bij de te nemen maatregelen (reputatierisico). (R03-T88)</li> </ul>	<p>Gevolgen voor de omgeving van de klant (bijv.: crediteuren, personeel, milieu e.a.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële schade van andere financiers als gevolgen van maatregelen door de bank worden niet meegewogen in de besluitvorming. Iedere financier heeft zijn eigen risico.</li> <li>• De vraag is hoe lang je een niet rendabele onderneming blijft voorzien van kredietfaciliteiten. Je kunt dan immers de schijn van kredietwaardigheid wekken. (R02-T53)</li> <li>• Het belang van het personeel is ondergeschikt aan het belang van de bank maar dit belang hoeft niet doorslaggevend te zijn (R09-T185)</li> </ul>
Handelingsutilisme	<p>Bestaansrecht klant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het recht van de bank om een financiering op te zeggen hoeft niet in alle situaties doorslaggevend te zijn om ook daadwerkelijk op te gaan zeggen. Het moet gaan om het bestaansrecht voor de klant. Als nog niet zeker is of het bestaansrecht van de klant geraakt is, moet de bank terughoudend zijn in het opzeggen van de financiering. (R05-T133, R11-T239)</li> <li>• De verplichte verkoop van activa wordt als een dilemma ervaren als dat in hoge mate de rentabiliteit van de onderneming aantast. Het wordt ook als een dilemma ervaren als</li> </ul>	

	<p>dat het bedrijf de kans ontnemt als bedrijf te blijven functioneren. Als je de cash cows van een onderneming verkoopt verlaag je wel de bancaire financiering maar loop je de kans het bedrijf de nek om te draaien. Dat kan niet de bedoeling zijn. (R10-T219/220, R05-T134, R12-T274/276, R04-T115, R11-T241).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als het enkele feit van het doorberekenen van extra kosten de continuïteit doorslaggevend negatief veranderd of de discontinuïteit van de onderneming veroorzaakt en als er op dat moment nog sprake is van kans op herstel of continuïteit dan is dat een dilemma.” (R12-T280 , R02-T57, R06-T148, R07-T167, R11-T246)</li> <li>• Besluitvorming vindt met name plaats op basis van ingeschatte herstelkans van de onderneming. In mindere mate wordt voor beslissingen naar het beleid van de bank gekeken. (R02-T40/T41)</li> <li>• Een belangrijke afweging voor de opzegging van de financiering is of de onderneming wel of niet voldoende perspectief op termijn heeft al dan niet na het treffen na verbetermaatregelen. (R04-T111)</li> <li>• Als de bank verkoop van activa verplicht stelt om de bancaire positie te redden maar de consequentie is dat het bedrijf uiteindelijk doodbloedt dan heb ik hier wel moeite mee. (R10-T221)</li> <li>• Doorslaggevend voor het verplicht stellen van de verkoop van activa is altijd de financiële consequentie van de verkoop voor de klant. (R04-T117)</li> <li>• Een hogere risico-opslag moet je zien in relatie tot het feit dat de bank ook bereid is de financiering te continueren in zorgelijke situatie. (R04-T121)</li> <li>• Belang voor klant is dat er nog inkomen uit bedrijf kan worden gehaald (R10-T208)</li> <li>• Verlaging schuld uit hoofde van opbrengsten zekerheden is in belang onderneming/aansprakelijken (R07-T158), (R02-T31)</li> <li>• Besluitvorming vindt met name plaats op basis van ingeschatte herstelkans van de onderneming. In mindere mate wordt voor beslissingen naar het beleid van de bank gekeken. (R02-T40/T41)</li> </ul>	
--	---	--

Tabel 12-Argumenten voor of tegen het klantbelang afgezet tegen ethische perspectieven

### Deugden-ethische argumenten

In de deugdenethiek staat het morele karakter van de mens en de aanleg van de mens goed te willen doen centraal (Hursthouse, 1999). Onderstaand worden de in de interviews waargenomen argumenten/motieven weergegeven die als deugden-ethische argumenten kunnen worden gezien.

#### Deugden van rechtvaardigheid

Argumenten die geschaard kunnen worden als deugden van rechtvaardigheid, waarbij het leidmotief ‘neutraliteit’ is, kunnen in hoofdlijnen worden gegroepeerd in twee groepen. Enerzijds wordt genoemd dat de maatregelen die de bank treft redelijk en proportioneel (rechtvaardig) moeten zijn.

Hierbij wordt opgemerkt dat het belang van de bank niet onevenredig geschaad te worden ten opzichte van bijvoorbeeld crediteuren. Alhoewel het belang van crediteuren feitelijk geen klantbelang is maar een derdenbelang, kan de klant het belang van crediteuren wel als in zijn belang ervaren. Anderzijds wordt meerdere keren genoemd dat het in het klantbelang is om bij beslissingen een zorgvuldige en rechtvaardige belangenafweging te maken. De belangen van de bank, de klant en eventueel derden moeten zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen alvorens een beslissing wordt genomen. Deze belangenafweging kan ook zo uitvallen dat er maatregelen worden getroffen die niet in het belang van de individuele klant zijn. Een hogere tarifiering omdat het risicoprofiel is gestegen zal door veel klanten als niet in hun belang worden uitgelegd. Hierbij prevaleert echter het belang van de bank/het belang van de spaarders: respondenten zijn van mening dat het gerechtvaardigd is om voor een hoger risico een hogere prijs te vragen.

#### Deugden van zelfvorming

Bij argumenten die geschaad kunnen worden als deugden van zelfvorming, komen argumenten die gaan over de persoonlijke verantwoordelijkheid van de bankmedewerker. Enerzijds wordt hierbij de genoemd dat de bankmedewerker geen oneigenlijke argumenten mag gebruiken om daarmee de positie van de bank te bevoordelen/de klant te benadelen. Anders gezegd: de klant moet er op mogen vertrouwen dat de bankmedewerker de klant de juiste argumenten aanreikt op grond waarvan de klant een beslissing kan nemen. Anderzijds komt de persoonlijke verantwoordelijkheid van de medewerker om de hoek op het gebied van intuïtie. Beslissingen moeten door de bankmedewerker niet alleen worden genomen op basis van ratio (feiten) maar ook de intuïtie, het onderbuikgevoel van de bankmedewerker is van belang bij het nemen van beslissingen. Beslissingen die overigens door de klant ook als niet in zijn belang kunnen worden ervaren. Op het moment dat de bankmedewerker een bepaald verzoek op basis van zijn 'onderbuikgevoel' afwijst dan zal de klant dit als niet in zijn belang kunnen uitleggen.

#### Deugden van zorg

De deugden van zorg, waarbij het leidmotief 'verbondenheid' is, kan worden uitgelegd als de zorgplicht die de bank jegens de klant of andere belanghebbenden in acht heeft te nemen. Deze 'zorgplicht' behelst een aantal aspecten: i) zorgdragen voor een transparante communicatie, ii) bescherming van de klant tegen onbewust of onbekwaam handelen, iii) zorg om de persoonlijke situatie van de klant en iv) bescherming van de belangen van derden. Bij de deugden van zorg zijn geen argumenten waargenomen waardoor het klantbelang niet centraal gesteld zou worden.

#### *Beginsel-ethische argumenten*

In de beginselethiek staat het perspectief van rechten en plichten centraal. Welke rechten en plichten heeft de klant danwel de bank op grond waarvan beslissingen kunnen worden gemotiveerd. Onderstaand worden de in de interviews waargenomen argumenten weergegeven die als beginsel-ethische argumenten kunnen worden gezien.

#### Beginsel van lokale rechten en plichten

Respondenten noemen twee beginselen die kunnen worden uitgelegd als argumenten op grond waarvan het klantbelang centraal wordt gesteld. Enerzijds wordt genoemd dat er wet- en regelgeving kan zijn die dient ter bescherming van de belangen van de klant. Als voorbeeld wordt hierbij genoemd dat de bank vertrouwelijke informatie van de ene klant niet mag gebruiken in haar besluitvorming bij de andere klant, bijvoorbeeld in het geval er sprake is van tegenstrijdige belangen tussen deze klanten. De wet op de privacy beschermt hierbij de belangen van klanten. Anderzijds wordt genoemd dat een klant of partij niet tot handelingen verplicht kan worden gesteld indien hier

geen juridische grondslag voor is. Hierbij wordt als voorbeeld genoemd dat een ondernemer in privé niet gedwongen kan worden een borgtocht af te geven ten behoeve van zijn onderneming; ook kan een ondernemer niet verplicht worden gesteld om onderhands activa te verkopen indien de ondernemer dit niet wil. Hier staat tegenover dat, indien een ondernemer zich niet wil committeren middels een borgtocht, de bank hieruit afleidt dat de ondernemer feitelijk uitspreekt geen vertrouwen te hebben in zijn eigen toekomstplannen of hiervoor niet (meer) risico te willen nemen. Dit kan aanleiding zijn voor de bank eerder over te gaan tot opzegging van de financiering. Anders gezegd: commitment van de ondernemer kan voor de bank reden zijn langer achter een klant te blijven staan ook in tijden waarin juridisch gezien het recht zou hebben de financiering op te zeggen of andere maatregelen te nemen.

