

# De relatie tussen organisatiekenmerken en naleving van corporate-governanceprincipes in de financiële sector

Een exploratief onderzoek via comply of explain



Comply by Nick Youngson CC BY-SA 3.0 Alpha Stock Images

**Jacolien Hofman - de Jong**

**Open Universiteit Nederland**

**Faculteit:** Management, Science and Technology

**Opleiding:** Master of Science in Management, Strategy and Innovation

**Begeleider/ Examiner:** dr. C.L. Voinea

**Medebeoordelaar:** dr. F.H.T. de Langen

**april, 2018**

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	4
1. Inleiding .....	6
1.1 Probleemstelling .....	8
1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie .....	9
2. Literatuuronderzoek.....	10
2.1 Corporate governance (onafhankelijke variabele).....	10
2.2 Organisatiekenmerken (afhankelijke variabelen) .....	12
2.2.1 Organisatiegrootte.....	13
2.2.2 Organisatieleeftijd.....	13
2.2.3 Organisatiestrategie - corporate social responsible strategy .....	14
2.3 Conceptueel framework.....	15
3. Methodologie .....	16
3.1 Onderzoeksmethode .....	16
3.2 Onderzoekspopulatie .....	17
3.3 Dataverzameling.....	18
3.4 Data-analyse .....	18
3.4.1 Labelling.....	18
3.5 Validiteit .....	20
4. Analyse en resultaten .....	21
4.1 Onafhankelijke variabele – corporate governance.....	21
4.2 Propositie 1 – organisatiegrootte .....	24
4.3 Propositie 2 – organisatieleeftijd .....	26
4.4 Propositie 3 – organisatiestrategie .....	27
4.5 Samenvatting van de resultaten .....	29
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	32
5.1 Conclusie .....	32
5.2 Discussie.....	34
5.2.1 Beperkingen van het onderzoek.....	36
5.3 Aanbevelingen.....	37
5.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk.....	37
5.3.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	38
Literatuur .....	39

Bijlage 1 - preambule Nederlandse Corporate Governance Code .....	42
Bijlage 2 – samenvatting banken .....	46
Bijlage 3 – resultaten onderzoek.....	54
Onafhankelijke variabele .....	54
Corporate governance .....	54
Afhankelijke variabelen.....	59
Organisatiegrootte .....	59
Organisatieleeftijd .....	65
Organisatiestrategie .....	71
Bijlage 4 – staafdiagrammen resultaten.....	80

## Samenvatting

De Amerikaanse bankencrisis had wereldwijd een sneeuwbal effect. Ook in Nederland ontstond een chaos op de financiële markten, die zijn weerslag had op de hele economie.

De economische crisis van 2007-2009 heeft het vertrouwen van de samenleving in vooral financiële organisaties geschaad. Ook het vertrouwen in andere organisaties en tussen organisaties onderling is afgenomen. Als marktpartijen geen vertrouwen hebben in de samenwerking met partners, kunnen transacties stagneren. Dit gebrek aan vertrouwen wordt mede veroorzaakt door fraudezaken in het bedrijfsleven. Deze fraudezaken kunnen het geloof in de integriteit en de betrouwbaarheid van het economisch systeem aantasten (Bunt, van de H. en Huisman, 2004). Goede corporate governance kan het vertrouwen van de samenleving in organisaties verbeteren.

Het doel van dit onderzoek is om na te gaan of organisaties, met name banken, voldoen aan strategische corporate-governanceprincipes: *transparency*, *accountability*, *responsibility* en *fairness*. Door bestudering van jaarverslagen van Nederlandse banken wordt onderzocht of, en in welke mate, de focus van grote en kleinere banken ligt op *comply* of op *explain*. Ook wordt bekeken wat de invloed is van de organisatiekenmerken van banken zoals grootte, ervaring en de strategie op het voldoen aan deze corporate-governanceprincipes.

