

# BANK- EN VERZEKERINGSBEDRIJF VAN, VOOR EN MET SOCIALE BEWEGING

DIRK COECKELBERGH

De enige constante is de verandering, leest men in de vakliteratuur of hoort men vaak zeggen in het bedrijfsleven. Dat klopt volkomen én in meerdere opzichten. In deze visie is elke wijziging nagenoeg-altijd verantwoord: de externe wereld verandert immers voortdurend (en in tegengestelde richtingen), interne structuren plooiën mee (als het zó niet lukt, probeert men het zús), men vraagt aan mensen om zich aan te passen (doen ze dat niet, kunnen ze nog altijd elders gaan werken).

## I. DURVEN KIEZEN

*Als beweging kiezen, willen weten, durven weten...*

2 4

Sociale bewegingen kwamen historisch misschien in een bank- en/of verzekeringsstructuur terecht, of denken er een op te richten. Het ACW behoort tot de eerste categorie; een aantal nieuwe sociale bewegingen in Vlaanderen en Wallonië, tot de tweede. Sociale bewegingen kunnen kiezen: om hun relatie met een bank- of verzekeringsbedrijf te verduidelijken, te laten links liggen, te bevragen of erover te zwijgen, er een op te starten en duidelijk te versterken.

---

Dirk Coeckelbergh (°1957) is stichter van Zonder Winstoogmerk vzw, stichter en vice-voorzitter van het Vlaams Netwerk voor Zakenethiek vzw, medewerker van Procura vzw en van Syneco asbl, hoofdredacteur van het *Social Profit Jaarboek*, lid van o.a. de redactie van *Non-Marchand* en van *De gids op maatschappelijk gebied*. Hij doceert aan verschillende universiteiten en hogescholen in het hele land over zakenethiek, marketing en distributie. Hij schreef deze bijdrage volledig in eigen naam en ten persoonlijke titel op suggestie van leden van sociale bewegingen in België.

### *... Maar hoe eraan beginnen?*

Op vraag van enkele van hen komen wij uit voor een expliciet *model* waarbinnen elke sociale beweging haar participatie in een bank- of verzekeringsbedrijf kan evalueren. Wij toetsen dit model tevens aan de *inhoud* van een sociale beweging en het ligt voor de hand, in *De gids op maatschappelijk gebied* in elk geval, dat we hiervoor terugvallen op de beleidsnota's van het ACW. Wij nemen die evenwel enkel als voorbeeld, omdat het in België de beweging is die o.i. het duidelijkst en het meest publiekelijk haar doelstellingen kenbaar heeft gemaakt, maar even zo goed zou men kunnen vertrekken van een oecumenische of een ecologische beweging.

Het is onze vaste overtuiging dat er zonder uitgesproken model voor bedrijfsbeheer geen visie op lange termijn is of kán zijn. Het model dat we gebruiken is onafhankelijk van de buitenwereld, want flexibiliteit en veranderingsmanagement zitten erin vervat. Een van de grootste managementvalkuilen zijn die veranderingen die geen onderliggende visie hebben inzake de waarden waarvoor een bedrijf staat. Zij voeren meestal alleen wijzigingen door (aan structuren, verantwoordelijkheden, wedden en classificatieniveaus...), maar betekenen geen vooruitgang in het verwezenlijken van waarden. Zij brengen onzekerheid (inzake de positie van werknemers, de service aan klanten...), maar geen opgang naar een doel inzake het realiseren van waarden. Zij brengen (letterlijk en figuurlijk) duidelijk aanwezige en in gangen en burelen zichtbare chaos, maar geen klaarheid inzake waarden. Zij voeren mythen op (missies, grote woorden...) die niemand nog herkent of wenst. Zij zijn elk jaar gebouwd op kortetermijnmacht (posities van leidinggevenden) en missen elke lange-termijnkracht (positie van het bedrijf en diens leiders, gebaseerd op gedeelde waardebewering).

### ***Kritisch zijn is goed, kritiek geven is negatief***

Deze bijdrage is geen kritiek en is ook niet als zodanig bedoeld. Degenen die ze als kritiek zien, bieden we bij voorbaat onze verontschuldiging aan. Ze is ook niet op te vatten als absoluut model: men kan er andere bedenken. Wat ze wel beoogt, is de geesten te ontsluiten, de harten te beroeren, energie op te wekken en openheid te bewerkstelligen. Ze is er omdat de vraag leeft: in Wallonië, in Vlaanderen, binnen en buiten bewegingen, binnen bewegingen met een belangrijke historiek en impact, binnen groeiende nieuwe bewegingen.

Vanzelfsprekend is dit artikel niet volledig, is het onvoldoende genuanceerd, niet wetenschappelijk genoeg en te kort, niet altijd gemotiveerd of met de juiste of voldoende voorbeelden doorspekt. Die kritiek pikken we graag: voor het onderwerp zou men terecht een heus congres kunnen samenroepen en er een tweehonderd bladzijden tellend rapport van tien werkgroepen over kunnen uitbrengen. Degenen die deze mening delen, raden we aan hiertoe een initiatief te nemen.

### ***Waarom investeert of zou een sociale beweging in een bank- of verzekeringsbedrijf (blijven) investeren als aandeelhouder?***

Eigenlijk zijn er hiervoor maar drie grote redenen: inkomsten, het verwezenlijken van een intern bedrijfsprogramma, het realiseren van een extern programma.

### ***Geld uit een gewone rendabele belegging...***

De eerste motivering betreft inkomsten. Een sociale beweging kan investeren in aandelen om de doodeenvoudige reden dat ze, om te overleven, inkomsten nodig heeft. Dit is een legitieme actie. Financiële sterkte is voor elke organisatie een absolute randvoorwaarde om te blijven bestaan. Alle sociale bewegingen die dit aspect veronachtzaamd hebben, zijn verdwenen.

### ... Of (evenveel) geld uit een ethische en rendabele belegging?

Vanzelfsprekend is hier de expliciete optie mogelijk om alleen te beleggen in bedrijven die aan bepaalde inhoudelijke (lees: ethische) criteria beantwoorden. Ettelijke studies hebben immers reeds aangetoond dat ethisch beleggen financieel even goed presteert als niet-ethisch beleggen.<sup>(1)</sup>

Men kan dus net zo goed en zelfs béter kiezen voor ethisch beleggen, aangezien het even veel oplevert en er ook nog andere elementen meespelen dan financieel rendement.

Daarenboven, in het geval van de pure beleggingsmotivatie zonder ethische kenmerken, wordt het bedrijf waarin men aandeelhouder is niet aangezien als een verlengstuk van die sociale beweging. De bank- en verzekeringsaandelen zijn dan een belegging als een andere. Ter situering geven we hier dan ook even het rendementsverschil weer van een investering sinds 1 januari 1973 tot 1 januari 2000 tussen de bank- & de verzekeringssector en globale portefeuilles:

- in een globale beleggingsportefeuille was het rendement van de verzekeringssector 0,64% per jaar beter dan de totale markt, terwijl de banksector gemiddeld 0,45% onderpresteert tegenover de totale aandelenmarkt;
- in een Europese portefeuille geeft dit een soortgelijk beeld: het rendement van de verzekeringssector was 0,29% per jaar beter dan de totale markt, terwijl de banksector gemiddeld 1,56% onderpresteert tegenover de totale aandelenmarkt.

Als het dus enkel om geld gaat en het voorwerp van de belegging of het ethisch karakter ervan niet relevant zijn, kan men dus net zo goed beleggen in een globale of een Europese portefeuille, want die doen het even goed óf beter dan een gemiddeld bankaandeel, in elk geval toch de voorbije 27 jaar!

### Of...

Bij de twee volgende motiveringen verandert het karakter van de belegging in een bewuste strategische participatie. De beweging kan immers een bank gebruiken als verlengstuk van haar visie op ondernemen enerzijds en op de samenleving anderzijds. Historische voorbeelden hiervan zijn genoegzaam bekend:

- het ontstaan van BAC (thans Bacob binnen ABC) vóór de Eerste Wereldoorlog uit de Belgische christelijke arbeidersbeweging;
- het ontstaan van Cera (nu opgegaan in KBC) uit de boerenbeweging in België;
- het ontstaan van de huidige Rabobank in Nederland uit de boerenbeweging aldaar;
- het ontstaan van *The Cooperative Bank* in het Verenigd Koninkrijk uit de *Rochdale Pioneers*-beweging, die de werkende klasse wou voorzien van voeding aan betaalbare prijzen.