Respondenten noemen een groot aantal argumenten op het gebied van 'lokale rechten en plichten' op grond waarvan het klantbelang niet centraal gesteld hoeft te worden. Deze argumenten zijn in drie groepen gegroepeerd: i) het contract (wederzijdse instemming) als grondslag voor keuzes, ii) wet- en regelgeving als grondslag voor keuzes en iii) het interne beleid van de bank als grondslag voor keuzes. Het contract tussen klant en bank en de daarbij overeengekomen voorwaarden worden als een belangrijke rechtvaardiging genoemd voor het nemen van maatregelen, bijvoorbeeld het eisen van extra zekerheden of het opzeggen van de financiering, die niet in het belang van de klant hoeven te zijn. De klant is de verplichting aangegaan om de financiering terug te betalen en als deze terugbetaling niet volgens de gemaakte afspraken gebeurt of de terugbetaling dreigt in gevaar te komen dan bieden de overeenkomst en voorwaarden voldoende gerechtvaardigde grondslag om maatregelen te treffen die niet in het belang van de klant zijn; deze maatregelen dienen dan ter bescherming van de belangen van de bank. Wet- en regelgeving wordt in twee situaties genoemd als rechtvaardiging om het klantbelang niet centraal te stellen: kosten die noodzakelijk zijn uit hoofde van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld taxatiekosten, hoeven niet in het belang van de klant te zijn maar zijn gelet op het verplichte karakter onvermijdelijk. Daarnaast benoemt één respondent dat de bank de wet op de privacy mag overschrijden in een situatie van een ernstig psychische ziekte van een klant door rechtstreeks met familie contact op te nemen om de financiële situatie te bespreken. De overschrijding van de wet op de privacy wordt hierbij als een uiterste middel gezien om de belangen van de bank te beschermen. Er wordt één situatie genoemd waarbij het interne beleid van de bank als een rechtvaardiging wordt genoemd om het klantbelang niet centraal te stellen. Dit betreft de situatie waarin de restschuld van de klant kwijt gescholden wordt. Hierbij zegt het beleid van de bank dat dan volledig afscheid van de klant genomen moet worden. De klant dient dus alle producten bij de bank te beëindigen.

Naast bovengenoemde argumenten benoemen respondenten meerdere malen dat het commitment wat de ondernemer (al dan niet) richting zijn onderneming wil geven zwaar weegt in de besluitvorming om maatregelen (al dan niet) te nemen. Anders gezegd: indien een ondernemer geen commitment richting zijn onderneming wil geven dan zien respondenten dit als een extra 'rechtvaardiging' om maatregelen, die op grond van de overeenkomst tussen klant en bank genomen mogen worden maar niet in het belang van de klant zijn, te treffen.

#### Beginsel van universele rechten van de mens

Er zijn in interviews geen expliciete argumenten waargenomen die kunnen worden geschaard onder de universele rechten van de mens.

#### *Gevolgen-ethische argumenten*

In de gevolgenethiek wordt de werkelijke handeling bepaald door de werkelijke en de verwachte gevolgen van de handeling. Hierbij wordt door Van Es (2011) een onderscheid gemaakt tussen het

regelutilisme en het handelingsutilisme. “Regelutilisten gaan er vanuit dat je altijd moet kiezen voor die handeling die het meeste nut oplevert voor het grootste aantal mensen in een wereldwijde context. Zij staan dus dicht bij het perspectief van beginselen. Handelingsutilisten gaan uit van individuele mogelijkheden tot handelen: kies datgene wat het meest nut oplevert in de gegeven context. Zij staan dus dicht bij het perspectief van de deugden.” (Van Es, 2011). Onderstaand worden de in de interviews waargenomen argumenten weergegeven die als gevolgen-ethische argumenten kunnen worden gezien. Hierbij is het onderscheid tussen regelutilisme en handelingsutilisme gemaakt in de consequenties die een handeling kan hebben voor ‘het grote geheel’ (regelutilisme) dan wel voor ‘de individuele klant’ (handelingsutilisme).

### Regelutilisme

Volgens respondenten heeft de bank rekening te houden met de gevolgen van de maatregelen die de bank kan nemen voor bijvoorbeeld crediteuren en personeel maar ook het milieu. Al deze gevolgen en belangen van derden moeten goed worden afgewogen en hoeven niet onevenredig geschaad te worden. Dit kan dus zowel positieve als negatieve consequenties met zich meebrengen. Respondenten zijn namelijk ook van mening dat de financiële belangen van derden (bijvoorbeeld crediteuren, financiers en personeel) uiteindelijk ondergeschikt zijn aan het belang van de klant danwel van de bank. Het opzeggen van een financiering hoeft niet in het belang van de klant te zijn maar kan tegelijkertijd noodzakelijk zijn om de belangen van bijvoorbeeld crediteuren te beschermen; de bank bewaakt ook de schijn van kredietwaardigheid door een financiering niet te lang onnodig in de lucht te houden.

### Handelingsutilisme

De argumenten die worden aangevoerd bij dilemma’s rond het centraal stellen van het klantbelang, gericht op de gevolgen die maatregelen kunnen hebben voor de klant, kunnen allemaal gekwalificeerd worden als ‘de gevolgen voor het bestaansrecht van de klant’. Respondenten vinden het belangrijk in de afweging zorgvuldig rekening te houden met de belangen van de klant indien maatregelen het bestaansrecht aantasten. Zo hoeft het recht van de bank, op grond van de overeengekomen voorwaarden (beginsel-ethische argumenten), om de financiering op te zeggen niet doorslaggevend te zijn indien onvoldoende aannemelijk is dat het bestaansrecht van de klant geraakt is. Anders gezegd: als er nog voldoende perspectieven zijn op grond waarvan de klant uit de problematische situatie kan komen, dan moet de bank terughoudend zijn met het uitoefenen van haar rechten. “*Besluitvorming vindt met name plaats op basis van ingeschatte herstelkans van de onderneming.*” (R02-T40/41).

## 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen en verder onderzoek

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek verwoord. Als eerste wordt ingegaan op de beantwoording van de deelvragen en de onderzoeksvraag. Hierna volgt de discussie waarbij ook de beperkingen van dit onderzoek worden behandeld. Er wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de Rabobank voor de wijze waarop met ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer kan worden omgegaan.

### 5.1 Bevindingen

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

#### **Op welke wijze kunnen banken omgaan met ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?**

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Wat betekent het begrip klantbelang centraal in Bijzonder Beheer?
- Dient het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal te staan?
- Welke dilemma's worden er in de praktijk ervaren rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?
- Welke belangen en afwegingen spelen een rol bij deze dilemma's?
- Hoe kunnen de deugdenethiek, beginselethiek en gevolgenethiek als kader dienen voor het ethisch verantwoord omgaan met dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?
- Is er een praktisch model beschikbaar voor de wijze waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd?

Achtereenvolgens zal worden ingegaan op de gestelde deelvragen en zal per deelvraag de conclusie uit het onderzoek worden benoemd

#### 5.1.1 Wat betekent het begrip klantbelang centraal in Bijzonder Beheer?

Klantbelang centraal is een gedragsregel, opgesteld door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) die is afgeleid van artikel 4:24 uit de Wet Financieel Toezicht. In de toelichting op de gedragsregels licht de NVB (2014) de betekenis van het centraalstellen van het klantbelang als volgt toe: *“De bankmedewerker dient i) klanten zo goed mogelijk te informeren over producten en diensten en de risico's ervan, ii) klanten geen producten of diensten aan te bieden die niet bij hen passen, iii) er aan bij te dragen dat een product geen onverantwoorde risico's heeft voor de klant en iv) er aan bij te dragen dat een product en de voorwaarden ervan begrijpelijk zijn voor de klant.”*. Zowel uit het literatuuronderzoek als uit het empirisch onderzoek blijkt dat er discussie is over de vraag of het hierbij moet gaan over het individuele belang van de klant of het belang van alle klanten van de bank. Specifiek in Bijzonder Beheer zijn volgens Soeharno (2014) en Van Esch (2015) de maatregelen primair ingegeven om het incassorisico voor de bank af te wenden en daarmee het collectieve klantbelang te dienen. In sommige gevallen zal een maatregel die door de afdeling Bijzonder Beheer wordt genomen niet meteen in het belang van de Bijzonder Beheerklant zijn waardoor deze klant kan stellen dat de bankmedewerker niet in zijn belang heeft gehandeld, aldus Caria (2016). Ook de Autoriteit Financiële Markten (AFM) erkent in haar onderzoeksrapport over de werkwijze van afdelingen bijzonder beheer dat *“de afdeling bijzonder beheer primair gericht is op het beheersen van het kredietrisico van de bank”* (AFM, 2015). AFM: *“Dat de bank maatregelen neemt om haar kredietrisico te beperken acht de AFM begrijpelijk, zolang de bank hierbij rekening*

*houdt met de herstelmogelijkheden voor de onderneming. Dit is in het gezamenlijke belang van klant en bank, omdat herstel van de onderneming het kredietrisico verlaagt.”.*

Klantbelang centraal in Bijzonder Beheer betekent volgens Van Esch “...dat de medewerker i) de klant op een eerlijke en zorgvuldige manier behandelt, ii) duidelijk, niet-misleidend en respectvol met de klant communiceert, iii) maatregelen neemt die proportioneel en redelijk zijn, iv) bij de uitwinning van zekerheden zorg draagt voor een zorgvuldig verkoopproces, v) streeft naar in de gegeven omstandigheden best haalbare opbrengst en vi) zich toetsbaar opstelt door belangrijke besluiten en afwegingen vast te leggen.”. De bevindingen uit het empirisch onderzoek liggen in lijn met de betekenis die Van Esch geeft. Klantbelang centraal betekent volgens respondenten: i) dat de belangen van de klant, de bank en eventuele overige belanghebbenden zorgvuldig tegen elkaar moeten worden afgewogen, ii) dat de bank open en transparant moet communiceren, iii) dat de bank op een respectvolle manier moet omgaan met de belangen van de klant en empathie en inlevingsvermogen moet tonen voor de soms moeilijke fase waarin ondernemers zitten, iv) dat de bank de ondernemer goed begeleid door het bijzonder beheerproces en v) dat de bank kennis deelt met de klant bijvoorbeeld op het gebied van branche-informatie, data-analyse en dergelijke.

