

STANDPUNTEN EN KANTTEKENINGEN

INTEGRITEIT EN VERTROUWEN: PROFESSIONALISME IN FINANCIËLE DIENSTVERLENING¹

Luc Van Liedekerke²

ABSTRACT – *Integrity and trust: professionalism in financial service.* This article scans the boundaries of and the links between the concepts of ‘professionalism’, ‘trust’ and ‘integrity’. It also points at the relevance of this semantic texture for the business of delivering financial services.

1. Professionaliteit

“Professionaliteit” is een ‘hoera’ woord dat staat voor “hoge kwaliteit”, “vakkundigheid”. Het verwijst direct naar onderscheiden als professional versus amateur, deskundig versus ondeskundig, expert versus charlatan. Het is dan ook niet verwonderlijk dat vrijwel iedereen zich graag als ‘professioneel’ betitelt. Een vaak genoemd criterium om een beroep als ‘professie’ te kunnen benaderen is dat dit beroep een bepaalde kennis en kunde vereist die pas na jaren training en de nodige praktijkervaring te verwerven zijn. Maar naast het kennisaspect spelen ook andere aspecten een rol. We vermelden vier kenmerken die in de literatuur regelmatig opduiken:

- Het werk wordt gedaan vanuit een attitude van dienstbaarheid aan een (interne of externe) cliënt.
- Er heerst een grote mate van zelfstandigheid in de taakvervulling.
- Iedere taak of opdracht is nieuw waardoor het werk zelf slechts moeilijk procedureel is vast te leggen en te plannen.
- De werkomstandigheden zijn uitdagend en belastend, er is sprake van grote verantwoordelijkheid en (in ieder geval relatief) hoge opleiding.

De relatieve autonomie die de professional kenmerkt opent tegelijk de mogelijkheid voor misbruik van de autonomie. De controle hierop wordt bovendien extra bemoeilijkt door een tweede en wellicht nog belangrijker kenmerk van professionele dienstverlening, nl. de kennisasymmetrie waardoor deze gekenmerkt wordt.

¹ Deze tekst maakt deel uit van het themanummer ‘De ethiek van het verzekeren’ (vorig nummer Ethiek & Maatschappij). Door een onoplettendheid werd de tekst niet afgedrukt in dat nummer.

² De auteur is verbonden aan het Centrum voor Economie en Ethiek, KULeuven en Centrum voor Ethiek, UA. Dank aan de editors van dit volume voor hun professionele hulp en geduld. Dank ook aan Edgar Karsing, die momenteel een doctoraat rond integriteit afrondt.

In tegenstelling tot courante markttransacties zoals een brood kopen, zal er bij een professionele transactie dikwijls sprake zijn van een informatieasymmetrie. Het kan daarbij gaan om een kenniskloof, de onmogelijkheid om de andere perfect te controleren of gewoon een verschil in toegang tot informatie. Bij een professioneel advies bevindt de klant zich met andere woorden in een lastig parket. Zelfs als de beroepsoefenaar volledige en juiste informatie verschaft, dan nog kan de klant niet onmiddellijk bepalen of die informatie correct is en of de aangeboden service nu ook werkelijk datgene is wat zij of hij zoekt. Professionele dienstverlening is daarmee altijd enigszins een geloofsproduct. Het ‘advies’ van de professional zal daarom in bepaalde mate een overgave, een gok, een zich overleveren aan die professional inhouden, met alle reserves van dien. Informatie of kennisasymmetrie is dus de cruciale factor en in zoverre die asymmetrie opgeheven wordt – bijvoorbeeld omdat de klant bijna even professioneel ter zake is als de professional – verdwijnt ook het aspect overgave en geloof naar de achtergrond.³

2. Vertrouwen

Het geloof, de overgave die de klant naar de professional toe heeft, het gemak van de sprong zo u wilt, wordt gedragen door één centrale waarde: vertrouwen. Indien er vertrouwen heerst, zal de sprong als vanzelfsprekend beschouwd worden, in een klimaat van wantrouwen kan men niet genoeg garanties geven en nog zal de cliënt niet bereid zijn om de stap te zetten.