Voor hen die denken dat het ontstaan van banken uit sociale bewegingen in de brede zin van het woord een oud, oubollig, afgedaan verhaal is voor naïevelingen, dromers en godvergeten idealisten, deze actuele *reminder*:

- het ontstaan van Triodos Bank uit de esoterische beweging in Nederland;
- het ontstaan van groene banken in het buitenland uit ecologische bewegingen;
- het ontstaan van *Banca Ethica* in Italië net vóór de eeuwwisseling van 2000.

**... Een professioneel en rendabel voorbeeld van interne bedrijfsvoering met specifieke waarden...**

De tweede motivering is het interne ondernemingsprogramma. Elk bedrijf (en dus ook een bank- en verzekeringsbedrijf) kan intern een bepaald beleid voeren en ook daarin belangrijke keuzen maken. Deze opties hebben vooral te maken met vijf grote blokken:

- de strategie van het bedrijf in het algemeen. De centrale vraag is hier: wat is de plaats in het bedrijf van het kapitaal en de vergoeding erop, hoe hoog is de gewenste vergoeding en wat is de plaats van andere elementen?;
- de manier waarop men omgaat met financieel kapitaal. Dit kan gemeten worden aan de tevredenheid van de aandeelhouders: graad waarin ze zich geïnformeerd voelen, erkend weten, financieel vergoed worden e.d.;
- de manier waarop men omgaat met menselijk kapitaal. Dit kan gemeten worden aan de tevredenheid van de werknemers: spontane vertrekken, algemene tevredenheid, relatie met vakbonden...;
- de manier waarop men omgaat met andere middelen (b.v. gebouwen, uitrusting...) en ondernemingsprocessen (verkoopsprocessen, administratieve processen, risicobeheersing...);
- de manier waarop men omgaat met klanten. Dit kan gemeten worden aan de tevredenheid waarvan ze blijk geven: algemene tevredenheid, klantenuitrusting, -aangroei, -klachten...

Oorstokjes behoren tot de standaarduitrusting van het topmanagement.

Het spreekt vanzelf dat een sociale beweging op deze elementen een eigen kijk kan hebben. Als dat zo is en ze heeft die geëxpliciteerd, kan men die toetsen aan het door het bedrijf gevoerd intern beleid. Is het zijn referentie-aandeelhouder waardig of voert het een toevallig of een totaal ander beleid?

**... En de verwezenlijking van een extern specifiek bedrijfsprogramma...**

De derde motivering is het verwezenlijken van een extern bedrijfsprogramma. Hierin heeft een onderneming immers ook een keuze te maken: in welke mate is zij ook gericht op externe verandering in haar omgeving, wil ze diensten gemakkelijker toegankelijk maken voor zwakkere bevolkingsgroepen, deelt ze haar winsten met haar omgeving, heeft ze respect voor mensenrechten...?

We weerhouden in deze bijdrage alleen de sociale beweging die het bedrijfsprogramma van de bank- en verzekeringsgroep wil toetsen aan haar visie op de samenleving. Ze kiest hier dus nadrukkelijk voor een congruentie tussen haar visie en die van het bank- en verzekeringsbedrijf of wil dan toch minstens de discrepantie meten. Als men géén congruentie wil of als men de congruentiegraad niet wil weten of als men simpelweg niets wil veranderen, hoeft men vanzelfsprekend níet te meten. De enige die hierover kan beslissen, is de beweging die een bank- en verzekeringsbedrijf heeft of er een opstart.

Vanzelfsprekend kan men een bank- en verzekeringsgroep, verbonden aan een beweging toetsen vanuit twee invalshoeken:

- vanuit de waarden van het bedrijf: voor een bank- en verzekeringsgroep zoals ABC gelden als gepubliceerde waarden vandaag en in die volgorde: persoonsgerichtheid en solidariteit, cliëntgerichtheid, doorgedreven professionalisme, maatschappelijke waardering, rendabiliteit. Als men dit pakket als uitgangspunt neemt en beklemtoont, komt men evenwel vooral centraal te zitten op wat de bank en niet op wat de beweging naar voren geschoven heeft;

- vanuit de waarden van de beweging: die komen tot uiting via haar centrale opties. Bij de beweging die we hier als voorbeeld nemen (het ACW), zijn dat de zgn. Fundamentele Doelstellingen. Als we die als uitgangspunt nemen, krijgen we een zuivere (zuiverdere) toetsing inzake inhoud.

## II. FUNDAMENTELE DOELSTELLINGEN ACW

Het ACW noemt dát waar het voor staat: de Fundamentele Doelstellingen (zie tabel). Wij zullen hier de letterlijke uitleg van de ACW-visie uit de brochure toetsen aan de omgeving van een bank- en verzekeringsbedrijf, dus niet aan de instelling zélf. Dát kan immers alleen gebeuren door een onafhankelijke derde.

Deze doelstellingen gelden bij de meeste bewegingen ook voor hun referentiebank- of verzekeringsgroep (*Waar het om gaat, 1997*): "... De stellingen ... gelden voor alle geledingen van de christelijke arbeidersbeweging. Daarom keurde de Raad van het ACW ze goed ... De deelorganisaties en de diensten ... brengen ze in de praktijk, elk voor zijn eigen eigenheid..." Zoals het een (elke) sociale beweging past, zijn de bank- en verzekeringsgroep, via de holding, in de Raad vertegenwoordigd.

**Tabel 1. Fundamentele Doelstellingen ACW**

1. De rechten van de mens afdwingen en verbeteren.
2. De economie in dienst stellen van mens en samenleving.
3. Kwaliteitsvolle arbeid verzekeren voor iedereen.
4. Solidair opkomen voor gezondheid.
5. Een rechtvaardige en zorgzame samenleving tot stand brengen.
6. Creatief en gelukkig samenleven.
7. Cultuur in meervoud waarborgen.
8. Duurzame ontwikkeling bevorderen.
9. Omgaan met veranderingen.
10. Vrede maken.
11. Democratie versterken.
12. Ruimte scheppen voor geloof.

Voor meer details, verwijzen we naar de ACW-website ([www.acw.be](http://www.acw.be)) of de brochures terzake.

## III. DE ACHTERLIGGENDE WAARDEN GEHERGROEPEERD VOOR EEN BEDRIJF VOLGENS DE STAKEHOLDERSVISIE

Elke doelstelling betreft een aantal waarden. Wij hebben er hier enkele uitgepikt en vertaald aan de hand van concrete vragen rond de doelstelling en de betrokken

waarden. Elke – op een vraag is een negatief en elke + een positief punt voor de congruentie met de Fundamentele Doelstellingen. Het spreekt vanzelf dat negatieve punten:

- gedeeltelijk kunnen samenlopen met positieve (een en ander zal dan afhangen van het evenwicht in de praktijk) of
- positief kunnen zijn binnen andere strategische opties (zoals bijvoorbeeld rendabiliteit).

We beperken ons in de meeste gevallen (enkel om redenen van eenvoud en plaatsgebrek) tot elementen van toepassing op de bankpoot van een bank- en verzekeringsbedrijf. Het spreekt vanzelf dat gelijkaardige kritische vragen kunnen gesteld worden aan de verzekeringspoot en dat een oefening terzake hand in hand moet gaan.

We vermelden telkens eerst de doelstelling, dan de kritische vragen en vervolgens een voorbeeld uit de praktijk. Daarna geven we goede en slechte voorbeelden. ‘Goed’ en ‘slecht’ zijn hier relatief gebruikt: ze staan voor een zekere (doch vanzelfsprekend binnen de beweging telkens nog te bespreken) congruentie met de strategische doelen. ‘Goed’ kan dus na discussie nog wijzigen in ‘minder goed’ en zal trouwens van beweging tot beweging verschillen. Daar staat de onderlinge verscheidenheid borg voor.