De onderzoeksvraag is: *Wat is de relatie tussen de verschillende organisatiekenmerken en de naleving van corporate-governanceprincipes via comply of explain in de financiële sector in Nederland?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn drie proposities opgesteld. Om de proposities nader te onderzoeken, is gekozen voor een empirisch kwalitatieve onderzoeksmethode. Vanuit de kwalitatieve onderzoeksmethode is gekozen voor de submethode exploratief onderzoek.

De resultaten van het onderzoek zijn enigszins anders dan verwacht. De verwachting was dat grote en oudere banken meer compliant zouden zijn in hun jaarverslagen dan kleinere en nieuwere banken. Dit blijkt slechts deels het geval. Het organisatiekenmerk 'organisatiegrootte' heeft een duidelijke relatie met de naleving van corporate-governanceprincipes via *comply* of *explain* door banken in Nederland. Een relatie tussen het organisatiekenmerk 'organisatieleeftijd' en de naleving van corporate-governanceprincipes is niet duidelijk vast te stellen. Het organisatiekenmerk 'organisatiestrategie' heeft een minieme relatie met de naleving van corporate-governanceprincipes via *comply* of *explain* door banken in Nederland.

Het antwoord op de onderzoeksvraag is dat de organisatiekenmerken 'organisatiegrootte' en 'organisatiestrategie' van invloed zijn op de naleving van corporate-governanceprincipes via *comply* of *explain*. Nader onderzoek is echter aan te bevelen. Niet duidelijk is namelijk hoe de onderzochte

banken in de praktijk uitvoering geven aan het nastreven van transparantie. Verder wordt aanbevolen te controleren of banken daadwerkelijk doen wat ze zeggen in hun jaarverslagen.

Het uitgevoerde onderzoek is verkennend van aard geweest. Aan te bevelen is om andere organisatiekenmerken te onderzoeken en intern onderzoek te verrichten, wellicht door middel van het afnemen van interviews.

Verder is aan te bevelen om het onderzoek te herhalen bij andere bedrijven, zoals buitenlandse banken of Nederlandse (financiële) organisaties. Onderzocht kan dan worden of de resultaten generaliseerbaar zijn naar buitenlandse banken of andere Nederlandse (financiële) organisaties.

## 1. Inleiding

Goldman Sachs wordt gezien als een van de belangrijkste Amerikaanse investeringsbanken. De bank was tot de financiële crisis<sup>1</sup> van 2007-2009 zeer succesvol. De journalist Matt Taibbi (2009) toonde echter aan dat Goldman Sachs een centrale rol speelde bij het manipuleren van de financiële markten in de vorige eeuw. Door manipulatie van de benzineprijzen, stijgende kredietrentes voor consumenten, leeglopende pensioenfondsen, massaontslagen, belastingverhogingen en andere hoge lasten ten koste van de Amerikaanse burger kon de bank aanzienlijke winsten boeken. Desondanks profileert Goldman Sachs zich nog steeds als gerespecteerde bank. De bank heeft sinds de crisis weinig ondernomen om de werkwijze te veranderen (Friedrichs, 2014).

In onze maatschappij is de hoofdtaak van banken de verdeling van financiële middelen tussen partijen met een overschot aan geld en partijen met een tekort aan geld door het aantrekken van geld van spaarders en andere rekeninghouders. Deze financiële middelen worden uitgezet in de vorm van kredieten. Verder hebben banken een rol in het betaalsysteem (Bierman, 2015). De Amerikaanse bankencrisis had een wereldwijd sneeuwbaaleffect. Ook in Nederland ontstond een chaos op de financiële markten, die zijn weerslag had op de hele economie.