Geconcludeerd kan worden dat het begrip ‘klantbelang centraal’ een open norm is waaraan nog geen eenduidige definitie is gegeven. De invulling die zowel door de NVB, AFM als door respondenten aan deze open norm wordt gegeven spitst zich in essentie toe op een zorgvuldige belangenafweging, redelijke en proportionele maatregelen, een transparante communicatie en het tonen van respect, empathie en inlevingsvermogen vanuit de bank richting de Bijzonder Beheer klant. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er onder Bijzonder Beheermedewerkers grote zorg is rond de open norm van het begrip klantbelang centraal. Door het afleggen van de eed of de belofte van de bankierseed hebben de bankmedewerkers beloofd “...dat ik in die afweging het belang van de klant centraal zal stellen en de klant zo goed mogelijk zal inlichten.”. Onduidelijk is in hoeverre onder het klantbelang het individuele klantbelang of het algehele klantenbelang moet worden verstaan. Een andere onduidelijkheid is hoe de tuchtcommissie zal oordelen indien een Bijzonder Beheerklant stelt dat zijn belang niet centraal heeft gestaan. Deze onduidelijkheid geeft sommige respondenten dagelijks spanning bij het uitvoeren van de Bijzonder Beheertaken aangezien het bankbelang in Bijzonder Beheersituaties soms prevaleert boven het klantbelang.

### 5.1.2 Dient het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal te staan?

Zoals in de vorige paragraaf beschreven heeft iedere bankmedewerker, middels het afleggen van de bankierseed, beloofd het belang van de klant centraal te zullen stellen. Uit dien hoofde zou gereedeneerd kunnen worden dat deze deelvraag altijd met ‘ja’ beantwoord moet worden en daarom niet relevant is.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat zowel de NVB als de AFM het spanningsveld rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer wel begrijpen. Deze instanties begrijpen ook dat de bank soms maatregelen neemt om haar kredietrisico te beperken. Zowel de AFM als de NVB stellen echter niet expliciet dat het klantbelang soms ondergeschikt kan zijn aan het bankbelang of anders gezegd, dat het klantbelang niet altijd het zwaarst hoeft te wegen. De AFM en NVB vragen van de bank onder meer een ‘zorgvuldige belangenafweging’. Hieruit kan worden afgeleid dat zowel de AFM als de NVB feitelijk onderschrijven dat het klantbelang niet altijd het zwaarst hoeft te wegen maar dat in sommige situaties het bankbelang zwaarder mag wegen dan het klantbelang. Zowel de AFM als de NVB schrijven dit laatste echter niet.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat zeven respondenten vinden dat het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan, 2 respondenten een expliciet antwoord in het midden laten en 1



respondent de vraag met 'nee' beantwoord. De respondenten die de vraag of het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan expliciet met 'ja' beantwoorden maken daarop in hun toelichting zonder uitzondering allemaal een nuancering. Hierbij wordt onder meer opgemerkt dat het klantbelang wel centraal moet staan maar dat het zo kan zijn dat in de afweging tussen het belang van de klant en het belang van de bank, de uitkomst van een besluit niet altijd de meest optimale uitkomst voor de klant is. Opvallend is dat geen enkele respondent stelt dat het klantbelang altijd boven het belang van de bank zou moeten gaan. Integendeel. Een aantal respondenten stelt expliciet dat het klantbelang niet altijd het zwaarst hoeft te wegen: *"Klantbelang centraal betekent niet dat het klantbelang het zwaarst moet wegen. Dat betekent wel dat het klantbelang steeds op ons netvlies moet staan. Dat we een reële afweging moeten maken tussen de belangen van de klant en de belangen van de bank en dat dit in verhouding met elkaar staat."* (R09-T177). Ook maken enkele respondenten het onderscheid tussen het individuele klantbelang en het totale klantenbelang. Hierbij worden de belangen van de individuele klant in Bijzonder Beheer (de klant met een financiering) afgezet tegen de belangen van de klanten die hun spaargeld aan de bank hebben toevertrouwd. Andere respondenten vinden dit een verwrongen redenering en zijn van mening dat de bank helder moet stellen dat het bankbelang soms zwaarder wordt gewogen dan het individuele klantbelang. De respondent die stelt dat het klantbelang in Bijzonder Beheer niet altijd centraal hoeft te staan stelt dat dit simpelweg niet altijd kan. Respondent citeert hierbij Van Esch: *"Overigens wordt het nog lastiger bij de afdeling Bijzonder Beheer waar het belang van de klant juist niet centraal hoeft te staan. De bank loopt immers een incassorisico. Juist vanwege het belang van de financiële soliditeit van de onderneming [de bank, JHDG] speelt het klantbelang een ondergeschikte rol."* (R07-T153; Van Esch, 2015).

Geconcludeerd kan worden dat het klantbelang in Bijzonder Beheersituaties centraal moet staan maar, volgens respondenten, niet altijd het zwaarst hoeft te wegen.

### 5.1.3 Welke dilemma's worden er in de praktijk ervaren rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er verschillende dilemma's worden ervaren rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer.

Allereerst zijn er dilemma's rondom krediet- & risicobeperkende maatregelen. De meeste dilemma's spitsen zich hier toe rond de vraag of de maatregelen die de bank kan nemen voldoende gerechtvaardigd zijn in relatie tot de herstelkans van de onderneming. Daar waar de bank het risicoprofiel van een Bijzonder Beheerklant ziet verslechteren en risico-beperkende maatregelen wil nemen om de bank belangen niet (verder) te beschadigen, kunnen deze maatregelen voor de Bijzonder Beheer klant extra bezwaarlijk zijn en de continuïteit verder onder druk zetten. Dit laatste is meestal niet in het belang van de klant en in het belang van de bank. Wat respondenten niet willen is dat de maatregelen van de bank de continuïteitsperspectieven van de onderneming verder onder druk zetten. Tegelijkertijd zoekt de bank naar mogelijkheden om haar eigen belang te verbeteren danwel niet verder te verslechteren.

Ten tweede zijn er dilemma's rondom het in rekening brengen van extra kosten, als bijvoorbeeld het verhogen van het rentetarief. Aan een hoger risicoprofiel hangt een hoger prijskaartje. Respondenten ervaren een dilemma rondom het in rekening brengen van extra kosten indien dit de continuïteit van het bedrijf doorslaggevend negatief verandert. Respondenten zijn van mening dat het herstel van de onderneming voorrang verdient op het in rekening brengen van extra rentekosten. Voor zover extra rentekosten door de klant kunnen worden betaald wordt er geen dilemma ervaren om deze in rekening te brengen.

Tot slot zijn er verschillende ‘overige’ dilemma’s rondom het centraal stellen van het klantbelang centraal in Bijzonder Beheer. Er wordt een dilemma ervaren in het zakelijke restschuldenbeleid van de bank wat zegt dat alle gestelde zekerheden moeten worden uitgewonnen indien met de klant een restschuldregeling wordt overeengekomen; het volgen van het beleid kan er toe leiden dat een klant, waarvan de woning onder water staat, met een hogere restschuld blijft zitten dan wanneer de woning niet had hoeven te worden uitgewonnen. Bij ‘klein zakelijke klanten’ ervaren respondenten een dilemma indien de klant zich onvoldoende bewust is geweest van de mogelijk negatieve gevolgen die bijvoorbeeld het geven van de woning als onderpand voor de schuld van het bedrijf met zich meebrengt. Eén respondent ziet in een transparante informatie een dilemma: door het transparant informeren kan het bankbelang geschaad worden als de klant kiest voor zijn eigen belang. De vraag is hierbij voor de respondent hoe transparant de bank moet zijn richting een individuele klant aangezien met bepaalde keuzes van de klant het bankbelang niet wordt gediend. Een dilemma doet zich voor indien belangen van stakeholders, bijvoorbeeld crediteuren of het personeel van een onderneming, in het geding komen. Respondenten verschillen van mening in hoeverre met deze belangen door de bank rekening moet worden gehouden. Ook het klantbedieningsmodel van de bank wordt als een dilemma ervaren. Het bedieningsmodel van de bank waarbij ‘kleinere’ klanten minder individuele aandacht krijgen dan ‘grotere’ klanten heeft als consequentie dat het individuele klantbelang van de ‘kleinere’ klanten niet altijd centraal gesteld wordt. Het is volgens respondenten een utopie dat de bank door deze gedifferentieerde klantbediening altijd het (individuele) klantbelang centraal kan stellen.

#### 5.1.4 Welke belangen en afwegingen spelen een rol bij deze dilemma’s?

##### *Belanghebbenden*

Naast het belang van de bank, waarin de financiële stabiliteit van de bank als de kern van het bankbelang wordt gezien, en het belang van de klant, waarin de continuïteitsperspectieven van de klant als de kern van het belang van de klant wordt gezien, worden verschillende overige belanghebbenden genoemd. Hierbij wordt genoemd het belang van de ondernemer in privé, het belang van borgen, crediteuren, overige geldverstrekkers, de fiscus en het belang van medewerkers. De belangen van deze partijen kunnen in relatie tot de bank, tot de klant maar ook onderling tegengesteld zijn aan elkaar.