Vertrouwen is een complex begrip, waarrond de voorbije jaren in verschillende sociale wetenschappen heel wat te doen geweest is. Ik beperk mij hier tot het aanstippen van een aantal fundamentele kenmerken van de vertrouwensrelatie.⁴ Een eerste serie kenmerken dragen een meer statisch karakter, een tweede serie volgt de dynamiek in vertrouwensrelaties.

- Het vertrouwensprobleem ontstaat bij informatieasymmetrie. Hoe sterker de asymmetrie hoe meer vertrouwen nodig is.
- In de financiële sector merken we de laatste jaren een toenemend aanbod en een groeiende complexiteit van het aanbod aan financiële producten. Dit maakt het voor de klant zeker niet eenvoudiger om enig zicht te krijgen op het advies dat hem of

³ We schrijven deze bijdrage vanuit het standpunt van de professionele dienstverlener naar de klant toe en letten daarbij vooral op de verantwoordelijkheden van de professionele dienstverlener. Het is echter perfect mogelijk het inverse verhaal te schrijven waarin de aandacht toegespitst wordt op de verantwoordelijkheden van de klant. De informatieasymmetrie is immers altijd wederzijds. In de wereld van verzekeringen, beleggen en kredieten heeft de professionele adviseur een bevoorrechte toegang tot de statistieken en de juridische aspecten van de contracten, maar de verzekerde heeft een bevoorrechte toegang tot de eigen intenties en competenties en particuliere omstandigheden (zie hieromtrent ook het artikel van Vandekerckhove, W. (2005), ‘Spreek is goud?’, *Ethiek & Maatschappij*, 8 (3), p. 43-57). De professionele adviseur heeft een bevoorrechte toegang tot informatie over financiële structuren en markten, maar de belegger heeft een bevoorrechte toegang tot de eigen plannen en emotionele reactie bij winst of verlies. De kredietadviseur heeft een bevoorrechte toegang tot de mogelijkheden van financial engineering en de effecten van financiële constructies, maar de kredietnemer heeft net als bij de verzekering een bevoorrechte toegang tot de eigen intenties en competenties en de particuliere omstandigheden die aflossing van de engagementen in het gedrag zouden kunnen brengen.

⁴ Voor een meer uitvoerige uiteenzetting over vertrouwen, zie Abts, K. (2005) ‘De grammatica en dynamica van vertrouwen’, *Ethiek & Maatschappij*, 8 (2), 3-15.

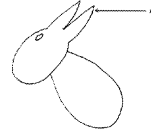
haar verstrekt wordt. Het is immers nog relatief eenvoudig om rendementen van obligaties te vergelijken, maar hoe moet je converteerbare aandelen inschatten? De klant zal hier al snel het spoor bijster zijn.