De economische crisis van 2007-2009 heeft het vertrouwen van de samenleving in vooral financiële organisaties geschaad. Ook het vertrouwen in andere organisaties en tussen organisaties onderling is afgenomen. Als marktpartijen geen vertrouwen hebben in de samenwerking met partners, kunnen transacties stagneren. Dit gebrek aan vertrouwen kan fraudezaken binnen het bedrijfsleven als oorzaak hebben. Deze fraudezaken kunnen het geloof in de integriteit en betrouwbaarheid in het economisch systeem aantasten (Bunt, van de H. en Huisman, 2004).

Een bestuurder van een organisatie is een schakel om het vertrouwen in een organisatie hoog te houden en dient daarom de belangen van de organisatie voor ogen te houden. Zowel interne (binnen de organisatie) als externe (buiten de organisatie) belangen zijn in dit kader relevant (Schilfgaarde, 2013). De wijze waarop een bestuurder met interne en externe belangen omgaat, is afhankelijk van persoonlijke integriteit. Integriteit is een eigenschap van een persoon en gaat over de normen en waarden die iemand aanhangt (M. de Jong en B. Odijk, 2009). Integriteit is ook van belang voor de samenleving en vereist daarom een stevige verankering binnen organisaties (Zweegers, 2014). Voor de financiële sector is toezicht op die integriteit een wettelijke verplichting (Wielinga, 2016). Ook in de private sector<sup>2</sup> is integriteit een thema.

---

<sup>1</sup> Als financiële instellingen of vermogen snel in waarde dalen, bijvoorbeeld een bankencrisis of valutacrisis.

<sup>2</sup> Deel van de economie dat niet in handen is van de overheid, zoals particuliere huishoudens, ondernemingen en (niet door de overheid gecontroleerde) financiële instellingen.

Integriteit kan het best worden bereikt via compliance. Compliance<sup>3</sup> ziet toe op het naleven van normen door natuurlijke en rechtspersonen (Broeke, 2009). Deze regels kunnen worden ontleend aan wetten, gedragscodes of ongeschreven normen (Nelemans, 2013). De term compliance is in de financiële sector ontstaan, omdat een maatschappelijk behoefte bestond aan controle op naleving van regelgeving (Wortel, 2016). In de vorige eeuw hield compliance voornamelijk verband met het voorkomen van misbruik van voorwetenschap in de effectenorganisatie. Vervolgens is de term uitgebreid met de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering. Begin 21<sup>ste</sup> eeuw kwam hier de bevordering bij van de zorgplicht rondom beleggingen als gevolg van de financiële crisis. Momenteel ligt de nadruk op een integere organisatievoering en gedrag en cultuur binnen een organisatie (Wortel, 2016).

Na de financiële crisis is meer regelgeving geformuleerd op het gebied van corporate governance met als doel een nieuwe crisis te voorkomen (Loo, van de E. en Winter, 2016). Governance ziet op alle processen binnen een organisatie of gebied en focust op de praktijk en de uitvoering hiervan (Bevir, 2012). Hierbij staat de wijze van besturen centraal, alsmede het toezicht op organisaties. Governance wordt in verband gebracht met verantwoorde beslissingen, het verlenen van macht en het controleren van prestaties. De principes van governance zijn vastgelegd in de Nederlandse corporate governance code.<sup>4</sup> De Nederlandse corporate governance code, vaak aangeduid als de code-Tabaksblat of (vanaf 2009) de code-Frijns, is een gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven met als doel om transparantie in de jaarrekening na te streven. De Code bevat principes die verhoudingen reguleren tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. De principes kunnen worden gezien als algemene opvattingen over goede corporate governance. Eind 2016 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance<sup>5</sup> de herziene Corporate Governance Code gepubliceerd.<sup>6</sup> De introductie van cultuur als onderdeel van een goede corporate governance en het centraal stellen van langetermijnwaardcreatie zijn vernieuwingen.