Hiernaast worden er binnen de bank enkele ‘interne belangen’ waargenomen die voor dilemma’s rondom het centraal stellen van het klantbelang kunnen zorgen. Hierbij worden genoemd: i) het gedifferentieerde klantbedieningsmodel, ii) de commerciële belangen versus de risico-beperkende belangen van de bank, iii) de interpretatie en acceptatie van het interne beleid en iv) de mate waarin de bank transparant moet communiceren indien dit haar eigen belang schaadt. Een persoonlijk belang van medewerkers, waardoor een dilemma kan ontstaan, is de belofte in de bankierseed waarin de medewerker belooft het klantbelang centraal te stellen versus de persoonlijke aansprakelijkheid van medewerkers indien het klantbelang niet centraal gesteld wordt.

Kaptein en Wempe (2003) categoriseren in het ‘handendilemmamodel’ mogelijke belanghebbenden in drie categorieën: i) de stakeholder belangen, ii) de interne belangen en iii) de persoonlijke belangen. De in de empirie waargenomen belanghebbenden kunnen als volgt in dit model worden ingedeeld (Tabel 13):

Organisatiebelang	➤ Belang voor de bank
Stakeholdersbelang (vuile handen dilemma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Belang voor de Bijzonder Beheerklant (de debiteur)</li> <li>➤ Belang voor de ondernemer in privé/borgsteller</li> <li>➤ Belang van derden-borgstellers</li> <li>➤ Belang van crediteuren</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Belang van overige geldverstrekkers</li> <li>➤ Belang van de fiscus</li> <li>➤ Belang van de medewerkers</li> </ul>
Interne belangen (vele handendilemma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het gedifferentieerde klantbedieningsmodel van de Rabobank</li> <li>➤ Rendementsbelangen belangen versus risico-beperkende maatregelen</li> <li>➤ Interpretatie en acceptatie van het interne beleid</li> <li>➤ Mate van transparantie in communicatie</li> </ul>
Persoonlijke belangen (verstrengelde handen dilemma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Belofte in bankierseed m.b.t. het centraal stellen van het klantbelang versus de persoonlijke aansprakelijkheid van medewerkers indien het klantbelang niet centraal gesteld wordt</li> </ul>

Tabel 13-Handendilemmamodel van Kaptein en Wempe (2003) met in de empirie waargenomen belanghebbenden (verkort; zie paragraaf 4.3.2 voor de uitgebreide tabel)

### Afwegingen

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er bij dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer verschillende argumenten worden genoemd die voor of tegen het centraal stellen van het klantbelang kunnen worden uitgelegd. Deze argumenten zijn uitgebreid behandeld in paragraaf 4.3.3. Onderstaand worden in tabel 14 de genoemde argumenten samengevat weergegeven:

		Voor klantbelang centraal	Tegen klantbelang centraal
Deugden-ethische perspectieven	Deugden van rechtvaardigheid  (Leidmotief: neutraliteit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De maatregelen die de bank neemt moeten redelijk en proportioneel zijn.</li> <li>➤ De bank moet een zorgvuldige en rechtvaardige belangenafweging maken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De maatregelen die de bank neemt moeten redelijk en proportioneel zijn. De bank dient hierbij een zorgvuldige en rechtvaardige belangenafweging te maken. Maatregelen hoeven niet per definitie in het belang van de klant uit te vallen indien de belangen van anderen (bank of stakeholders van de klant) zwaarder wegen.</li> </ul>
	Deugden van zelfvorming  (Leidmotief: persoonlijke verantwoordelijkheid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De bankmedewerker heeft een persoonlijke verantwoordelijkheid bij het afwegen van belangen. Een beslissing wordt niet alleen genomen op basis van financiële analyses maar ook op vertrouwen in de onderneming/ondernemer (intuïtie, onderbuikgevoel, fingerspitzengefühl). De bankmedewerker mag geen oneigenlijke argumenten gebruiken om daarmee de bank te bevoordelen/de klant te benadelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De persoonlijke verantwoordelijkheid van de adviseur kan er toe leiden dat beslissingen worden genomen die niet in het belang van de klant zijn maar dat belangen van de bank of andere prevaleren.</li> </ul>
	Deugden van zorg  (Leidmotief: verbondenheid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De bank dient zorg te dragen voor een transparante communicatie.</li> <li>➤ De bank dient de klant te beschermen tegen onbewust of onbekwaam handelen.</li> <li>➤ De bank dient oog en oor te hebben voor het persoonlijk welzijn van de klant.</li> <li>➤ De bank dient de belangen van derden te beschermen tegenover de belangen van de bank en/of de klant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De bank dient de belangen van derden te beschermen tegenover de belangen van de bank en/of de klant.</li> </ul>
Beginsel-ethische perspectieven	Beginsel van lokale rechten en plichten	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wet- en regelgeving dienen ter bescherming van de belangen van de klant.</li> <li>➤ De klant kan niet tot onverplichte handelingen gedwongen worden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het contract (wederzijdse instemming) dient als grondslag voor te nemen maatregelen.</li> <li>➤ Wet- en regelgeving dienen als grondslag voor te nemen maatregelen.</li> <li>➤ Het interne beleid dient als grondslag voor te nemen maatregelen.</li> </ul>

	Beginsel van de universele rechten van de mens	Niet waargenomen	Niet waargenomen
Gevolgen-ethische perspectieven	Regelutilisme	➤ Gevolgen voor de omgeving van de klant (bijv: crediteuren, personeel, milieu e.a.).	➤ Gevolgen voor de omgeving van de klant (bijv: crediteuren, personeel, milieu e.a.).
	Handelingsutilisme	➤ Het bestaansrecht van de klant.	

*tabel 14-Argumenten voor of tegen het klantbelang afgezet tegen ethische perspectieven (verkort; zie paragraaf 4.3.3. voor de uitgebreide tabel)*

Uit het onderzoek kan geconcludeerd kan worden dat er een veelheid aan argumenten is waargenomen welke een rol spelen in de afweging om het klantbelang al dan niet centraal te stellen. De argumenten die worden aangevoerd waarbij het klantbelang niet centraal gesteld wordt, zijn voornamelijk beginsel-ethisch van aard. Hierbij gaat het om argumenten waarbij verwezen wordt naar de tussen bank en klant gesloten overeenkomsten en voorwaarden op grond waarvan de bank te nemen maatregelen rechtvaardigt. Daarnaast kan wet- en regelgeving en het interne beleid van de bank als rechtvaardiging dienen met betrekking tot maatregelen die niet in het belang van de klant hoeven te zijn. Daarnaast zijn argumenten waargenomen waarbij de bescherming van de belangen van derden (bijvoorbeeld borgstellers, crediteuren, andere financiers,) zwaarder kunnen wegen dan het belang van de klant.

De argumenten die worden aangevoerd waarbij het klantbelang wel centraal gesteld wordt, zijn voornamelijk gevolgen-ethisch en deugden-ethisch van aard. Primair stellen respondenten dat bij vrijwel alle dilemma's gekeken wordt naar de gevolgen die afwegingen voor de klant met zich meebrengen. Hierbij staat dan het continuïteits-perspectief van de klant centraal. Zodra maatregelen het continuïteitsperspectief van de klant negatief beïnvloeden wordt dit door respondenten als een dilemma ervaren. Het primaire belang in Bijzonder Beheer wordt gezien als het beperken van het verliesrisico voor de bank. Direct gerelateerd hieraan is aan het continuïteitsperspectief van de klant: een klant met een continuïteitsperspectief beperkt het verliesrisico voor de bank. Besluitvorming vindt dan ook met name plaats op basis van de ingeschatte herstelkans van de onderneming. Indien het continuïteitsperspectief niet aanwezig wordt geacht wegen beginsel-ethische argumenten (overeenkomst en voorwaarden) zwaarder om maatregelen te rechtvaardigen die het bankbelang dienen (beperken verliesrisico). Bij maatregelen die dienen ter bescherming van het bankbelang en die niet in het klantbelang hoeven te zijn, noemen respondenten, zonder uitzondering, deugden-ethische argumenten om het klantbelang centraal te stellen ook al weegt het klantbelang niet het zwaarst. Hierbij gaat het om argumenten als het zorgvuldig afwegen van belangen, het afwegen van de redelijkheid en proportionaliteit van de maatregelen in relatie tot het belang van de bank versus de klant, het zorgdragen voor een transparante communicatie richting de klant, het tonen van empathie en inlevingsvermogen en de zorg om het persoonlijke welzijn van de klant.

#### 5.1.5 Hoe kunnen de deugdenethiek, beginselethiek en gevolgenethiek als kader dienen voor het ethisch verantwoord omgaan met dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?

Er is volgens Kaptein en Wempe (2002) sprake van een dilemma in situaties waarin we moreel verplicht zijn te handelen of om ons te onthouden van een handeling op hetzelfde moment. Hierbij kan het zijn dat we een bepaalde handeling moeten verrichten om een bepaald doel te bereiken

maar dat diezelfde handeling een contra-werking heeft die de handeling onaanvaardbaar maakt. Het dilemma is dan dat er onvergelykbare waarden, normen of idealen op het spel staan die het nemen een rationele beslissing onmogelijk maken, aldus Kaptein en Wempe (2002). De vraag kan gesteld worden of zo'n dilemma dan ook een ethisch dilemma is. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat dit inderdaad zo gesteld kan worden. Volgens Rest (1986) wordt men geconfronteerd met een ethisch dilemma indien men in een situatie terecht komt waarin men beslissingen moet nemen waarvan de gevolgen een effect hebben op de belangen, het welzijn en de verwachtingen van anderen. Op basis van de literatuurreferenties (zie paragraaf 2.2.2) ben ik tot de volgende definitie van een ethisch dilemma gekomen: *“een situatie waarin een keuze moet worden gemaakt tussen conflicterende waarden die gevolgen heeft voor de rechten en belangen van beide partijen”*.