- Hoe sterker de asymmetrie, hoe zwaarder men misbruik van vertrouwen zowel moreel als juridisch zal inschatten. De Amerikaanse SEC heeft bijvoorbeeld steeds overtredingen waarbij de kleine belegger geraakt wordt, zwaarder ingeschat dan overtredingen waarbij dit niet het geval is.
- Hoe groter de inzet van de transactie (vb. de aankoop van een huis of het beheer van een belangrijk deel van het persoonlijk kapitaal van een klant), hoe sterker het vertrouwensprobleem.
- Eenmalige commerciële interacties verscherpen opnieuw de noodzaak aan vertrouwen. Herhaald handelen (in combinatie met een voldoende lange tijdshorizon) maakt de vertrouwensbarrière minder lastig, bijvoorbeeld omdat de klant redeneert dat de professioneel er alle belang bij heeft dat je ook later terugkeert.
- Ook meer symbolische elementen spelen een rol in de opbouw van vertrouwen. Hoeveel vertrouwen hebt u in een bankier die er blijkt uit te zien als een kruiperig, flets mannetje met loensende ogen en sjofele kleren? Verschijning in al zijn aspecten: kledij, gebouw, verzorgdheid, zelfzekerheid uitstralen, ontvangst, etc. speelt een belangrijke symbolische rol in het installeren van vertrouwen.⁵
- Vertrouwen is in onze omgeving ‘default’, wie de weg vraagt naar het station verwacht een antwoord naar waarheid en geen intentionele leugen. Nochtans klopt dit niet altijd. Wie zich tijdens de nacht alleen door een duister stadskwartier haast en een groep mannen op zich ziet afkomen, zal wellicht eerder wantrouwen als standaard hanteren. Vertrouwen is m.a.w. sterk contextueel bepaald.
- Deze context bevindt zich op meerdere niveau’s; micro, meso en macro. Een verschuiving in de macro-context was bijvoorbeeld 11 september, toen een ‘default’ veiligheidsgevoel plots omsloeg in een onveiligheidsgevoel.⁶ Een gelijkaardig fenomeen deed zich 20 jaar geleden voor in Vlaanderen bij de acties van de bende van Nijvel. Op economisch vlak hebben Enron en de daaropvolgende resem bedrijfschandalen een zelfde radicale verschuiving in de vertrouwenscontext van beleggers veroorzaakt. Macro-institutionele omkadering zoals bijvoorbeeld de Sarbanas-Oxley act in de VS, moet proberen dergelijke verschuivingen ongedaan te maken.
- We zullen overigens dit macro-aspect in de rest van de bijdrage negeren en richten ons op het meso (instelling, bedrijf) en vooral het micro-niveau (persoonlijke omgang, bv. het moment waarop de verkoop van een polis plaatsvindt).

⁵ Dit werkt natuurlijk ook omgekeerd: een adviseur die er wat al te glad uitziet en in een extreem dure wagen bij zijn klant verschijnt, zal alvast bij een aantal mensen eerder wantrouwen dan vertrouwen opwekken.

⁶ Wellicht kan je in het geval van de macro-context niet echt meer praten over vertrouwensRELATIES. Het gaat daarbij eerder over een algemeen vertrouwensKLIMAAT. Het is in dit verband ook interessant om te vermelden dat precies dit vertrouwensklimaat in onze Westerse samenlevingen de voorbije decennia sterk onder druk gekomen is. Zie hieromtrent bv. Robert Putnam, *Bowling Alone*, Simon and Schuster, 2000 (hfst. 8).

- De omslag van vertrouwen naar wantrouwen vertoont de vorm van een gestaltskywitch, bijvoorbeeld de bekende eend – konijn figuur.⁷ Een voorbeeld kan die omslag wat verhelderen. Stel u voor dat u al jaren een goede klant bent bij uw bank. Ook al begrijpt u niet alle details, u hebt er het volste vertrouwen in dat uw bankier voor al uw financiële perikelen uiteindelijk de beste oplossing zoekt. Tot u op een dag een autolening afsluit en enige tijd later ontdekt dat het tarief dat u aangerekend werd opmerkelijk hoger ligt dan wat uw vriend (ook trouwe klant bij diezelfde bank) betaalde. Wanneer het verschil werkelijk opvallend is, dan is de kans groot dat u uw bankier om uitleg zal vragen. Voldoet zijn toelichting niet dan blijft u met een ontevreden gevoel achter. Een tweede, zelfs relatief kleine ‘mishandeling’ volstaat dan om het vertrouwen voorgoed te breken. Kenmerkend voor een dergelijke vertrouwensbreuk is dat tegelijk het zicht op het verleden kantelt. Tevoren was je er vrij gerust in dat jouw bankier systematisch de meest aangepaste oplossing zocht, nu echter twijfel je niet enkel aan de autolening maar ook aan beleggingen en leningen die je in het verleden afgesloten hebt. Was het wel allemaal correct, of werd je toen ook in de maling genomen? Vanaf nu wordt het voor de professional veel lastiger om zijn klant te overtuigen.
- Het bovenstaande voorbeeld impliceert dat vertrouwen niet alleen een belangrijk menselijk maar ook economisch kapitaal is. Het opbouwen van vertrouwen is veelal een geleidelijk, lange termijn proces, dat ook op lange termijn rendeert. Het verlies van vertrouwen kan zich heel bruusk voltrekken en heeft opnieuw belangrijke lange termijn gevolgen. De trouwe klant zal vanaf nu tegenstribbelen of zelfs voorgoed verdwijnen, en u kunt er donder op zeggen dat ook zijn mondelinge reclame er niet zal om liegen.