Bij de goede voorbeelden vermelden we altijd de bank of bankgroep. Het feit dat een bepaalde bank niet vernoemd wordt, zegt niets over die bank. Het betekent alleen dat zij omwille van plaats-, informatie- of tijdsgebrek hier niet opgenomen is.

Bij de slechte voorbeelden geven we enkel de omschrijving, nooit de naam van de bank als zodanig. Zijzelf of de lezers zullen dat wel doen. De letter (bank A, bank B) bevat geen enkele verwijzing naar de echte naam van de bank; noch zijn alle bank A-voorbeelden toe te schrijven aan één bank. De letters worden enkel in alfabetische volgorde gebruikt bij meerdere negatieve voorbeelden per *item*. Deze laatste zijn reëel en komen deels uit het binnen-, deels uit het buitenland.

De lezer zal het de auteur vergeven dat hij enkel de voorbeelden citeert die hij zelf kent. Een ruimere marktstudie van alle bancaire en verzekeringsspelers of een volledige doorlichting van één speler zou vanzelfsprekend veel meer aan het licht brengen, zowel in goede als in te verbeteren zin. ‘Goed’ en ‘te verbeteren’ staan hier natuurlijk in functie van de waarden van een of andere beweging en zijn dus altijd relatief.

***Doelstelling 1: Rechten van de mens afdwingen en verbeteren... of eerbied voor de mens als mens***

Worden topmanagers, die de fundamentele (sociale, culturele, economische, politieke) rechten van de mens schenden, gesensibiliseerd of gesanctioneerd of zelfs onmiddellijk verwijderd uit het management (+)?

Worden door de bank gesponsorde organisaties of personen, die zich in negatieve zin uitlaten over mensenrechten, met rust gelaten (-) of worden de sponsoringcontracten hierop conditioneel afgestemd en eventueel zelfs verbroken (+)?

#### **Te verbeteren voorbeeld**

- een publiek figuur, sterk betrokken bij een sponsoringcontract van bank A, heeft het in het openbaar aan de stok met familieleden en met andere mensen uit zijn wereld en laat zich geregeld laatdunkend uit, in het bijzijn van pers, over mensen van andere origine dan hijzelf. Gevolg: er komen heel wat reacties los op het gedrag en de handelwijze van betrokkene. De bank zegt finaal het contract op, doch na heel wat tijd en moeite en met gemengde reacties in de pers en bij de achterban.

#### **Doelstelling 2: Economie in dienst van de samenleving... of, we werken om te kunnen leven**

✓ De plaats van winst in de strategie, of hoe belangrijk is winst op zich?

Is de strategie van het bedrijf voornamelijk gericht op winst (-), dan wel op een langetermijnpartnerschap met klanten, medewerkers en aandeelhouders, waarbij winst een belangrijke en noodzakelijke voorwaarde is om, binnen deze *partnerships*, bepaalde welomschreven doelstellingen te bereiken (+)? Zijn voornoemde doelen tussen de beweging en de bank, klanten, medewerkers en leveranciers strategisch belist (+), omschreven (+), duidelijk omschreven (+) en in objectieve meetpunten gegoten (+), zijn ze door de medewerkers in de bank gekend (+), worden ze opgevolgd (+) en regelmatig gepubliceerd (+)? Worden managementkaders bij hun aanwerving doorgelicht op het samengaan van deze doelstellingen met hun eigen levenshouding en persoonlijke management- en leiderschapsstijl en -capaciteiten (+)? Wordt het management geëvalueerd op winst alleen (+) of op winst én deze doelstellingen (+)? Hangt deze beoordeling vooral van het management zélf af of gebeurt ze objectief, eventueel aan de hand van meetinstrumenten en met behulp van externen (+)? Hangt van deze evaluatie ook een deel van hun verloning af (+)?

#### **Goede voorbeelden**

- de internationale strategie van Rabobank (NL): winst in functie van de doelstelling om klanten te dienen;  
 - de strategie van *The Cooperative Bank* (VK): deze bank heeft schitterende financiële resultaten, doch de essentie van haar strategie is toegespitst op het evenwicht in het dienen van zeven partners: de aandeelhouders, de klanten, de personeelsleden en hun families, de leveranciers, de lokale gemeenschappen (rond hun kantoren), de nationale en internationale samenleving en de huidige en toekomstige generaties van coöperateurs. Deze bank is een voorbeeld van strategische visie en richting én een bewijs dat dit type van bank ook rendabel kan zijn als het management erin gelooft en er bekwame leiders en managers zijn.

#### **Te vermijden voorbeeld**

- bank A wil in haar domein een van de meest rendabele banken zijn en een belangrijke groeistrategie ontwikkelen, zelfs als dit ten koste gaat van een relevant gedeelte van haar huidige klanten, die weinig bankalternatieven hebben.

- ✓ De *benchmark* waarop de winststrategie gebaseerd wordt, of met wat vergelijkt men de winstambities?

Is de strategie van het bedrijf erop gericht bij de meest rendabele in de globale banksector te behoren *tout court* (-) of houdt die rekening met zijn specifiek activiteitenveld (b.v. bankactiviteiten voor particulieren zoals u en ik) via een niet op de beurs genoteerde structuur, met een specifieke missie of activiteit die andere banken niet wensen uit te voeren, met inachtnaam van verplicht af te stoten rendabele activiteiten (zoals bijvoorbeeld de diensten aan *corporate* en rijke privé-klienten, marktzaalactiviteiten e.d.) (+)? Doet men een *benchmarking* met andere vergelijkbare banken die ook afhangen van sociale bewegingen (+)?

#### **Goed voorbeeld**

- Rabobank maakt haar winstgroei ondergeschikt aan het inlossen van de verwachtingen van haar klienten.

#### **Te vermijden voorbeeld**

- een retailbank A wil tot de beste 25% qua rendabiliteit behoren van een groep van geselecteerde banken waarvoor gegevens voorhanden zijn, zonder enige vorm van *benchmarking* op de activiteiten (niet alle types hebben zelfde rendementsmogelijkheid). Ondertussen worden haar meest rendabele activiteiten overgeheveld naar zuster- of moederbanken.

- ✓ De typologie van de klienten en de producten, of voor welke producten en voor welke klienten kiest men?

Is de strategie van de bank stilzwijgend (bewust of onbewust) gericht op uitsluiting (-) of onderneemt ze duidelijke stappen om uitsluiting op haar activiteitendomein uit te sluiten (+): wil de bank alleen of praktisch alleen de economisch sterkeren als klient (grote privé-klienten, geslaagde zakenlui en KMO's...) (-) of commercialiseert ze (ook) voor andere types van klienten (+)? Is ze vooral gericht op het volledig binnenhalen van cliënten, ongeacht hun sociaal statuut, of is ze vooral geïnteresseerd in het naar zich toehalen van het betere deel van de bevolking of het rendabele deel van de activiteit van de klienten? Activeert ze de minimumdienst voor bankgebruikers (+)? Helpt ze ook, met een pakket van specifieke maatregelen, klienten die in de problemen zitten? Hebben personen die voorkomen in de databestanden van dubieuze debiteuren na een bepaalde carenperiode opnieuw recht op krediet (+)? Helpt de bank een systeem van microkredieten opzetten in binnen- en buitenland voor financieel minder sterken (+)? Helpt ze mee in het opzetten van alternatieve financieringscircuits voor financieel minder sterken (+), met de overheid (+) en non-profitorganisaties (+)? Speelt ze hierin een gevraagde rol of trekt ze dit echt op eigen kracht (+)? Heeft de bank een woonkredietpolitiek, gericht naar de top van de markt of naar de lagere inkomensgroepen (+)? Werkt ze actief samen met socialehuisvestingsmaatschappijen om een eigen woning of huurwoning te kunnen aanbieden aan klienten?



**Goede voorbeelden**

- een welbepaalde grootbank in België heeft heel wat klanten in basisminimumdiensten opgenomen (zij werd nog niet vernoemd in de pers, dus wordt haar naam ook hier niet vermeld);
- Bacob werkt, via de rendementsafstand, met Stimulus samen met Wereldsolidariteit dat in derdewereldlanden microkredietsystemen opzet met verschillende lokale partners en overheden, ten bate van de bevolking.