Voldoen aan de Corporate Governance Code is niet verplicht voor organisaties. Organisaties dienen in hun jaarverslag te vermelden of en in welke mate zij voldoen aan de bepalingen uit de code (Andres & Theissen, 2008). Dit wordt het comply or explain-principe genoemd, ook wel het pas toe of leg uit-principe. Het principe houdt in dat organisaties aan moeten geven of in het voorafgaande jaar

---

<sup>3</sup> Met de term compliance wordt bedoeld of een persoon of organisatie werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Het gaat over het nakomen van en zich schikken naar normen.

<sup>4</sup> Zie bijlage 1: preambule Nederlandse Corporate Governance Code.

<sup>5</sup> De Monitoring Commissie Corporate Governance heeft tot taak de actualiteit en bruikbaarheid van de Nederlandse Corporate Governance Code te bevorderen en de naleving door de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen ervan te bewaken.

<sup>6</sup> Zie <http://www.mccg.nl>.

corporate-governanceprincipes tot uitvoering zijn gebracht en als dit niet is gebeurd, motiveren waarom een principe niet of niet geheel is toegepast (Bierman, 2015).

Om het vertrouwen in financiële instellingen te herstellen en op peil te houden, is een beheerste en integere bedrijfsvoering noodzakelijk. Hierop ligt de nadruk in de Code Banken.<sup>7</sup> Banken dienen een missie, strategie en doelstellingen te formuleren in het kader van risicobeleid en beleid op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (Bierman, 2015). Ook in de Code Banken is het comply or explain-principe opgenomen.

De vier principes van corporate governance ten aanzien van organisatiestrategie zijn *transparancy*, *accountability*, *responsibility* en *fairness* (Aras & Crowther, 2008).

In het kader van de financiële crisis en herstel van vertrouwen en integriteit is Corporate Social Responsibility (CSR) relevant. Dit is geen nieuw concept (Carroll, 1979). De gedachte achter CSR is dat ondernemingen niet simpelweg de regels dienen te volgen, maar ook een bepaalde mate van betrokkenheid bij de maatschappij dienen te tonen (Luetkenhorst, 2004). Social responsibility is het vermogen van organisaties om aan hun maatschappelijke verwachtingen te voldoen (Driel, 2001).

Organisaties hebben verschillende kenmerken. Deze kenmerken worden *firm characteristics* (organisatiekenmerken) genoemd. Organisaties kunnen bijvoorbeeld een hoge mate van maatschappelijke betrokkenheid nastreven of de focus leggen op het genereren van winst. Verder kunnen organisaties van elkaar verschillen in bijvoorbeeld grootte en in hoelang een organisatie al bestaat. Organisatiekenmerken zijn in dit onderzoek van belang om te bepalen of ze van invloed (kunnen) zijn op de mate waarin organisaties een goede corporate governance nastreven.

## 1.1 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of organisaties, vooral banken, voldoen aan governanceprincipes en in welke mate zij transparantie voor ogen hebben. Door bestudering van jaarverslagen van Nederlandse banken wordt onderzocht of en in welke mate de focus ligt op comply of op explain en wat de invloed is van organisatiekenmerken zoals grootte, ervaring en corporate social responsibility-strategie van de financiële organisatie op het voldoen aan governanceprincipes.

De onderzoeksvraag is: *Wat is de relatie tussen de verschillende organisatiekenmerken en de naleving van corporate-governanceprincipes via comply of explain in de financiële sector in Nederland?*

---

<sup>7</sup> De Code Banken is een vorm van zelfregulering, tot stand gekomen op basis van het rapport van de Adviescommissie Toekomst Banken (Commissie Maas). De Code Banken geldt per 1 januari 2010 en is wettelijk verankerd. Banken zijn daarmee verplicht om in hun jaarverslag via het pas toe of leg uit-beginsel verantwoording af te leggen over de naleving van de Code (www.nvb.nl).