Met de constatering dat een dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer als een ethisch dilemma kan worden gezien, komt de vraag naar voren op welke wijze de klassieke ethische theoriën als kader kunnen dienen voor het ethisch verantwoord omgaan met dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. In de literatuur worden zoals eerder besproken drie klassieke ethische theorieën onderscheiden: de deugdenethiek, waarin het morele karakter van de mens en de aanleg van de mens goed te willen doen centraal staat, de beginselethiek of deontologie, waarin de vragen 'welke beginselen zijn relevant in deze kwestie?' en 'welke rechten en plichten spelen daarin mee?' centraal staan en de gevolgenethiek of consequentialisme waarin het morele gehalte van een handeling bepaald wordt door de werkelijke en de verwachte gevolgen van de handeling. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat de tegengestelde argumenten (normen, waarden of idealen) die een dilemma 'veroorzaken', veelal te categoriseren zijn als deugden-ethische, beginsel-ethische of gevolgen-ethische argumenten.

Het kunnen benoemen en kunnen onderscheiden van de verschillende argumenten bij een ethisch dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang is één van de belangrijkste onderdelen tijdens het beoordelingsproces. Tijdens dit onderdeel wordt van de dilemma-eigenaar gevraagd boven de materie te gaan hangen en vanuit verschillende perspectieven het dilemma te bekijken, argumenten te benoemen en deze argumenten af te wegen. Door vanuit verschillende perspectieven naar een dilemma te kijken en vanuit die verschillende perspectieven argumenten aan te voeren komt er vaak al enige structuur in het beoordelingsproces. Bij ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer helpt het hierbij om allereerst de verschillende belanghebbenden te benoemen (klant, bank, andere stakeholders). Vervolgens worden per belanghebbende argumenten benoemd waarom een keuze 'voor of tegen' het centraal stellen van het klantbelang gemaakt zou kunnen worden. Een volgende stap is hierbij de verschillende argumenten te structureren. Het werkt hierbij erg verhelderend door de verschillende argumenten te onderscheiden in deugden-ethische, beginsel-ethische en gevolgen-ethische argumenten. Kritische reflectievragen als 'welke gevolgen heeft een bepaalde keuze voor de klant, de bank of stakeholders?' (gevolgen-ethiek), 'welke overeenkomsten, voorwaarden, wet- en regelgeving liggen aan een bepaalde keuze ten grondslag?' (beginsel-ethiek) of 'wat zijn mijn bedoelingen voor de klant, de bank of anderen met de keuze die ik maak?' (deugden-ethiek), helpen hierbij om de argumenten te benoemen en te structureren. Door onderliggende uitgangspunten, normen en waarden bij de verschillende argumenten te benoemen en af te wegen ontstaat een beeld van de verschillende keuzes die gemaakt kunnen worden met pro- en contra argumenten waarom een bepaalde keuze gemaakt zou kunnen worden.

Het kunnen onderscheiden van met name beginsel-ethische en gevolgen-ethische argumenten werkt erg verhelderend. De dilemma-eigenaar krijgt dan grip op de argumenten die worden benoemd en overweegt wat achterliggende kenmerken van die argumenten zijn. Dit draagt bij aan

een zuiver en zorgvuldig besluitvormingsproces bij een ethisch dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. Op de vraag welke argumenten doorslaggevend moeten of mogen zijn is geen eenduidig antwoord te geven. Juist dit is het spanningsveld bij een ethisch dilemma. Het benoemen van de verschillende belanghebbenden, het benoemen van de verschillende argumenten en het wegen van deze argumenten leiden tot een keuze waarbij de argumentatie voor een bepaalde keuze voor de dilemma-eigenaar tevens de rechtvaardiging van die keuze is. Van Luijk (1993) benoemt hierbij wel twee argumentatieregels die het maken van een keuze kunnen verhelderen. Als eerste: *“wanneer een situatie aanleiding geeft tot zowel een beginsel-ethische als een gevolgen-ethische aanpak, dienen beide benaderingen uitgewerkt te worden, om te zien of ze in hun uitkomst elkaar versterken danwel elkaar tegenspreken”*. Als tweede argumentatieregel noemt van Luijk: *“daar waar de benaderingen tot onverenigbare uitkomsten leiden, is de vuistregel dat de beginsel-ethische uitkomst de voorkeur verdient, tenzij er met nieuwe argumenten uitdrukkelijk beargumenteerd kan worden waarom in dit geval een gevolgen-ethische benadering de voorrang verdient. Het algemene principe hierachter is dat aanwijsbare individuele rechten meer moreel gewicht in de schaal leggen dan tegen elkaar weggestreepte voordelen”*. De vuistregel is hierbij dus dat aan beginsel-ethische argumenten een zwaarder moreel gewicht kan worden toegekend dan aan gevolgen-ethische argumenten. Deze vuistregel hoeft geen definitieve doorslag te geven maar kan wel duidelijk richtinggevend zijn, aldus Van Luijk (1993).

In de volgende paragraaf zal verder worden ingegaan op de verschillende vragen die de dilemma-eigenaar kan stellen bij de aanpak van een ethisch dilemma.

#### 5.1.6 Is er een praktisch model beschikbaar voor de wijze waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd?

Naast de vraag of er een praktisch model beschikbaar is voor de wijze waarop een ethisch dilemma kan worden benaderd, komt de vraag boven of er een basisvoorwaarde is voor de manier waarop een ethisch dilemma wordt benaderd. Deze basisvoorwaarde is mijn inziens ‘integriteit’. Integriteit biedt volgens Kaptein en Wempe (2002) een uitweg in de keuze die iemand moet maken bij een dilemma waarin waarden of belangen met elkaar conflicteren. Integriteit is volgens Kaptein en Wempe *“het werken aan integratie en harmonie, het zoeken naar een optimale oplossing in een situatie waarin waarden elkaar uitsluiten”*. Integriteit bij het omgaan met dilemma’s vergt in de visie van Kaptein en Wempe een waardenpluralisme. Dit impliceert dat er meerdere waarden, normen en idealen van kracht kunnen zijn zonder dat deze allemaal even goed zijn of dat foute antwoorden op morele dilemma’s niet meer mogelijk zijn. Het kiezen voor de ene waarde impliceert volgens Kaptein en Wempe niet dat men zonder meer tegen de andere waarde kiest. Kaptein en Wempe verwijzen hierbij naar de ‘verzoeningstheorie’ van Hampden-Turner en Trompenaars (2000) welke stellen dat verzoening tussen conflicterende waarden of eisen kan bestaan door i) het accepteren dat het onmogelijk is om aan alle eisen tegemoet te komen, ii) compassie te vertonen met het ‘slachtoffer’, iii) te streven naar minimale schade en iv) op zoek te gaan naar een manier om de schade te vergoeden. Een integer persoon streeft volgens Kaptein en Wempe naar het begrijpen en het realiseren van de conflicterende waarden, normen en idealen als een samenhangend geheel.

Naast dat ‘integriteit’ als een basisvoorwaarde kan worden gezien om een ethisch dilemma te benaderen is uit het onderzoek ook een praktisch model naar voren gekomen om een ethisch dilemma te benaderen. Van Luijk (1993) beschrijft een model van zeven stappen dat *“dienstig kan zijn bij de systematische bewerking van morele casussen in het bedrijfsleven en mogelijk ook daarbuiten”*. De essentie van dit zeven-stappen-model is de stapsgewijze benadering van een dilemma. Volledigheidshalve verwijs ik naar paragraaf 2.3.2 waarin dit zeven-stappen model uitgebreid is beschreven. Ik volsta hier met een korte samenvatting van de zeven stappen. Na het

vaststellen van het morele kernprobleem wordt geïnventariseerd wie betrokkenen (belanghebbenden) zijn bij het dilemma. Betrokken zijn volgens van Luijk “al degenen die er in redelijkheid aanspraak op kunnen maken dat in het beslissingsproces ook met hun rechten en belangen rekening wordt gehouden”. Vervolgens worden de moreel aanspreekbaren genoemd. Dit zijn volgens Van Luijk “al degenen die er wezenlijke invloed op kunnen uitoefenen dat er een beslissing wordt genomen, c.q. dat deze beslissing wordt genomen, en van wie in redelijkheid mag worden verwacht dat zij in het onderhavige geval hun invloed zullen aanwenden”. In de vierde stap wordt geïnventariseerd welke informatie nodig is om tot een verantwoorde beslissing te komen. In stap 5 worden de argumenten benoemd die in het dilemma relevant zijn. De opbouw van de eigenlijke argumentatie kent volgens Van Luijk drie delen: 1) de bepaling en de aard van het probleem, 2) de verdediging van het pro-standpunt en 3) de weerlegging van het contra-standpunt. Na het opstellen van de argumentatie waarbij aandacht is gegeven aan de tegenwerpingen en mogelijke alternatieve standpunten is het volgens Van Luijk niet meer zo moeilijk aan te geven welke argumenten uiteindelijk het zwaarst wegen, gezien hun moreel gewicht en gezien de zwaarte van de contra-argumenten. Met de laatste vraag reflecteert de dilemma-eigenaar op zichzelf. Reflectievragen hierbij zijn bijvoorbeeld: “Kan ik met het bereikte resultaat leven?”, “Wil ik ermee naar buiten treden?” en “Hoe voel ik me als mijn opvattingen en beslissing in de krant komen?”. Als het antwoord op dergelijke vragen onbevredigend voelt is er aanleiding om het traject nog eens nauwkeurig te doorlopen. Een werkelijk morele stellingname kan niet alleen op argumenten worden gebaseerd maar vraagt om de inzet van de persoon, aldus van Luijk. Hier refereert Van Luijk mijns inziens indirect aan de integriteit die de dilemma-eigenaar in zich moet hebben.