**Te vermijden voorbeelden**

- bank A en B hebben nagenoeg geen gebruikers van de minimumdienst; een aantal kantoren blijkt in de praktijk potentiële klanten te ontmoedigen door hen te vragen terug te keren als er tijd is (ook al is die er), aangezien ze niet beantwoorden aan de minimeisen inzake resp. omzet, rendabiliteit of financiële draagkracht (naargelang van de uitgevaardigde richtlijnen);
- bank C weigert een systeem van microkredieten, gefinancierd door de EG en gedragen door een non-profitpartner, te introduceren, tenzij tegen zware betaling van alle kosten, verhoogd met een relevante winstmarge. Het betreft microkredieten voor in België opstartende zelfstandigen-vreemdelingen binnen een systeem, gedeeltelijk te vergelijken met dat van de *Grameen Bank* in Bangladesh;
- banken D, E, F, G, H, I, J en M betonen geen interesse voor het opzetten van een systeem voor microkredieten en garantiesystemen, in het leven geroepen door het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking, ten voordele van de derde wereld.

- ✓ De typologie van de *loyaltysystemen* voor klanten, of welk soort van klanten worden extra verwend?

Zijn bepaalde bankdiensten, aan deze laatste verbonden voordelen en voordelen van derden voorbehouden voor de financieel betere klanten (-) of gaan ze naar de klanten die al hun activiteiten trouw en op een voor de bank zo efficiënt mogelijke manier centraliseren (+)? M.a.w., wordt de klant beloond in functie van zijn vermogen en financiële draagkracht (de betere klanten krijgen kortingen e.d.) (-) of in functie van wat hij kan inbrengen én inbrengt (de trouwe en monobancaire klanten ontvangen kortingen, óók als ze minder betekenen in omzet) (+).

**Te vermijden voorbeelden**

- bank A verstrekt een zekere service (adviesverlening) alleen aan klanten met een bepaald minimumvermogen; voor hen is de dienst gratis. De anderen kunnen er geen beroep op doen, zelfs niet tegen betaling;
- bank B zet voor de klanten een loyaltyprogramma op dat enkel geldt vanaf een bepaald minimumvermogen of -inkomen en niet vanaf een zekere graad van binding aan het bedrijf, in functie van het inkomen (ongeacht de hoogte ervan).

- ✓ De typologie van de omgang met werknemersvertegenwoordigers, of hoe springt men om met vakbonden?

Zijn de wettelijke organen opgericht (+)? Laat het bedrijf die volgens de geldende voorschriften functioneren (+)? Worden de syndicale partners net op tijd, zo veel als wettelijk nodig, zonder al te veel commentaar ingelicht, geraadpleegd en gerespecteerd (-) of werkt men in partnerschap anticipatief, open, met alle beschikbare info, zo nodig in mensentaal herschreven en met respect voor elkaars eigenheid (+)? Worden zware sociale conflicten openlijk beslecht, zijn ze hevig en komen ze frequent voor (-) of zijn er geen of zijn ze meestal beperkt en onmiddellijk oplosbaar en opgelost (+)?

#### **Goed voorbeeld**

- Bacob nodigt vakbondsmensen uit op bijeenkomsten van de distributiedirectie. Daar komen openlijk de problemen inzake leidinggeven en commercialisering aan bod, wordt er *feedback* gegeven over de stand van zaken en worden er richtlijnen verstrekt voor de toekomst. Hierdoor stijgt het kennispeil, het begripsniveau en de openheid tussen syndicale partners en directie en worden ook de moeilijke vragen in ieders aanwezigheid besproken en toegelicht; er komt één en een duidelijke (in elk geval duidelijkere) visie naar voren rond management- en leiderschapsuitdagingen.

#### **Te vermijden voorbeeld**

- bank A kondigt naar aanleiding van een herstructurering door fusie aan dat er niemand zal ontslagen worden. Van zodra de operatie rond is, komt langzaam maar zeker de waarheid boven: er zullen wél afdankingen zijn. Dan heet het dat het er niet zo veel zullen zijn. Finaal blijkt het dat er velen zullen ontslagen worden. De ware bedoelingen werden in dit geval jaren verzwegen, om zo eerst de fusie rond te krijgen. Het syndicaal vertrouwen in de directie is hierdoor geschaad.

### ***Doelstelling 3: Kwaliteitsvolle arbeid verzekeren voor iedereen... of, de werknemer als centrale bekommernis***

Kwaliteitsvolle arbeid kan men als een zowel intern als extern begrip zien. Intern betekent het een massa dingen.

Werkt de bank binnen haar structuren actief aan arbeidsherverdelingssystemen (vierdagenweek, arbeidsduurvermindering, duobanen, halftijdse of deeltijdse arbeid...) (+)? Werkt ze aan drempelverlagende systemen voor toegang tot arbeid, zoals lokale rekrutering, rekrutering via verschillende types van kanalen, rekrutering met vorming voor kandidaten met potentieel, maar met een zeker gemis aan opleiding (+)? Richt ze zich specifiek op haar risicogroepen en dit pro-actief en beter en sneller dan wet en/of CAO voorschrijven (+)? Gaat ze bij structurele problemen louter over tot afdankingen of herverdeelt ze arbeid (+)?

Beoogt de bank een evenwicht tussen gezin en werk voor alle personeelsleden? Vergemakkelijkt ze de cumul tussen gezin, kinderen en tweeverdieners (of alleen-

verdieners zonder partner) door creatie van of samenwerking met crèches, opvangdiensten voor zieke kinderen, was- en strijkdiensten, flexibele arbeidsuren en dito systemen voor de werknemers?

Hoe zwaar worden de formele verschillen tussen chefs en medewerkers uitvergroot: hebben ze verschillende bedrijfskaartjes (sommigen zilveren, anderen gewone kleuren...), hebben de chefs de beste parkeerplaatsen of zijn die voor de verkoper of de werknemer van het jaar, zijn er aparte directie-ingangen en -burelen of zit de chef bij zijn medewerkers, is hij makkelijk toegankelijk? Zijn er voor de directieleden aparte (lees: betere) eetgelegenheden en toiletten?

Leeft de bank de socialezekerheids- en arbeidswetgeving na, ook bij het opzetten van *incentives*systemen, voordelen in natura e.d. (+) of zet zij een en ander naar haar hand (-), zelfs al hebben de werknemers dan netto wat méér in handen? Werkt ze vooral met volwaardige juridische statuten of probeert ze telkens opnieuw om zoveel mogelijk minderwaardige statuten te versieren? Respekteert ze de werknemers, doordat de leidinggevenden hen (h)erkennen door naar hun mening te vragen, hen te informeren en *feedback* te geven? Wordt medewerkers ooit gevraagd of hun chef verbeterbare kenmerken heeft of verbeterbaar gedrag vertoont (-), wordt hen via anonieme formulieren naar hun oordeel gevraagd over hun chef en wordt dit daarna met betrokkene besproken (+)? Wordt het leiderschap van de leidinggevenden, de topdirectie inbegrepen, geëvalueerd en bijgestuurd? Worden medewerkers aangemoedigd creativiteit te betonen en worden zij nadien met de bloemen beladen (+) of pikt de directeur die in (-)? Is er een echt en actief programma rond gelijke kansen voor mannen en vrouwen?

Delen alle werknemers in variabele verloning onder de vorm van premies? Delen ze allen in voordelen zoals opties, of zijn die voorbehouden - met grote discrepanties - aan topmedewerkers van het bedrijf? Vergroot de loonspanning tussen top en basis stelselmatig en met sprongen?

#### **Goede voorbeelden**

- veralgemeende keuze voor vijf- of vierdagensysteem (per week) voor werknemers in zetelfuncties bij Bacob tot onder het directieniveau;
- beleggingsfondsen met Ethibel-label: Bacob, Fortis, KBC, HBK, VMS.