De volgende deelvragen kunnen worden gesteld op basis van de onderzoeksvraag:

1. *Wat is corporate governance en wat houden de verschillende codes ten aanzien hiervan in?* (Paragraaf 2.1)

Deze deelvraag is relevant voor de beantwoording van de onderzoeksvraag, omdat het comply or explain-principe is ontleend aan corporate governance. Corporate governance is in Nederland vastgelegd in de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven en ook in de Code Banken voor banken met bankvergunning krachtens de Wet op het financieel toezicht (Wft). Een gedegen beeld van wat deze codes inhouden en waarom ze in het leven zijn geroepen is van belang voor het onderzoek naar de jaarverslagen van de banken.

2. *Welke organisatiekenmerken worden in dit onderzoek betrokken en waarom?* (Paragraaf 2.2)

Van belang is om uit te leggen welke organisatiekenmerken invloed kunnen hebben op het nastreven van transparantie door financiële organisaties en of dit kan worden doorgetrokken naar het voldoen door organisaties in het algemeen aan corporate-governanceprincipes via comply of explain.

## 1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

In 2007 begon een wereldwijde economische en financiële crisis. Als grootste veroorzaker worden grootschalige fraude en zwendel op diverse niveaus gezien (Friedrichs, 2014). Van belang is om een vollediger beeld te krijgen van de kernprincipes van het financiële systeem, zodat misstanden op grote schaal kunnen worden voorkomen (Friedrichs, 2014). Om een nieuwe financiële crisis te voorkomen, is het van belang om vast te stellen of en hoe banken de regels naleven.

De overheden steunen omgevallen banken, zodat de noodzaak om te herstructureren lijkt te ontbreken. Gedegen onderzoek en controle zijn vereist om ondoorzichtig gedrag van banken in te dammen en te voorkomen (Friedrichs, 2014). Daarnaast is het interessant om te onderzoeken of de naleving van corporate-governanceprincipes via comply of explain afhankelijk is van organisatiekenmerken van banken en of de uitkomsten wellicht te generaliseren zijn naar buitenlandse banken en/of organisaties in het algemeen.

## 2. Literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk schetst een overzicht van de relevante literatuur en biedt inzicht in de onafhankelijke en afhankelijke variabelen die relevant zijn voor dit onderzoek. Vervolgens worden proposities geformuleerd en volgt een conceptueel framework, dat de relatie tussen de variabelen in een oogopslag duidelijk maakt. Eerst volgt een uiteenzetting van corporate governance en de hiermee samenhangende theorieën.

### 2.1 Corporate governance (onafhankelijke variabele)

Zoals eerder vermeld ziet corporate governance toe op de processen binnen een organisatie en in het bijzonder op de praktijk en uitvoering hiervan (Bevir, 2012). Corporate governance is van essentieel belang binnen organisaties, zowel wanneer een scheiding bestaat tussen *ownership* (in de vorm van aandeelhouders) en *control* (topmanagement) en van gedeeld ownership. Gedeeld eigendom houdt in dat individuele shareholders (aandeelhouders) slechts een deel van het eigendom van een organisatie bezitten. Shareholders hebben een beperkte macht ten opzichte van het topmanagement, terwijl ze een groot aandeel van de kosten dragen (Rose, 2016). Corporate governance kan worden gezien als de manier om de belangen van shareholders en topmanagement in evenwicht te brengen en te houden (Shleifer, A., & Vishny, 1997). Naast shareholders en topmanagement kunnen volgens Tirole (2001) stakeholderbelangen relevant zijn bij corporate governance. Als stakeholders kunnen onder anderen worden aangemerkt werknemers, crediteuren, klanten en de maatschappij.

In het kader van organisatiestrategie zijn de vier principes van corporate governance: *transparency*, *accountability*, *responsibility* en *fairness* (Aras & Crowther, 2008). *Transparency* betekent dat een organisatie een bepaalde mate van openheid voorstaat en bereid is om duidelijke informatie te verstrekken aan shareholders en andere stakeholders, zoals eerlijke en duidelijke informatie over financiële prestaties. *Accountability* betekent de verplichting om uitleg te geven over de organisatiebeslissingen door het management. *Responsibility* gaat hand in hand met *accountability* en betekent dat het management verantwoordelijkheid dient te accepteren ten aanzien van de autoriteit die hen is verstrekt om beslissingen te nemen in naam van de organisatie. *Fairness* houdt verband met rechtvaardigheid en betekent bijvoorbeeld dat alle shareholders en stakeholders gelijk dienen te worden behandeld (Aras & Crowther, 2008).