3. Professionaliteit, vertrouwen en integriteit

Keren we even terug naar onze professionele dienstverlener. Zijn situatie wordt gekenmerkt door een relatieve autonomie in zijn handelen en een informatieasymmetrie met de klanten. Beide componenten zorgen voor een verscherpt vertrouwensprobleem. Hoe gaan we dat vertrouwensprobleem nu aanpakken? Het antwoord op deze vraag kristalliseert zich de afgelopen jaren steeds meer rondom het begrip integriteit. Wie integer is roept vertrouwen op, en wie betrouwbaar is zal het als professional maken. Het is echter niet altijd even duidelijk wat integer zijn betekent.

Integriteit wordt in eerste instantie geassocieerd met zuiverheid, heelheid, ongeschonden zijn, of een rechte rug hebben. Iemand met principes, die zij of hij niet zomaar opgeeft. Het zou ook te maken hebben met een soort trouw aan jezelf, met de capaciteit om jezelf in de spiegel te kunnen bekijken zonder de ogen te moeten wegdraaien. Bij deze tweede omschrijving duikt echter al een verschuiving op. Het is best mogelijk dat iemands principes wijzigen over de tijd heen en die persoon toch nog steeds voldoende

⁷ Ontleend aan Herman Koningsveld, *Het verschijnsel wetenschap. Een inleiding tot de wetenschapsfilosofie*, Amsterdam, 1982, p.170.

zelftrots heeft om de spiegeltest te doorstaan. Integer zijn betekent dus niet noodzakelijk onder alle omstandigheden dezelfde principiële handelingen stellen.

Bedrijfsethici zullen integriteit laten starten met een bereidheid om handelen te verantwoorden. Integriteit is voor hen in eerste instantie een relationeel begrip dat veel te maken heeft met de verantwoordelijkheden die je hebt tegenover anderen. Die verantwoordelijkheden kunnen expliciet, want contractueel vastgelegd zijn, maar blijven dikwijls ook impliciet zonder daarom minder zwaar te wegen. Zo verwacht je van een docent dat hij zijn college goed voorbereid, ook al is er nergens een contract getekend dat dit expliciet stipuleert. Integriteit heeft in dat geval veel te maken met de competentie en ernst waarmee iemand zijn taak vervult. De integere professional is iemand waarvan we kunnen verwachten dat die voldoet aan zowel de expliciete als impliciete verantwoordelijkheden die we haar of hem toeschrijven. Wie daaraan voldoet is betrouwbaar, naar die keren we terug.

De expliciete verantwoordelijkheden zijn meestal duidelijk op basis van contractuele afspraken, de impliciete zijn dit veel minder maar zullen mede bepalen welk oordeel de cliënt zich vormt en in hoeverre hij de professional en zijn bedrijf karakteriseert als integer en betrouwbaar.