#### **Te vermijden voorbeelden**

- bank A introduceert opties voor de top van het bedrijf (als bijkomende verloning) en niet voor de meerderheid van de verkopers in het veld;
- in bank B worden regelmatig samenkomende comités ook herhaaldelijk geëvalueerd. Een bepaald comité wordt elk jaar opnieuw zwaar negatief gequoteerd, de voorzitter inclusief omwille van de manier waarop hij de vergaderingen leidt, doch de nodige bijsturing komt er niet. De deelnemers raken gedemotiveerd;
- bank C organiseert herhaaldelijk tevredenheidsonderzoeken, maar publiceert de samenvatting van de resultaten niet, noch intern noch extern, zodat eigenlijk niemand weet hoe het er met het tevredenheidsniveau gesteld is.

#### **Doelstelling 4: Solidair opkomen voor gezondheid**

Werft de bank, onbewust of bewust, een bepaald gedeelte gehandicapten aan of neemt ze hen zelfs zonder minimumcijfer in dienst (+)? Houdt ze werknemers in dienst die om een of andere reden (ongeval, ziekte...) een langdurige of blijvende handicap opgelopen hebben, zelfs buiten dienstverband (+)? Bezoekt de directie of een directieafgevaardigde de langdurig zieke werknemers thuis en wordt er een wij-laten-je-niet-los-actie georganiseerd (+)?

Heeft de bank een specifiek en actief stressbeleid opgezet en wordt het verantwoordelijke orgaan ter zake ernstig genomen (+) of bestaat het alleen omdat het voorgeschreven is (-)? Heeft de stresswerkgroep voldoende middelen onder vorm van een budget (+)? Is ze een actief netwerk (+) of een intieme *talkshow* (-)?

Voert de bank een actief beleid inzake gezondheid en preventie (b.v. rookbeleid, ongevallenvoorkoming, *boldup*- en veiligheids cursussen, ergonomie, verlichting, medisch onderzoek...) (+)? Leeft de topdirectie de regels na (+) of gelden die voor haar niet (-)?

##### **Goede voorbeelden**

- Bacobs vroege en op dit ogenblik opnieuw geactualiseerde stressaanpak, lang vóór daar in de Belgische banksector sprake van was (actueel aan gang op sectorniveau);
- Eurals actieve deelname aan integratie van gehandicapten.

##### **Te vermijden voorbeeld**

- bank A voert een actief anti-rookbeleid. Een deel van de directie stoort zich daar echter niet aan en rookt verder, in het bijzijn van medewerkers, in lokalen die rookvrij moeten gehouden worden, én tijdens de arbeidsuren. Ondanks interventies, ook van vakbondszijde, blijven betrokkenen volharden in de boosheid.

#### **Doelstelling 5: Rechtvaardige en zorgzame samenleving tot stand brengen**

Zorgt de bank voor kansarmen uit de buurt of in ruimere geografische omschrijvingen, door het opzetten van:

- *community involment*-programma's (+)?;
- opleidingsprogramma's, o.a. rond budgetbeheer (+)?;
- samenwerkingsverbanden met vzw's en andere types van organisaties voor kansarmen, zoals de Koning Boudewijnstichting?

##### **Goede voorbeelden**

- de *Fortis Foundation* zorgt voor jongeren en ouderen in problemen;
- het coöperatief dividend van de Arco-groep.

##### **Te vermijden voorbeelden**

- bank B weigert systematisch alle hulp aan minderbedeelden, omdat dit niet past bij haar imago als bank voor grote internationale vermogens;

- bank C pronkt naar buiten uit met haar samenwerking met verschillende menslievende verenigingen, maar maakt het in de praktijk haar medewerkers erg moeilijk om deel te nemen aan de programma's van deze organisaties en in te gaan op hun uitdagingen. Sommigen krijgen voortdurend opmerkingen rond hun engagement en de tijd die ze eraan besteden; bepaalden van hen nemen finaal elk jaar verlof om het impliciete bankengagement toch waar te maken.

### ***Doelstelling 6: Creatief en gelukkig samenleven***

Bevordert de bank of verhindert ze althans niet de deelname aan en de inzet in het sociaal, politiek en cultureel verenigingsleven van haar werknemers en klanten in de samenleving (+)? Maakt ze het personeelsleden die een andere duurzame samenlevingsvorm verkozen dan de traditionele (bewust of onbewust) moeilijk in hun loopbaanopbouw (-)? Verloopt de kredietverlening voor duurzaam samenwonenden veel moeilijker dan voor gehuwden (-)? Komen alleenstaande vrouwen met kinderen in de kredietverleningspolitiek aan de bak en kunnen ze op de bank rekenen (+), ook als het 's enkele maanden wat moeilijker gaat met de afbetaling (+)?

Doet de bank in hoofdzaak platte commercie voor kinderen en jongeren als (potentiële) klant (de zgn. cadeautjesmarketing) (-) of biedt ze op een verantwoorde manier de juiste diensten aan (+)? Biedt ze tevens thesis-, documentatie-, stage- en begeleidingsdiensten aan voor jongeren (+)? Ondersteunt ze vzw's die met problemen of uitdagingen van jonge mensen bezig zijn (+)?

#### **Goede voorbeelden**

- nagenoeg alle grootbanken organiseren stages voor studenten van het hoger onderwijs;
- vele kaders van de meeste grootbanken nemen deel aan onderwijsprogramma's door aan studenten gastcolleges te geven (meestal gratis of tegen vergoeding van verplaatsingskosten) over praktisch-financiële onderwerpen of thema's die relevant zijn voor bank en samenleving (schuldenlast, ethisch ondernemen, investeringen bij zelfstandigen of KMO's...);
- *Fortis Foundation*-activiteiten voor ondersteuning van jongeren in problemen.

#### **Te vermijden voorbeelden**

- bank A blijft werknemers kritische vragen stellen over hun politieke geëngageerdheid naargelang van de kleur van de politieke partij;
- bank B peilt in het sollicitatieformulier naar de ideologische gezindheid van de kandidaat-werknemer;
- bank C voert, vanuit een risicozettings- en prijspolitiek standpunt, een dusdanige politiek dat in de praktijk alleenstaande vrouwen met kinderen níet in aanmerking komen voor een woonkrediet.

### ***Doelstelling 7: Cultuur in meervoud waarborgen***

Voert de bank in haar aanwervings- en bevorderingsprogramma en in haar perso-

neelsbeleid in het algemeen een expliciete politiek inzake het rekruteren van mensen uit andere culturen (+)? Hebben klanten met een andere culturele achtergrond (migranten, vreemdelingen...) evenveel toegang tot haar dienstverlening als de gemiddelde Belg (+)? Zijn er binnen de bank discussies gaande die enkel slaan op taal- of culturele achtergronden en die niets meer te maken hebben met bekwaamheid of ervaring?

#### **Goed voorbeeld**

- *The Cooperative Bank* publiceert jaarlijks haar verscheidenheid aan werknemers.

#### **Doelstelling 8: Duurzame ontwikkeling bevorderen**

Doet de bank intern bewust mee (+) aan het overbruggen van de kloof tussen arm en rijk? tussen Noord en Zuid? tussen de huidige en de toekomstige generaties?

#### **Goede voorbeelden**

- steun van Fortis, via Krekelsparen, aan Netwerk Vlaanderen;
- steun van Bacob (rendementsafstand), via het Stimulusgamma, aan Wereldsolidariteit, Hefboom en Crédal.

#### **Te vermijden voorbeeld**

- bank B weigert op een rechtstreekse manier mee te doen aan de uitbouw van microkredieten in binnen- en buitenland, maar wil dit niet gepubliceerd zien, uit vrees voor de negatieve reacties terzake.

Heeft de bank voor zichzelf een korte- (+) en langetermijnprogramma (+), dat systematisch wordt opgevolgd (+) en gepubliceerd (+) rond: milieu; internationale samenwerking; herverdeling van rijkdom; zorgzaam omgaan met grondstoffen, energie, technische innovaties en biogenetische toepassingen, structurele hervormingen in ontwikkelingslanden?