#### **Corporate Governance Code**

De Nederlandse Corporate Governance Code ziet op governance van beursgenoteerde bedrijven en geeft handvatten voor een effectieve samenwerking en bestuur. Governance gaat over besturen en

beheersen, verantwoordelijkheid en zeggenschap en toezicht en verantwoording.<sup>8</sup> De code heeft tot doel om een transparant stelsel van *checks and balances* te bewerkstelligen binnen Nederlandse beursgenoteerde bedrijven en het reguleren van verhoudingen tussen bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering/aandeelhouders. Door naleving van de code wordt vertrouwen in goed en verantwoord organisatiebestuur bewerkstelligd en de positie van de organisatie in de maatschappij verankerd.<sup>9</sup>

*‘De Code is van toepassing op:*

- i. alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt of een daarmee vergelijkbaar systeem;*
- ii. alle grote vennootschappen met statutaire zetel in Nederland (met meer dan 500 miljoen euro balanswaarde) waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een daarmee vergelijkbaar systeem.’<sup>10</sup>*

De code bevat principes en bepalingen die toezien op de invulling van verantwoordelijkheden voor langetermijnwaardcreatie, beheersing van risico, effectief bestuur en toezicht, beloningen en de relatie met de algemene vergadering van aandeelhouders en stakeholders. De principes bevatten normen voor het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders, de zogenaamde best practice-bepalingen en zijn een invulling van een goede corporate governance. Organisaties kunnen van de principes gemotiveerd afwijken,<sup>11</sup> met andere woorden *comply* of *explain*. De Nederlandse Corporate Governance Code geldt voor beursgenoteerde bedrijven. Niet-beursgenoteerde bedrijven leven de Corporate Governance Code vaak vrijwillig na.<sup>12</sup>

### **Code Banken**

De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) heeft de Code Banken opgesteld naar aanleiding van het rapport ‘Naar herstel van vertrouwen’ van 7 april 2009 van de Adviescommissie Toekomst Banken. De Code Banken geldt voor alle banken die beschikken over een bankvergunning op grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft). Niet van belang is of de activiteiten in Nederland of in een andere lidstaat plaatsvinden en of sprake is van een bijkantoor.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> Zie Herzene Code 2016 via [www.mccg.nl](http://www.mccg.nl).

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> Code Banken 2010 via [www.nvb.nl](http://www.nvb.nl).

<sup>13</sup> Code Banken 2010 via [www.nvb.nl](http://www.nvb.nl).

De Code Banken ligt in het verlengde van de Corporate Governance Code. De Code Banken gaat in het bijzonder in op de rol van de raad van bestuur en de raad van commissarissen van de bank en de functie van risicomanagement en audit binnen banken. Ook gaat de Code Banken over beloningen.<sup>14</sup> De Code Banken maakt deel uit van een stelsel van nationale, Europese en internationale wet- en regelgeving, jurisprudentie en codes. Banken houden bij de toepassing van de Code Banken rekening met nationale, Europese en internationale contextspecifieke eigenschappen van de bank en de groep waartoe zij behoort.<sup>15</sup> Elke bank dient in haar jaarverslag te vermelden op welke manier de principes uit de Code Banken in het afgelopen jaar zijn toegepast en als dit niet is gebeurd, moet worden gemotiveerd waarom een principe niet of niet volledig is toegepast. Het jaarverslag moet online beschikbaar zijn via de website van de betreffende bank.<sup>16</sup>

### **Comply or explain-principe**

Het comply or explain-principe is relevant voor de Corporate Governance Code en de Code Banken. Het principe is een juridische constructie die in alle 28 EU-lidstaten wordt toegepast en is ontleend aan de Corporate Governance Code (Rose, 2016). Het principe vindt zijn oorsprong in het Verenigd Koninkrijk (VK) als praktische manier om te komen tot een goede corporate governance (Seidl, Sanderson, & Roberts, 2013).