#### *Toepassing van het zeven-stappen-model*

Op grond van de bevindingen uit het empirisch onderzoek licht ik twee stappen uit het model van Van Luijk nader toe. Allereerst is dat de inventarisatie van de belanghebbenden (stap 2) en als tweede is dat het benoemen van de relevante argumenten (stap 5). Met het uitlichten van deze stappen beoog ik handvatten te geven voor een dilemma-eigenaar bij de benadering van een ethisch dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer.

#### Inventarisatie van belanghebbenden

De inventarisatie van belanghebbenden kan gedaan worden aan de hand van het ‘handendilemmamodel’ van Kaptein en Wempe (2003). Hierbij kunnen de volgende vragen gesteld worden om de verschillende belangen te inventariseren (Tabel 15):

Organisatiebelang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de belangen voor de bank?</li> </ul>
Stakeholdersbelang (vuile handen dilemma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de belangen voor de Bijzonder Beheerklant (de debiteur)?</li> <li>• Wat zijn de belangen voor de ondernemer in privé/borgsteller?</li> <li>• Wat zijn de belangen van derden-borgstellers?</li> <li>• Wat zijn de belangen van crediteuren?</li> <li>• Wat zijn de belangen van overige geldverstrekkers?</li> <li>• Wat zijn de belangen van de fiscus?</li> <li>• Wat zijn de belangen van de medewerkers?</li> <li>• Wat zijn de belangen van overige belanghebbenden?</li> </ul>
Interne belangen (vele handendilemma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke belangen binnen de bank spelen een rol?</li> <li>• Welke “rendementsbelangen” versus “risico-beperkende maatregelen” spelen een rol?</li> </ul>
Persoonlijke belangen (verstregelde handen dilemma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is mijn eigen belang in relatie tot het behartigen van de belangen van de bank, het centraal stellen van het klantbelang en de door mij afgelegde bankierseed?</li> </ul>

Tabel 15-Inventarisatie van belanghebbenden aan de hand van het 'Handendilemmamodel' van Kaptein en Wempe (2003)

Door bovenstaand model te gebruiken bij het inventariseren van de verschillende belanghebbenden bij een dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer worden alle belanghebbenden schematisch in beeld gebracht.

### Benoemen van relevante argumenten

Voor het inventariseren van relevante argumenten die voor de verschillende belanghebbenden bij een ethisch dilemma rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer van kracht kunnen zijn, kan gebruik worden gemaakt van onderstaand schema (Tabel 16). Dit schema is gebaseerd op de 7 ethische sub-perspectieven van de beginsel-, deugden- en gevolgenethiek zoals beschreven door Van Es (2011). De vragen die in dit schema benoemd zijn, zijn gebaseerd op de bevindingen die uit het empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen.

		<u>Vraagstelling</u>	<u>Toelichting</u>
Deugden-ethische perspectieven	Deugden van rechtvaardigheid  (Leidmotief: neutraliteit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn de maatregelen die de bank neemt redelijk en proportioneel?</li> <li>• Heeft de bank een zorgvuldige en rechtvaardige afweging van de belangen gemaakt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De maatregelen die de bank neemt moeten redelijk en proportioneel zijn. De bank dient hierbij een zorgvuldige en rechtvaardige belangenafweging te maken. Maatregelen hoeven niet per definitie in het belang van de klant uit te vallen indien de belangen van anderen (bank of stakeholders van de klant) gerechtvaardigd zwaarder wegen.</li> </ul>
	Deugden van zelfvorming  (Leidmotief: persoonlijke verantwoordelijkheid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke persoonlijke verantwoordelijkheid neemt de bankmedewerker bij het afwegen van belangen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De persoonlijke verantwoordelijkheid van de adviseur kan er toe leiden dat beslissingen worden genomen die niet in het belang van de klant zijn maar dat belangen van de bank of anderen prevaleren. Een beslissing wordt niet alleen genomen op basis van financiële analyses maar ook op vertrouwen in de onderneming/ondernemer (intuïtie, onderbuikgevoel, fingerspitzengefühl). De bankmedewerker dient te handelen in lijn met de door hem of haar afgelegde bankierseed.</li> </ul>
	Deugden van zorg  (Leidmotief: verbondenheid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draagt de bank zorg voor een transparante communicatie rondom de belangenafweging?</li> <li>• Beschermt de bank de klant tegen onbewust of onbekwaam handelen?</li> <li>• Welke belangen spelen er rondom het persoonlijk welzijn van de klant?</li> <li>• In welke mate zijn de belangen van derden tegenover de belangen van de bank en/of de klant in het geding?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bank dient zorg te dragen voor een transparante communicatie rondom de afweging van belangen, de klant zondig tegen zichzelf te beschermen, het persoonlijk welzijn van de klant in ogenschouw te nemen en zondig de belangen van derden tegenover de belangen van de klant en/of de bank te beschermen.</li> </ul>
Beginsel-ethische perspectieven	Beginselen van lokale rechten en plichten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke overeenkomst, voorwaarden en bepalingen dienen als grondslag voor de voorgenomen beslissing?</li> <li>• Welke wet- en regelgeving dient er ter bescherming van de belangen van de klant?</li> <li>• Wordt de klant kan niet tot onverplichte handelingen gedwongen?</li> <li>• Wat zegt het beleid van de bank over de voorgenomen maatregelen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wet- en regelgeving alsmede de tussen bank en klant gesloten overeenkomst, voorwaarden en bepalingen (wederzijdse instemming) dienen als grondslag voor de te nemen beslissing. Daarnaast kan ook het interne beleid van de bank als grondslag dienen voor een voorgenomen beslissing. De klant mag hierbij niet tot onverplichte handelingen gedwongen worden; de klant moet de keuze krijgen om een onverplichte handeling wel of niet uit te voeren.</li> </ul>
	Beginselen van de universele rechten van de mens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Worden de universele rechten van de mensen door de voorgenomen beslissing niet geschaad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De universele rechten van de mens mogen niet geschaad worden.</li> </ul>



Gevolgen-ethische perspectieven	Regelutilisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de gevolgen van de voorgenomen beslissing voor de omgeving van de klant (bijv: crediteuren, personeel, milieu e.a.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gevolgen van de voorgenomen beslissing voor belanghebbenden van de klant dienen in beeld gebracht en afgewogen te worden tegenover de belangen van de klant en de belangen van de bank.</li> </ul>
	Handelings-utilisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de gevolgen van de voorgenomen beslissing voor de klant (de debiteur van de bank)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gevolgen van de voorgenomen beslissing voor de klant dienen in beeld gebracht en afgewogen te worden tegenover de belangen van de bank en de overige stakeholders.</li> </ul>

Tabel 16-Vragenschema voor het inventariseren van beginsel-ethische, deugden-ethische en gevolgen-ethische argumenten bij ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer

De antwoorden die op bovenstaande vragen gegeven worden, kunnen worden ingedeeld als pro- of contra-argumenten voor het al dan niet centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. Deze schematische inventarisatie van argumenten kan bijdragen aan een zorgvuldig en afgewogen beoordeling bij ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer.

### 5.1.7 Beantwoording van de onderzoeksvraag

De beantwoording van de deelvragen in de voorgaande paragrafen zijn de onderbouwing voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag:

#### **Op welke wijze kunnen banken omgaan met ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?**

Integriteit geldt als basisvoorwaarde om een ethisch dilemma te behandelen. Integriteit is volgens Kaptein en Wempe (2003) "het werken aan integratie en harmonie, het zoeken naar een optimale oplossing in een situatie waarin waarden elkaar uitsluiten".

Voor de praktische benadering van een ethisch dilemma kan gebruik worden gemaakt van het zeven-stappen-model van Van Luijk (1993) (zie paragraaf 2.3.2). Middels dit model wordt een dilemma stapsgewijs uitgediept. Na de bepaling van het kernprobleem volgt de inventarisatie van belanghebbenden en aanspreekbaren en de inventarisatie van argumenten. Voor de praktische toepassing van ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer kan hierbij gebruik worden gemaakt van de schematische inventarisatie van belanghebbenden (Tabel 15) gebaseerd op het handendilemmamodel van Kaptein en Wempe (2003) en de schematische inventarisatie van pro- en contra argumenten (Tabel 16) die bij het gegeven dilemma van kracht zijn gebaseerd op de 7 ethische sub-perspectieven van Van Es (2011). Bij de conclusie moet de dilemma eigenaar zich realiseren dat het vaak onmogelijk is om aan alle eisen tegemoet te komen. De 'verzoeningstheorie' van Hampden-Turner en Trompenaars (2000) kan hierbij helpen. Hampden-Turner en Trompenaars stellen dat verzoening tussen conflicterende waarden of eisen kan bestaan door i) het accepteren dat het onmogelijk is om aan alle eisen tegemoet te komen, ii) compassie te vertonen met het 'slachtoffer', iii) te streven naar minimale schade en iv) op zoek te gaan naar een manier om de schade te vergoeden. Tot slot is het volgens Van Luijk (1993) van belang om te reflecteren op de genomen beslissing. Als de eigen reflectie onbevredigend voelt is er aanleiding om het traject nog eens nauwkeurig te doorlopen.