Het lijkt er nu sterk op dat we terecht gekomen zijn bij een ongetwijfeld veel bekender begrip uit de bedrijfswereld, namelijk klantentevredenheid. Klantentevredenheid zou dan de sleutel zijn voor een cultuur van vertrouwen. Dit moet echter grondig genuanceerd worden. Klanten kunnen soms vreemde eisen stellen, die niet allemaal even koosjer hoeven te zijn. Zo kan een goede klant vragen hem bij te staan in een poging zich onvermogen te laten verklaren. Abstractie makend van alle juridische aspecten van dit probleem, kan je er donder op zeggen dat de klant in kwestie uiterst tevreden zal zijn als je die steun ook werkelijk verleent en die tevredenheid zal vertalen in mondelinge reclame naar anderen toe. Maar wil je die reclame wel, en zal dit jouw persoonlijk professioneel imago en dat van het bedrijf wel ten goede komen? Misschien vang je nu wel klanten die je anders nooit zou zien, maar je reputatie gaat wel aan diggelen. Ontevreden klanten kunnen daarom even belangrijk zijn bij het opbouwen van een vertrouwensklimaat dan tevreden klanten. Naast de aandacht die je hebt voor een klant en zijn verwachtingen, zijn er ook spelregels die je niet kan negeren zonder je reputatie te riseren. Deze tweede vorm van integriteit reikt verder dan enkel professionele competentie, het heeft alles te maken met morele integriteit van de persoon zelf. Het is precies daarnaar dat we verwijzen wanneer we integriteit als zuiverheid en onkreukbaarheid karakteriseren.

4. Naar een ethiek van de financiële dienstverlening

De ethiek van de financiële dienstverlening wordt in grote mate gekenmerkt door de relatie aanbieder - klant. De aanbieder van diensten bevindt zich daarbij enerzijds (en meestal) in een principal-agent relatie ten aanzien van de klant, dit wil zeggen dat het de plicht is van de dienstverlener om de belangen van zijn klanten voortdurend voor ogen te houden. Anderzijds is er ook een duidelijke informatieasymmetrie aanwezig die aanleiding is tot een vertrouwensprobleem. Omwille van de ongelijkheid in informatievoorziening zal de klant een grote mate van vertrouwen dienen te stellen in de aanbieder

van diensten, en van de aanbieder wordt verwacht dat hij dat vertrouwen niet beschaaft. Elk misbruik zal deze relatie en wellicht ook andere relaties in hoge mate schenden. We vermelden enkele problematische praktijken:

- Onjuiste of misleidende beweringen (vb. dit is een investering met hoge potentiële opbrengst, zonder tegelijk het risicoprofiel duidelijk te maken),
- Informatie onvolledig aanbieden of achterhouden,
- Onaangepaste producten aanbieden aan een klant,
- De klant niet op de hoogte brengen van een potentiële belangenvermenging,
- Het schenden van de confidentialiteit van persoonlijke informatie.

De lijst is allesbehalve uitputtend en hopelijk ook niet controversieel. Het gaat hier om een aantal algemeen erkende spelregels, die weliswaar overtreden worden, maar dan meestal in vol besef van de overtreding en de mogelijke consequenties ervan. Relatiebankieren is echter nog delicaat dan dit. Zelfs als je braaf de spelregels volgt, kan het nog steeds foutlopen. Samen met je klant ga je op zoek naar zijn investeringsprofiel, wat is zijn risicopreferentie, wat is zijn investeringshorizon, over hoeveel vrije middelen spreken we enz. Dit profiel ga je dan aftoetsen tegenover de beschikbare producten om te eindigen met een goed onderbouwd advies. In heel dit proces wordt de klant geacht een zeer actieve rol te spelen, maar precies omwille van de informatieasymmetrie merken we dat in realiteit de klant slechts zelden het oordeel van de professional overboord zal gooien. Het risicoprofiel dat uit de bevraging komt is altijd enigszins een geconstrueerd profiel, en de vraag of een product aangepast is aan dit profiel is er een die de klant zelf zelden kan oplossen. De klant volgt en vertrouwt, maar zijn subjectieve verwachtingspatronen kunnen nogal verschillen van die van de professional. Het finaal oordeel van die klant omtrent zijn bankier, kan dan ook soms verassend zijn voor die goed menende bankier die zich aan de spelregels gehouden heeft. Op weg naar een lange termijnrelatie met de klant kom je soms voor de meest onverwachte wendingen en obstakels te staan die helemaal niet in de lijst van ‘te vermijden praktijken’ terugkomen. Om deze valkuilen te vermijden is het aan te raden een reflectieproces te starten omtrent wat het betekent integer te handelen in de werkomgeving. Het zal daarbij cruciaal zijn dat onderlinge ervaringen uitgewisseld worden. Zoals we tevoren reeds stelden, integriteit start met een bereidheid om zijn eigen keuzen onder de loep te nemen en te verantwoorden, zowel tegenover de klant als tegenover directe collega’s. Laat me eindigen met een aantal concrete vuistregels die het werken naar integriteit en naar een klimaat van vertrouwen toe kunnen bevorderen. Het zijn regels die zich bevinden op het niveau van het individu, maar evenzeer op het niveau van de onderneming.