Europese landen hebben hun eigen corporate governance, waarin verschillende organen specifieke aanbevelingen doen op het gebied van het comply or explain-principe. In het VK bijvoorbeeld wordt toezicht gehouden door de Financial Reporting Council (FRC) en de Franse Corporate Governance Codes zijn opgesteld door private organisaties (zoals de AFEP-MEDEF-code). De Duitse Corporate Governance Code is opgesteld door een overheidscommissie met onafhankelijke leden en de Deense Corporate Governance Code is opgesteld door een onafhankelijk orgaan (Rose, 2016). De verschillende nationale codes zijn geïnspireerd door het werk van internationale organisaties zoals de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) en de European Governance Forum (Rose, 2016). De OECD deed de eerste aanbevelingen in 1999, die zijn herzien in 2004. De OECD-principes zijn een van de twaalf kernprincipes om internationaal financiële stabiliteit te bewerkstelligen (Rose, 2016). De aanbevelingen vormen ook de basis van de corporate governance code van de World Bank Group (Rose, 2016).

## **2.2 Organisatiekenmerken (afhankelijke variabelen)**

In deze paragraaf worden de organisatiekenmerken die in het onderzoek zijn betrokken nader toegelicht. Uit de literatuur (Citro, 2013) (Sehar, N. U., Bilal, B. & Tufail, 2013) (de Graaf &

---

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> Idem.

Stoelhorst, 2013) komt naar voren dat de volgende eigenschappen van invloed kunnen zijn op de mate van transparantie die organisaties nastreven: organisatiegrootte, organisatieleeftijd en de organisatiestrategie. Een en ander wordt hierna verder toegelicht.

### 2.2.1 Organisatiegrootte

Onderzoek heeft uitgewezen dat in het kader van een goede corporate governance *board characteristics* van invloed zijn op het signaleer- en rapportagegedrag van het topmanagement (Haniffa, R. and Cooke, 2000). Bestuur van grote en winstgevende organisaties zou meer bereid zijn om transparantie en *accountability* na te streven en hier vrijwillig gehoor aan te geven, om de informatiescheefheid die kan ontstaan tussen aandeelhouders en management op te heffen (Muttakin, Khan, & Subramaniam, 2015). Dit houdt verband met de aandacht die grotere organisaties genereren bij het publiek en de grotere impact die het bedrijf als gevolg hiervan heeft op de maatschappij (Buitendag, Fortuin, & De Laan, 2017).

Volgens Citro (2013) spelen drie argumenten een rol bij het vrijwillig geven van openheid door grote organisaties. Ten eerste is het verzamelen en vrijgeven van vrijwillige informatie kostbaarder voor kleine organisaties, omdat ze over minder (financiële) bronnen beschikken. Ten tweede zijn grote organisaties publiekelijk meer in beeld, waardoor een zekere druk ontstaat om (aanvullende) informatie te verschaffen. Als derde punt kan worden genoemd dat grote organisaties meer geneigd zijn om kapitaal aan te trekken van investeerders. Investeerders willen transparantie, zodat grote organisaties extra informatie verschaffen om een hogere mate van vertrouwen te genereren bij hun investeerders en onzekerheid zo veel mogelijk voorkomen.