#### **Goede voorbeelden**

- *The Cooperative Bank* heeft een uitgesproken *Ecological Sustainability* programma, zowel op haar eigen niveau als op dat van haar aandeelhouder; de resultaten hiervan worden regelmatig ge-audit én gepubliceerd in het jaarrapport;
- diezelfde bank richtte in 1995 samen met vier belangrijke universiteiten het *National Centre for Business & Ecology* op, dat, o.a., in 1996 een belangrijke studie liet uitvoeren over de schadelijke gevolgen van pvc;
- beleggingsfondsen met Ethibel-label: Bacob, Fortis, KBC, HBK, VMS.

#### **Doelstelling 9: Omgaan met veranderingen**

Werkt de bank actief mee aan nieuwe ontwikkelingen:

- in maatschappij: thuis- of telewerken voor medewerkers met verplaatsingspro-

blemen of voor alle personeelsleden;

- in technologie: telefoon-, pc- en automatisch loketbankieren, internetbanking & e-commerce, chipkaarten, SMS- en *wbap*-technologie voor mobiel telefoniebankieren.

Geeft de bank al haar klanten gelijke kansen om deel te nemen aan de informatie-maatschappij en aan haar technologische evoluties?

#### **Goede voorbeelden**

- Bacob-project 'anders werken' bij de directies IT, Commercieel Beleid, Marketing en Communicatie, Huisvesting en Veiligheid;
- Bacob-primeur inzake opties op hypothecaire leningen, hypothecaire leningen met semi-variabele rentevoeten, beursbonnen, ethische fondsen met negatieve selectiecriteria;
- ING/BBL-primeur inzake *direct banking*-diensten in België bij de grootbanken;
- KBC-primeur inzake *mobile banking*-technologie (2000).

#### **Doelstelling 10: Vrede maken**

Extern vrede maken betekent heel wat voor een bankbedrijf. Blijft de bank vertegenwoordigers van gesponsorde clubs die openlijk geweld gebruiken verder steunen (-) of verbreekt zij, na enkele waarschuwingen, de relaties (+)?

Sponsort de bank activiteiten of clubs wier activiteiten mogelijkerwijze, maar onmiskenbaar, de lichamelijke situatie of de geestelijke gezondheid van mensen in gevaar kunnen brengen?

#### **Goede voorbeelden**

- beleggingsfondsen met Ethibel-label: Bacob, Fortis, KBC, HBK, VMS;
- beleggingsfondsen die nadrukkelijk niet investeren in bedrijven, betrokken bij wapenhandel en -productie: b.v. Bacob Stimulus Defensieve en Stimulus Dynamic.

#### **Te vermijden voorbeelden**

- de meeste andere aandelenfondsen (met uitzondering van specifieke sectorfondsen) maken geen enkel onderscheid ter zake en kunnen dus in bedrijven beleggen die actief zijn in wapenproductie en -handel;
- bank A blijft een sportteam en -federatie sponsoren, zelfs na herhaaldelijk gebruik van geweld door de trainer ervan in het publiek: een maal op straat tegenover zijn echtgenote en eenmaal tijdens een sporthappening in aanwezigheid van de pers. Het geval wordt nog uitvergroot doordat de persoon in kwestie trainer is in een verdedigingssport.

#### **Doelstelling 11: Democratie versterken**

Ook extern betekent 'democratie versterken' voor een bankbedrijf heel wat, of kán het veel betekenen. Is de bedrijfsstrategie erop gericht om voor klanten beleggings-

fondsen te creëren die investeren in goed presterende bedrijven, mits die ondernemingen en hun leiders respect betonen voor de democratische rechten en de democratie (+)?

Is de bedrijfsstrategie erop gericht om verenigingen die duidelijk níet of zelfs anti-democratisch zijn, niet langer als klant te aanvaarden?

#### **Goed voorbeeld**

- bank A (betrokken bank wenst niet geciteerd te worden) zegt al haar klantrelaties op met het Vlaams Blok als partij.

#### **Te vermijden voorbeeld**

- bank B vertaalt inspraak van werknemers en kaders zó dat iedereen zijn mening mag geven, maar dat nadien elkeen toch exact doet wat de topman zegt.

#### ***Doelstelling 12: Ruimte scheppen voor geloof***

Staat het bedrijf toe dat de werknemers hun levensbeschouwing beleven, zonder voorafgaande vraag tot informatie daarover, zonder controle en zonder inmenging (+) of selecteert het en bevordert het alleen mensen van een bepaalde geloofsstrekking (-)?

Is er, voor degenen die dit wensen, binnen de kantooruren plaats voor de 'C' van ACW (+) of wordt dit element volledig overboord gegooid (-)? Is er een kapel, een ruimte om, op rustige momenten, alleen te zijn met Degene waarin de werknemers geloven? Kunnen ze hun geloof veruitwendigen?

#### **Te vermijden voorbeeld**

- in de bedrijfsrefter van bank B wordt de spot gedreven met een joodse medewerker die wat verder aan tafel zit; de hiërarchische overste komt niet tussenbeide. Gelukkig doet een ander personeelslid dat wél door het voor betrokkene op te nemen.

#### ***Gemeenschappelijke items***

Voor de doelstellingen 1, 3, 7, 8, 10 en 11 is er voor bank- en verzekeringsbedrijven tevens een gemeenschappelijke actiemogelijkheid. Die slaat op hun product-, diensten- en leverancierspolitiek.

Is de strategie binnen de *corporate banking*-afdeling (= voor grote ondernemingen) erop gericht om commerciële relaties (b.v. betalingsverkeer en kredieten) met bedrijven te verbreken, kritisch te benaderen, te heroriënteren of enkel verder te zetten onder bepaalde voorwaarden, als die:

- mensenrechten niet eerbiedigen;
- sociale wetgeving en werknemersrechten niet naleven;
- een cultuur in meervoud nadrukkelijk niet wensen te respecteren;
- geen duurzaamheidpolitiek volgen;



- democratische waarden expliciet weigeren te erkennen (meestal bij monde van hun directie) of geleid worden door en eigendom zijn van anti-democratische mensen;
  - duidelijk géén vrede maken (wapenindustrie, -export).
- Wordt dit alles objectief gevolgd en gecontroleerd en wordt erover gerapporteerd (+)?

Is de strategie, binnen de *institutional banking*-afdeling en de sectie *portefeuillebeheer*, er op gericht om commerciële relaties met en investeringen in landen en regimes die soortgelijke gebreken of negatieve ontwikkelingen als hierboven vertonen, af te bouwen of enkel nog verder te zetten onder welbepaalde voorwaarden (+)?

Is de strategie binnen de afdeling verantwoordelijk voor *aankopen* (b.v. IT-systemen, *software*, veiligheidsvoorzieningen, papierwaren en bureelbenodigdheden, burelen, koffie en drank...) er op gericht om commerciële relaties met leveranciers die soortgelijke ontwikkelingen vertonen, te verbreken, kritisch te benaderen, te heroriënteren of enkel verder te zetten onder welbepaalde voorwaarden (+)?

Is de strategie er op gericht om voor klanten beleggingsfondsen te creëren die investeren in goed presterende bedrijven, mits die respect betonen voor de bovenvermelde niet-financiële *items* (+)?

#### **Goede voorbeelden**

- spaarproducten met Ethibel-label, zoals Fortis (momenteel absolute marktleider in dit productsegment) of bij Triodos;
- beleggingsfondsen met Ethibel-label: Bacob (vandaag absolute marktleider in dit productsegment), maar ook - zij het beperkter in omvang en succes - Fortis, KBC, HBK en VMS;
- Rabobank differentieert in zijn kredietpolitiek heel sterk naar resp. milieuvervuilende en -bewuste bedrijven.

#### **Te vermijden voorbeelden**

- actieve financiering door bank A van een wapenfabrikant (die énkél wapens vervaardigt);
- actieve financiering door bank B van een autoproducent die ook actief is in wapenproductiesystemen en de bouw van legervoertuigen voor verschillende ministeries van Defensie.