- Naast de bereidheid om het handelen te verantwoorden dient ook de mogelijkheid hiertoe geschapen te worden. Er moet daarom binnen de organisatie ruimte zijn voor een dialoog omtrent persoonlijke beslissingen die op het randje zijn.
- De integriteit van het individu zal hierbij sterk gesteund worden door een organisatie die uitgaat van een aantal basiswaarden. Die basiswaarden dienen niet enkel duidelijk gecommuniceerd te worden maar moeten ook merkbaar zijn in de handelingen van het personal en vooral van het topmanagement vermits zij bij uitstek een voorbeeldfunctie vervullen.
- Een beroepsorganisatie kan een sterke morele ondersteuning bieden aan een individu wanneer de druk vanuit de onderneming om laakbare daden te stellen te groot wordt. Het is daarom noodzakelijk dat een beroepsorganisatie duidelijke morele

gedragsregels aanbied aan zijn leden en de dialoog omtrent problemen op de grens mogelijk maakt.

- Professionals hebben de neiging zich te onttrekken aan een inhoudelijke toetsing van hun handelen en de zaken intern te houden. Mistoestanden, zowel verwijtbare als niet-verwijtbare, komen daardoor eerder toevallig aan het licht en worden zo snel mogelijk weggemoffeld zonder verdere feedback. Dergelijke houding opent enkel de weg naar nog meer ongelukken en eventueel een aantasting van de reputatie van de hele beroepscategorie. Een nuttige organisatorische ingreep op dit vlak zijn laagdrempelige klachtenprocedures. Zij beletten dat pijnlijke punten zomaar onder de mat geschoven worden (tot ze openbarsten) en verplichten professionals om hun handelen te verantwoorden naar buiten toe. Het is tegelijk ook een instrument in de strijd voor het behoud van het vertrouwen van de klant.
- Dilemmatraining is één manier om het morele oordeel leren aan te scherpen. Dilemmatraining brengt een vrijblijvende dialoog omtrent morele dilemma's tot stand; het schept ruimte binnen de organisatie om te spreken over lastige beslissingen en opent de dialoog tussen werknemers op een moment dat er nog niets op het spel staat. Dit kan erg behulpzaam tijdens momenten van crisis.
- Meldpunten installeren waar klokkenluiders terecht kunnen is een andere organisatorische ingreep die het besef van morele grenzen verscherpt en een duidelijk signaal stuurt naar alle werknemers dat er wel degelijk grenzen zijn.⁸
- Het versterken van departementen waar aan risicobeheersing gedaan wordt, of waar compliance en ethics officers hun specifieke taak vervullen is een andere weg naar hetzelfde doel.
- Ten slotte kan je een doorlichting maken van alle producten die aan klanten aangeboden worden, zodat je de risicoproducten waar 'eerlijke' communicatie snel in het gedrang zou kunnen komen zelf kan aanpassen of zelfs elimineren.

⁸ Zie het artikel van Vandekerckhove, W. (2005), 'Spreken is goud?', *Ethiek & Maatschappij*, 8 (3), p. 43-57, voor een bespreking van klokkenluiderprocedures in de context van verzekeringen.