## 5.2 Discussie, beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen

### 5.2.1 Discussie

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat de discussie over dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer nadrukkelijk is ingegeven door de invoering van de

bankierseed in 2013. Het centraal stellen van het klantbelang heeft sindsdien binnen de afdelingen Bijzonder Beheer van de Rabobank nadrukkelijker aandacht gekregen. Waar voorheen ogenschijnlijk beginsel-ethische argumenten (rechtvaardiging van besluiten op grond van de overeenkomst of voorwaarden) vaak zwaarwegend genoeg werden gevonden om een besluit te rechtvaardigen lijken meer en meer ook deugden-ethische en gevolgen-ethische argumenten doorslaggevend te zijn in de discussie over het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. In ieder geval is uit het empirisch onderzoek naar voren gekomen dat de belangenafweging zorgvuldig wordt gemaakt en het belangrijk wordt gevonden om helder en transparant met de klant te communiceren ook als er besluiten worden genomen waarbij het klantbelang ondergeschikt wordt geacht aan de belangen van de bank of derden. De discussie over het centraal stellen van het klantbelang wordt met name in 'uitwinningssituaties' nog als lastig ervaren. Met name de persoonlijke tuchtrechtelijke gevolgen door het laten prevaleren van het bankbelang boven het klantbelang wordt door bankmedewerkers als een heet hangijzer gezien. Deze persoonlijke 'belangenverstrengeling' van medewerkers vertroebeld mijns inziens een zuivere discussie en een zuivere benadering van ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer.

### 5.2.2 Beperkingen van het onderzoek en aanbeveling voor verder onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de Rabobank onder 12 respondenten. Onderzocht is welke ethische dilemma's in de praktijk worden ervaren om het klantbelang centraal te stellen en op welke wijze theoretische modellen als kader kunnen dienen voor de behandeling van deze ethische dilemma's. Het onderzoek is met 12 respondenten binnen één bancaire organisatie (de Rabobank) beperkt van aard. Alhoewel bij de selectie van respondenten zorgvuldig is gekeken naar een variatie in functie en ervaring kan niet met zekerheid gesteld worden dat de geselecteerde respondenten voldoende representatief zijn voor de gehele Bijzonder Beheer populatie van banken.

Toekomstig onderzoek zou gericht kunnen zijn op de vraag in hoeverre bankmedewerkers voldoende ruimte ervaren om het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal te stellen indien dit niet leidt tot de primaire doelstelling van de afdeling Bijzonder Beheer, namelijk het beperken van het verliesrisico voor de bank. Anders gezegd, onderzocht kan worden in hoeverre de doelstelling om het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal te stellen (met daarbij de tuchtrechtelijke consequentie hiervan indien dit niet gebeurt) conflicteert met de doelstelling die Bijzonder Beheer medewerkers krijgen om het verliesrisico voor de bank te beperken.

### 5.2.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Op grond van bevindingen uit dit onderzoek kom ik tot volgende aanbevelingen voor de praktijk van Bijzonder Beheer bij de Rabobank:

- 1) Implementeer een schematische aanpak voor de inventarisatie van belanghebbenden en argumenten die een rol spelen bij ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. De schema's zoals weergegeven in Tabel 15 en Tabel 16, alsmede het zeven-stappen-model van Van Luijk (paragraaf 2.3.2) kunnen hierbij als leidraad dienen.
- 2) Verschaf duidelijkheid over de definitie van 'klantbelang centraal in Bijzonder Beheer'. Medewerkers zijn zoekende tot op welke hoogte zij het individuele klantbelang centraal mogen dan wel moeten stellen in Bijzonder Beheer. Daarbij worden er verschillende interpretaties aan 'klantbelang' gegeven. Enerzijds wordt dit als het individuele klantbelang gezien, anderzijds wordt gesteld dat hieronder ook het totale klantenbelang kan worden gezien. Dit leidt tot de redenering dat aan een individuele klant wordt verteld dat zijn individuele belang niet centraal wordt gesteld ten gunste van het belang van andere klanten.

- 3) Vraag helderheid van de NVB, AFM en tuchtrechtinstantie met betrekking tot de onduidelijkheid die er is rond de open norm 'klantbelang centraal' in Bijzonder Beheer. Indien alle partijen van mening zijn dat in bepaalde Bijzonder Beheersituaties het klantbelang niet altijd doorslaggevend hoeft te zijn dan verdient het aanbeveling hier duidelijkheid over te verschaffen. De open norm hangt als een heet hangijzer boven bankmedewerkers, met name in uitwinsituaties.
- 4) Verschaf duidelijkheid rondom mogelijke consequenties vanuit de tuchtrechtcommissie indien een bankmedewerker persoonlijk aansprakelijk kan worden gesteld bij weloverwogen beslissingen waarin het bankbelang prevaleert boven het klantbelang. Medewerkers voelen intern nog onvoldoende 'rugdekking' indien zij uitvoering geven aan de primaire doelstelling in Bijzonder Beheer om het verliesrisico voor de bank te beperken.
- 5) Draag zorg voor het (verder) op gang van brengen van het voeren van discussies over ethische dilemma's in Bijzonder Beheer. Dit kan bijvoorbeeld door het opstarten van 'posten-overleggen' waarin ethische dilemma's worden besproken of het starten van een discussiegroep op Yammer waar casuïstiek kan worden gedeeld en bediscussieerd. Draag zorg voor het centraal kunnen beleggen van ethische dilemma's. De infodesk Bijzonder Beheer zou hier in samenspraak met afdeling 'ethiek' een coördinerende rol kunnen spelen. Binnen BBR/IBR en binnen de lokale banken leven verschillende inzichten rondom de manier waarop met ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer kan worden omgegaan. Een gecoördineerde bespreking van ethische dilemma's binnen Bijzonder Beheer ontbreekt nog.
- 6) De afweging klantbelang/bankbelang kan nadrukkelijker geïntegreerd worden in alle besluitvormingen rondom Bijzonder Beheer posten. Dit is nu alleen in het strategierapport BBR/IBR opgenomen maar zou ook in lokale besluitvorming nadrukkelijker besproken kunnen worden.
- 7) Weeg de consequenties van het gedifferentieerde klantbelangbedieningsmodel af tegen de consequenties die dit met zich mee kan brengen rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer.

## Literatuuropgave

- AFM. (2015). *Rapportage Bijzonder Beheer - Een verkennend onderzoek naar de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer van banken voor mkb-kredieten*. Amsterdam: AFM. Opgeroepen op 01 31, 2016, van <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mrt/bijzonder-beheer>
- Bakker, B. (2014). *Plato - Het beste (Politeia)*. Amsterdam: Promotheus.
- Beauchamp, T. L. (1979). *Ethical Theory and Business*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Caria, V. (2016). Het tuchtrecht voor bankiers. *Ars Aequi*(07/08), 535-544.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research* (4 ed.). London: SAGE Publications.
- Erp, H. v. (2000). *Moraal, geluk en verantwoordelijkheid*. Assen: Van Gorcum.
- Es, R. v. (2011). *Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies*. Deventer: Kluwer.
- Esch, R. v. (2015). De bankierseed en klantbelang centraal. *Tijdschrift voor Financieel Recht*, 2015(6).
- Graafland, J., Kaptein, M., & Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C. (2006). Business Dilemmas and Religious Belief: An Explorative Study among Dutch Executives. *Journal of Business Ethics*(66), 53-70.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2000). *Building Cross-Cultural Competence*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Houser, R. E. (2004). *The cardinal virtues. Aquinas, Albert, and Philip the Chancellor*. Toronto: PIMS.
- Hupperts, C., & Poortman, B. (2013). *Aristoteles: Ethica Nicomachea*. Uitgeverij Damon B.V.: Budel.
- Hursthouse, R. (1999). *On Virtue Ethics*. New York: Oxford University Press.
- Kaptein, M. (2003). *De integere manager*. Assen: Van Gorcum B.V.
- Kaptein, M. (2003). *De Open Onderneming: een bedrijfsethisch vraagstuk*. Rotterdam.
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company. A theory of Corporate Integrity*. New York: Oxford University Press.
- Karssing, E. (2012, 05 12). Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek. *Tijdschrift voor Compliance*, pp. 133-138.
- Kranenburg-Hanspians, K., & Jans, J. (2013, 09). De Bankierseed. *Tijdschrift voor Arbeid & Onderneming*, 95.
- Lewis, P. V. (1985). Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello to a Wall. *Journal of Business Ethics*(4), 377-383.
- Luijk, H. v. (1993). *Om redelijk gewin - oefeningen in bedrijfsethiek*. Amsterdam: Boom.
- Nagel, T. (1979). *Moral questions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NVB, (. (2014). *Toekomstgericht bankieren*. Amsterdam: NVB.