#### ***Zoveel doelstellingen? Is dit wel haalbaar?***

Als bewijs dat een en ander mogelijk is, vatten we hierbij kort een aantal *items* samen uit een Britse bank, in handen van een referentie-aandeelhouder met een duidelijke kijk op zakendoen. Zij is rendabel en in verschillende opzichten marktleider. Het bewijst dat als het management dit écht wilt, een verantwoord bedrijfsbeheer binnen een bank- en verzekeringscontext perfect mogelijk is.

**Tabel 2. Samenvatting sterkte-indicaties van het zeven stakeholdersmodel van The Cooperative Bank (als voorbeeld bij uitstek voor een bank van een sociale beweging. We hebben er slechts enkele items uit opgenomen als aanduiding)**

Stakeholders of betrokken partner	Gemeten <i>items</i> en resultaten.
Aandeelhouders	Relevante vergoeding voor kapitaal van referentie-aandeelhouder CWS. Vaste vergoeding voor particuliere kapitaalverschaffers.
Klanten	Aanbevelingsratio van klanten in direct kanaal: 94 %. Algemene tevredenheid over slagkracht bank: goed tot zeer goed bij 85% van de klanten. Mening i.v.m. inspraak in product- en dienstontwikkeling: goed of zeer goed bij 80% van de klanten. Steun voor belang van ethische en sociale beleidslijnen van de bank: bij 91% van de klanten. Steun voor belang van ecologische beleidslijnen van de bank: bij 95% van de klanten. Steun voor benadering van de <i>partnerships</i> door de bank: bij 97% van de klanten.
Personeelsleden en familie	Trots of zeer trots bij de bank te werken: 89% van het personeel. 'Investor in People'-prijswinnaar voor de hele organisatie, als enige Britse bank. Het gelijkekansenbeleid van de bank: door 79% van het personeels als goed of zeer goed ervaren. De bank heeft thuis- en telewerken ingevoerd tot tevredenheid van het personeel (meer vrije tijd, minder stress, meer autonomie). De bank financiert rentevrije personeelsleningen voor openbaarvervoerkosten.
Leveranciers	39% van de leveranciers bevestigt dat de politiek van de bank hun werking beïnvloed heeft. 18% van de leveranciers beweert dat de ethische en ecologische politiek van de bank een "very good effect" had op hun omzet of winstgevendheid. De bank is in Groot-Brittannië een van de grootste verbruikers van <i>fair trade</i> -koffie. 94% van de leveranciers vindt dat de bank <i>fair</i> is in het onderhandelen van contracten en prijzen. 82% van de leveranciers vindt dat de bank zich integer gedraagt op interpersoonlijk niveau. De bank is lid van de <i>Confederation of British Industry</i>

Huidige en toekomstige generatie van coöperateurs

*Prompt Payment Scheme.*

Alle leveranciers (100%) bestempelen het betalingssysteem van de bank als "very or quite favourably".

97% van de leveranciers vindt dat de bank voldoende duidelijk is rond wat ze precies van hen wil.

67% van de leveranciers is het er sterk mee eens dat de bank bereid is naar hun suggesties te luisteren.

137 op 262 sleutelleveranciers werden reeds doorgelicht op ethische criteria.

De bank neemt *hardware* af bij IBM en bij Compaq die, volgens de onafhankelijke vakliteratuur, aangeschreven staan als resp. "Environmental Impact Best Buy" en "Corporate Responsibility Best Buy".

De bank recycleert, via *Green Cat Company*, bijna 50% van laserjet-, fax-, inktjet- en deskjet-patronen.

Een relevant gedeelte van het papier dat gebruikt wordt, is chloorvrij en 100% gerecycleerd.

De bank heeft PVC-vrije kredietkaarten.

De bank heeft sinds 1997 een energieverminderingsprogramma opgezet.

De bank investeert geld in loofbossen om zo het koolstofdioxideprobleem mee aan te pakken.

De bank heeft een koolstofdioxidebeheersings en -verminderingsprogramma.

De bank liet, in zes jaar tijd, haar papiergebruik met nagenoeg 90% dalen (papierloos kantoorconcept) tegenover 15% stijging voor de markt.

*Bron:* uittreksel uit het geauditeerd jaarrapport van *The Cooperative Bank*, 1997. De resultaten zijn meestal afkomstig uit onderzoek door externe bureaus.

#### IV. HOE KUNNEN WE DIT AANPAKKEN?

Verschillende methoden zijn mogelijk, de ene al meer professioneler dan de andere, maar ze hebben alle één ding gemeen.

***Het gemurmel met, in en rond het bank- en verzekeringsbedrijf als gemeenschappelijke factor***

Met 'gemuurmel' bedoelen we het contact tussen de leidinggevenden van het bank- en verzekeringsbedrijf en zijn verschillende groepen van *stakeholders*: de werknemers (en de syndicale partners en de organen waarin ze vertegenwoordigd zijn), de klanten, de aandeelhouders, de samenleving (lokale autoriteiten, nationale instanties zoals de Commissie voor Bank- en Financieuzen, de Controledienst der Verzekeringen, de parketten, het ministerie van Economische Zaken, de bevolking in het al-

gemeen, de pers, de naburen van bank- en verzekeringskantoren, de leveranciers enz.).

Dit contact kan verschillende vormen aannemen. Hoe kwalitatiever het is, hoe beter het gemurmel. Hoe beter het gemurmel, hoe sterker het 'wij'-gevoel kan ontstaan. Hoe zwakker en slechter het gemurmel, hoe zwakker het 'wij'-gevoel zal zijn en des te meer kritiek het bank- en verzekeringsbedrijf zal krijgen van de verschillende *stakeholders*.

### ***Het gemurmel begeleiden en leiden in een positieve sfeer via geëigende en natuurlijke kanalen...***

De meest geëigende vormen voor een goed gemurmel zijn:

- informatie: tijdige, pro-actieve, open, juiste, volledige, objectieve en controleerbare informatie aan de juiste mensen en op alle niveaus waar nodig, in de juiste volgorde, taal en stijl;
- overleg: zorg dat je weet wat je *stakeholders* denken, wat ze belangrijk vinden, vraag hun opinie, geef hun waar mogelijk keuzemogelijkheden, leg hen uit waarom iets niet kan. Overleg met respect voor elkaars eigenheid en, vooral, luister heel veel, want zij weten beter dan het bedrijf (of de bedrijfsleiding) waar ze mee zitten, waar ze naartoe willen. Laat hen op zijn minst de wettelijke inspraak en de rechten die ze hebben, en geef hen waar mogelijk méér.

Als het gemurmel gebeurt via structurele werkzame vergaderingen vanuit een positieve en open sfeer binnen een heldere informatiestroom, dan is en blijft er of komt er snel vertrouwen. Elke partij heeft dit in de hand, ook het bedrijf, maar tevens elke groep van *stakeholders*. Het is aan elk van hen om hier zijn rol te spelen.

Doorzichtigheid en informatie zijn een essentiële waarborg voor het kunnen en mogen toetsen van deze realiteit. Beide factoren zijn trouwens de strikt noodzakelijke elementen voor veel wezenlijke bestanddelen van een goed bedrijfsbeleid. We vernoemen er enkele:

- leiderschap: welk soort van leiders willen we en welk niet?
- strategie: welk beleid voeren we eigenlijk? waar staan we voor?
- personeelsbeleid: hoe belangrijk vinden we onze werknemers écht en welke werknemers?
- middelenbeheer: kennen we onze kosten? wat is rendabel en wat niet en waarom (niet)?
- processen: waarom lopen ze mis? wat kan er aan verbeterd worden op korte en lange termijn? waar leggen we de prioriteiten?

### ***... En/ of via bijkomende hulpmiddelen...***

Andere vormen die kunnen helpen om het geheel opnieuw op te starten, te toetsen of nul- of voortgangsmetingen te doen, zijn meetinstrumenten of begeleidingsmethoden. Ze geven meestal een meer objectief, meer vergelijkbaar, meer volledig en meer tegensprekelijk beeld dan hogergenoemde werkwijzen. Ze zijn dus ten sterkste aan te bevelen, óók als het goed gaat.

Het meest aangepaste instrument om de aansluiting van een bank- en verzekerings-

bedrijf op de maatschappelijke doelstellingen van een beweging na te gaan, is een ethische en sociale audit. Mogelijke keuze-instrumenten hier zijn, bij wijze van voorbeeld, de volgende (vanzelfsprekend moeten ze mee geconcentreerd worden in hun toepassing op de Fundamentele Doelstellingen van de beweging zelf):

- de sociale en ethische audit van de *New Economics Foundation* (NEF);
- de sociale audit volgens het *Ethical Accounting Statement* (EAS);
- de ethische audit volgens het *European Institute for Business Ethics*;
- het evaluatiemodel van Ethibel vzw (Brussel).

Andere hulpinstrumenten, doch reeds iets verder van het onderwerp af of soms alleen maar toepasselijk op deelaspecten, zijn toetsingen aan codes, overeenkomsten, standaarden en labels voor goed gedrag (onder andere, maar niet uitsluitend) binnen het bedrijfsleven. Voorbeelden hiervan zijn (in alfabetische volgorde, met tussen haakjes de geografische zone waarin het ontworpen en/of gebruikt werd): Account Ability 1000 (VK), Charter for Good Corporate Behavior (Japan), Human Rights Guide for Companies (VK), Internationale Arbeidsorganisatie-Conventies (internationaal), Integrity Pack (VSA), Quality Scoring Framework (VK), Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery (internationaal), SA 8000 (VSA), Sustainability Reporting Guidelines (internationaal), Caux Principles (internationaal), Principles of Good Corporate Governance (Oeso), Principles of Corporate Community Investment (VK), Universele Verklaring van de rechten van de mens (internationaal), Universele Verklaring van de rechten van het kind (internationaal), Workplace Code of Conduct and Monitoring Principles (VSA) enz.

Het gevaar hier is vanzelfsprekend dat de eigen klemtonen in de visie van de beweging op het bank- en verzekeringsbedrijf hiermee mogelijk erwijze in de verdrukking komen.

### ***Zijn die hulpmiddelen wel valabel of betrouwbaar?***

Externe én interne adviseurs hebben al een aantal methoden doorgelicht en goedgekeurd. Volgens sommige (b.v. Arthur D. Little, *Corporate Social Accountability Standards*, voorstelling op Koning Boudewijnstichting, sectie 'Onderneming en Duurzame Ontwikkeling', Brussel, 1 februari 2000) is vooral de AA 1000 inhoudelijk de meest volledige standaard, al dekt ook die niet alles.

Een beweging kan een bank gebruiken als verlengstuk van haar visie op ondernemen enerzijds en op de samenleving anderzijds.

Enkele van die hulpmiddelen zijn tevens al bekeken door vakbonden en in hun bladen (b.v. "Sociale audit: belemmering of buitenkans", *Kader*, 12-1997, LBC-NVK) en worden als vrij goed beschouwd, zij het dat elk instrument zijn

voor- en nadelen heeft. De vakbonden betrekken bij de keuze van het instrument, lost o.i. snel veel op.

Het voor sociale bewegingen van eigen bodem meest aangewezen, breedste, diepgaandste en daarenboven Belgische instrument is o.i. dat van Ethibel. Verschillende bank- en verzekeringsgroepen (volgens schriftelijke en/of mondelinge info door hen zelf verstrekt) gebruiken het openlijk of als *input* voor de evaluatie van bedrijven in het kader van investeringsfondsen (zgn. ethische fondsen). In de Benelux alleen al -

en voor zover bij de auteur bekend - zijn dat: Artesia (via Bacob Bank en fondsenbeheerder Cordius Asset Management), Fortis (via ASLK en Generale Bank), KBC, HBK, Van Moer & Santerre, ING en Delen. Als de groten uit én de fondsenbeheerders én bank- & verzekeringsgroepen uit de Benelux én gereputeerde bladen uit de vakbondswereld een instrument aanraden, durf ik zelfs de vraag niet meer stellen of de methodologie wel betrouwbaar is.

## V. BESLUIT

In pakken bedrijven wordt vandaag opgeroepen (letterlijk) – zij het op een vaak amateuristische manier, zonder enige lange-termijnvisie, na verschillende signalen van ‘bedrijfsverval’, na hulpeloos geroep van medewerkers, klanten en vakbonden – tot, jawel, meer en duidelijker engagement van werknemers, tot positiever engagement van vakbonden, tot het trouwer blijven van de klanten en het uitbreiden van de klantenrelatie en tot meer vertrouwen van de controle-overheden in het bedrijf zelf. Ondernemingen en vooral de topbedrijfsleiders kunnen tonen dat ze dit vertrouwen verdienen, door een open audit te vragen over hun beleid en de resultaten ervan te publiceren, tot de gewenste bijstellingen te beslissen en er onophoudelijk aan te werken.

Dat beslissen en dit proces aanvangen, vergt vanzelfsprekend van het management enige sterke karaktertrekken:

- verschrikkelijk veel écht respect voor de *stakeholders* en geen formeel respect in functie van geld, macht, stemrecht, positie of (wat heel vaak het geval is) het behoud van eigen voordelen en het inlossen van eigen behoeften;
- verschrikkelijk veel échte moed en geen sterke taal in de beslotenheid van de directiekamers (zie hierover het schitterend boek van bedrijfsspecialist en Insead-professor Manfred Kets De Vries, *Op leven en dood in de directiekamer*, Scriptum Management, Lannoo, 1995, met ettelijke voorbeelden uit grote ondernemingen);
- veel échte nederigheid en dus vooral veel zelfkennis, niet over zijn eigen sterkte- of andermans zwaktepunten, maar over zijn eigen zwaktepunten;
- en vooral een verschrikkelijk grote luisterbereidheid bij de leiders. Oorstokjes behoren tot de standaarduitrusting van het topmanagement.

Het kan beginnen met het gebruik van een eenvoudige spiegel. Spiegeltje, spiegeltje aan de wand, wie is de leider van mijn bedrijfsland? En als dat antwoordt: “U, heer, maar u luistert niet naar uw mensen en klanten, u kent uw referentie-aandeelhouder al lang niet meer, uw controle-autoriteiten verliezen het vertrouwen in u”, dan is het vijf voor twaalf om het roer om te gooien en zelf te beslissen om een sociale audit te laten doen. Werknemers, kaders, vakbonden, klanten, aandeelhouders en leveranciers zijn de spiegel van een bedrijf. Laten we nooit vergeten dat zij, elk op hun domein, weten wat er aan de hand is. Of om het met de woorden van een nieuwe managementgoeroe te zeggen: hoe hoger men staat in de organisatie, hoe groter het risico is op bedrijfsblindheid (Pelgrims, A., *Leiderschapstrainingen*, 1999).

Hoe hoger men staat in de organisatie, hoe groter het risico is op bedrijfsblindheid.

We besluiten graag met een variatie op de legendarische middeleeuwse, maar nog altijd even waardevolle woorden van koning Arthur: *“Only by really serving our employees, customers and (reference) shareholders, we may become free als leaders in our mission to make progress people, company and society in general. By serving (financial) capital alone, we’ll end lonely, we’ll certainly end with less (human and social) capital and we might end lonely with (less financial) capital alone”*. Of zoals een leider van een grote beweging mij onlangs toefluisterde: “Wie zijn geschiedenis niet kent en zijn verleden niet begrijpt, kan mijns inziens onmogelijk de toekomst maken”.

Financiële sterkte is voor elke organisatie een absolute randvoorwaarde om te overleven.

(1) zie o.a. VERMEIR, W., Financieel-technische kenmerken van ethische beleggingen, *Bacob-persconferentie 9 maart 2000*; Domini Investments (USA); COECKELBERGH, D., VERMEIR, W., Over rendement en ethisch/duurzaam beleggen en ondernemen, *De gids op maatschappelijk gebied*, jg. 90, 1999, nr. 3, blz. 4-23; DILTZ, J.D., Does social screening affect portfolio performance, *Journal of investing*, Spring, blz. 64-69; GUERARD, J.B., Is there a cost of being socially responsible in investing?, [www.socialinvest.org](http://www.socialinvest.org); Hamilton, S., e.a., The performance of ethical unit trusts. Choosing an appropriate benchmark, *British Accounting Review*, 26, blz. 77-89.