- Overheid.nl*. (2016, 09 04). Opgehaald van Wet op het financieel toezicht:  
<http://wetten.overheid.nl/BWBR0020368/2016-09-03#Titeldeel4>
- Overheid.nl*. (2016, 09 04). Opgehaald van Regeling eed of belofte financiële sector 2015:  
<http://wetten.overheid.nl/BWBR0036152/2015-04-01>
- Oxford Dictionaries*. (2016, juni 26). Opgehaald van Oxford Dictionaries:  
[www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com)
- Rest, J. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek* (5 ed.). Amsterdam: Phearson.
- Sinnot-Armstrong, W. (1988). *Moral dilemmas*. John Wiley & Sons.
- Soeharno, J. (2014). Tucht recht en de wens tot integere bankiers. Een kritische beschouwing. *Tijdschrift voor Financieel Recht*, 2014(6), 245-248.
- Taylor, P. (1975). *Principles of Ethics: An Introduction*. Dickenson Pub. Co.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *The Academy of Management Executive*(Vol 18, no 2), 69-83.
- Van Dale*. (2016, juni 26). Opgehaald van Van Dale: [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)

## Bijlage

*De uitgewerkte interviews zijn niet in de publicatieversie van deze scriptie als bijlagen opgenomen.*

### Interviewvragen

Ik doe een onderzoek naar ethische dilemma's rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer. Hierover wil ik jou graag een aantal vragen stellen. Allereerst ga ik je zo vragen wat voor jou 'klantbelang centraal in Bijzonder Beheer' betekent en of jij vindt dat het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan. Daarna leg ik je een aantal voorbeelden voor van mogelijke dilemma's. Bij die voorbeelden zal ik je gaan vragen of je het voorbeeld herkent als een dilemma, hoe vaak dit dilemma in de praktijk voorkomt, welke verschillende belangen je in dat dilemma ziet, welke waarden bij dat dilemma een rol spelen, welke afwegingen je maakt om tot een besluit te komen en wat de doorslaggevende waarde is (of zijn) op grond waarvan je tot een besluit komt.

De voorbeelden zijn verdeeld in 3 categorieën.

- Krediet- & risicobeperkende maatregelen
- Kosten
- Overige dilemma's

Tot slot zal ik je vragen of je nog andere dilemma's ervaart rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer.

**Vraag 1. Wat betekent voor jou 'klantbelang centraal in Bijzonder Beheer?'**

**Vraag 2. Vind jij dat het klantbelang in Bijzonder Beheer centraal moet staan?**

#### **Krediet-/risico beperkende maatregelen**

##### **CASUS 1**

***Bancaire positie verbeteren door het vragen van (extra) zekerheid vanuit de onderneming of vanuit de ondernemer in privé.***

In Bijzonder Beheersituaties kan de zekerheidspositie van de bank verslechterd zijn of verslechteren doordat bijvoorbeeld aan de bank in zekerheid gegeven activa (bijvoorbeeld onroerend goed, debiteuren, voorraad en inventaris) in waarde zijn gedaald terwijl de schuldbestand niet naar rato is gedaald. De bank kan, om haar positie te versterken, op grond van de algemene bankvoorwaarden van de onderneming (of van derden, bijvoorbeeld een borg) extra zekerheden eisen (of vragen).

- 1) Ervaar je het vragen van extra zekerheden in BB situaties als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

##### **CASUS 2**

***Wanneer overgaan tot opzegging van de financieringsrelatie indien verplichtingen niet worden nagekomen?***

Indien een onderneming zijn verplichtingen richting de bank niet nakomt, bijvoorbeeld doordat rente en/of aflossing niet (volledig) worden voldaan of gevraagde informatie niet wordt aangeleverd heeft de bank het recht de verstrekte financiering op te zeggen en op te eisen.

- 1) In welke situaties ervaar je het opzeggen van een financieringsrelatie indien verplichtingen niet worden nagekomen als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

### **CASUS 3**

#### ***Verplichte verkoop van activa***

Indien de bank van mening is dat het kredietrisico wat zij loopt op een bepaalde onderneming te groot is geworden kan zij van de onderneming een verlaging van het schuldenniveau vragen of eisen. Dit kan betekenen dat een onderneming gevraagd wordt activa te verkopen. Activa is ook veelal de bron waarmee de onderneming zijn geld kan verdienen (bijv cash cows).

- 1) In welke situaties ervaar je de verplichte verkoop van activa als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

### **Casus 4**

#### ***Termijn van onderhandse verkoop van activa***

Indien besloten is tot onderhandse verkoop over te gaan kan de termijn die de klant krijgt om te verkopen tot een dilemma leiden. Zeker in het geval er sprake is van overwaarde (van bijvoorbeeld onroerend goed) heeft de klant vaak belang bij een zo hoog mogelijke opbrengst terwijl de bank voldoende heeft aan een opbrengst waaruit haar vordering kan worden voldaan. Daarbij kan de situatie zich voordoen dat er een bieding wordt ontvangen die onder de marktwaarde ligt maar boven de vordering van de bank.

- 1) In welke situaties ervaar je de termijn van onderhandse verkoop van activa als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

### **Casus 5**

#### ***Gedeeltelijk of volledig inperken kredietfaciliteit***

- 1) In welke situaties ervaar je het geheel of gedeeltelijk inperken van de kredietfaciliteit als een dilemma?

- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

## Kosten

### Casus 6

In BB situaties horen we vaak van klanten dat ze het in rekening brengen van extra kosten als niet in hun belang ervaren. Bij extra kosten kan men bijvoorbeeld denken aan renteopslagen, behandelkosten en taxatiekosten. Maar ook accountantskosten ivm extra financiële rapportages of kosten voor een extern adviesbureau voor het doorlichten van het bedrijf of het laten begeleiden van een ondernemer kan de door klant als niet in zijn belang worden ervaren.

- 1) In welke situaties ervaar je het in rekening brengen van extra kosten als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

## Overige dilemma's

### Casus 7

*Uitwinning hypotheek door privé gesteld t.b.v. B.V.*

Indien vanuit privé hypotheecaire zekerheid is gesteld ten behoeve van de B.V. (direct, danwel indirect via een borgtocht) staat de bank soms voor het dilemma rondom het uitwinnen van deze hypotheecaire zekerheid.

- 1) In welke situaties ervaar je het uitwinnen van een hypotheecaire zekerheid vanuit prive als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

### Casus 8

***Klanten voor de bank laten werken (in eindfase) terwijl voor klant de uitkomst nog onzeker is***

In situaties waarin gewerkt wordt richting een bedrijfsbeëindiging vanwege de verslechterde financiële resultaten van de onderneming zijn de klanten soms feitelijk nog aan het werk voor de opbrengsten van de bank. In het meest slechte geval heeft de ondernemer enkele maanden of soms enkele jaren gewerkt om de schuld bij de bank te verlagen maar komt de ondernemer uiteindelijk zelf in een faillissementssituatie terecht.

- 1) In welke situaties ervaar je het laten werken van de klant voor de bank als een dilemma?



- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

### **Casus 9**

*Biedingen waarbij de opbrengst voor de bank gunstiger is dan voor andere stakeholders*

In, bijvoorbeeld, een faillissementsituatie komen soms verschillende biedingen voor een bedrijf binnen waarbij voor de verschillende stakeholders tegenstrijdige belangen aanwezig kunnen zijn. Een voorbeeld hiervan: bieder 1 biedt EUR 2 mln. voor het bedrijf en geeft aan 100% van het personeelbestand over te willen nemen. Bieder 2 biedt EUR 2,3 mln. voor het bedrijf en geeft aan 60% van het personeelsbestand over te willen nemen. In beide gevallen is de opbrengst volledig voor de bank.

- 1) In welke situaties ervaar je biedingen waarbij de opbrengst voor de bank gunstiger is dan voor andere stakeholders als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

### **Casus 10**

***Klant met afzonderlijke financieringsgroepen***

Stel dat een klant 3 financieringsgroepen heeft waarvan er 2 in de financiële problemen zitten. Bij één daarvan zou een hersteloperatie wellicht nog een oplossing kunnen bieden en de ander is waarschijnlijk niet meer te redden. De bank zou met een hoofdelijk medeschuldenaarsverbintenis haar positie aanzienlijk kunnen verbeteren, waarbij wellicht het risico zou bestaan dat het onderdeel wat wel goed loopt het ook zwaar gaat krijgen.

- 1) Herken je bovenstaand voorbeeld als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

### **Casus 11**

*Ontruiming en/of veiling bewoond onderpand*

De bank heeft vanwege een faillissementsituatie een onderpand moeten veilen waarin de bejaarde moeder van de klant nog woonde. Alhoewel het onderpand geen eigendom was van moeder woonde zij hier wel, zonder huurcontract of zonder betaling van enige vergoeding. Het dilemma voor de bank was hierbij of zij gebruik wilde maken van haar recht om moeder te dwingen de woning te verlaten zodat de woning 'vrij van huur en gebruik' kon laten veilen. Indien de bank de

woning niet 'vrij van huur en gebruik' zou kunnen veilen was de kans aannemelijk dat de woning niet of voor een aanzienlijk lagere waarde geveild zou gaan worden.

- 1) Herken je bovenstaand voorbeeld als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

## **Casus 12**

### *Financiering in stand houden of opzeggen bij psychische problemen van een klant*

Het gebeurt regelmatig dat psychische problemen en een verslechtering van de financiële resultaten met elkaar gepaard gaan. Indien de bank, vanwege de verslechterde financiële resultaten van de klant, op grond van de voorwaarden de financiering zou kunnen opzeggen realiseert de bank zich dat de opzegging van de financiering een verslechtering van de psychische toestand van de klant met zich mee kan brengen.

- 1) Herken je bovenstaand voorbeeld als een dilemma?
- 2) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 3) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 4) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 5) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 6) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?

Optioneel: Welke andere dilemma's ervaar je nog meer rondom het centraal stellen van het klantbelang in Bijzonder Beheer?

- 1) Hoe vaak komt dit dilemma in de praktijk voor? (x p wk/mnd/jr)
- 2) Welke verschillende belangen zie je in dit dilemma?
- 3) Welke waarden spelen een rol in je afwegingen?
- 4) Welke afwegingen maak je om tot een besluit te komen?
- 5) Wat is of zijn de doorslaggevende waarde(n) om tot een besluit te komen?