Op grond van het bovenstaande is de volgende propositie geformuleerd:

*PI: Grote organisaties (banken) streven volgens de jaarverslagen meer transparantie na dan kleinere organisaties (banken) in de financiële sector en doen meer aan comply dan aan explain.*

### 2.2.2 Organizational age

Organisaties die al langer bestaan, zouden op meer vrijwillige basis openheid van zaken geven. Sehar, Bilal & Tufail (2013) geven twee redenen waarom jongere organisaties minder geneigd zijn om vrijwillige openheid te geven in verhouding tot oudere organisaties. Ten eerste hebben jongere organisaties een minder hoog investeringsfonds, waardoor het voor hen minder winstgevend is om vrijwillig informatie te verstrekken. Ten tweede wordt beargumenteerd dat jonge organisaties een minder efficiënt intern operationeel systeem hebben, zodat het lastig is om de juiste informatie te genereren en te verstrekken. Volgens Coebergh (2011) hebben organisaties die al geruime tijd bestaan, een zekere reputatie opgebouwd. Dit in tegenstelling tot nieuwe organisaties die pas net de markt betreden. Door deze betere reputatie van langer bestaande organisaties verwacht de markt een hogere

mate van openheid bij deze organisaties. Aan de andere kant stelt Coebergh (2011) dat juist nu vaak meer onzekerheid heerst over jongere organisaties, deze organisaties meer geneigd zijn om deze onzekerheid te reduceren. Dit kan door juist meer openheid van zaken te geven.

Beargumenteed kan worden dat de leeftijd van een organisatie van invloed is op het geven van openheid, waarbij (nog) niet te zeggen is of banken die langer bestaan meer openheid geven of juist de banken die minder lang bestaan. De volgende propositie is geformuleerd:

*P2: Om onzekerheid te reduceren, zijn jongere banken meer geneigd om reputatieschade te voorkomen dan oudere banken en dus meer compliant.*

### 2.2.3 Organisatiestrategie - corporate social responsible strategy

In juli 2001 heeft de Europese Commissie een Green Paper<sup>17</sup> gepresenteerd, waarin wordt gesteld dat CSR een concept is waarin organisaties sociale en milieubelangen integreren in hun bedrijfsprocessen en in hun interactie met de stakeholders op vrijwillige basis (Commission of the European Communities, 2001b, p. 6). CSR kent verschillende definities (Tencati, Perrini, & Pogutz, 2004). Bowen (1953) leverde de eerste bijdrage. Hij legde er de nadruk op dat beslissingen van organisaties niet alleen een economisch aspect dienen te hebben, maar dat ook de sociale consequenties die hieruit voortkomen het gedrag van organisaties dienen te bepalen. Bowen (1953) poneerde dat zakenlieden de verplichting hebben om beleid na te streven, beslissingen te nemen en die lijn van actie door te zetten die wenselijk is voor de doelen en waarden van de maatschappij. Volgens Bowen (1953) zijn zakenlieden verantwoordelijk voor de consequenties van hun acties in een breder kader dan alleen de kosten-batenafweging.

Misstanden bij bedrijven in de afgelopen twintig jaar hebben de discussie over CSR doen oplaaien (Peters, Miller, & Kussyk, 2011). Vanuit een stakeholderperspectief kan CSR worden gezien als een verantwoordelijkheid voor de specifieke eisen van grote externe stakeholders, zoals overheden, non-governmental organizations en consumentenlobbygroepen met het oog op bedrijfsprocessen of sociale zorg (Basu & Palazzo, 2008). Met andere woorden, CSR ziet toe op de verantwoordelijkheid voor interne en externe stakeholderverzoeken (Lock & Seele, 2016).

CSR is van vitaal belang voor de reputatie van een organisatie (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000). Omdat CSR in nauwe verbinding staat met stakeholderverwachtingsmanagement door communicatie (Seele & Lock, 2015) is responsiviteit van groot belang. Door responsief te zijn kunnen organisaties potentiële risico's beter evalueren en managen (Katsoulakos & Katsoulacos, 2007). Responsiviteit wordt bereikt door transparante communicatie op het gebied van CRS (de Graaf & Stoelhorst, 2013).

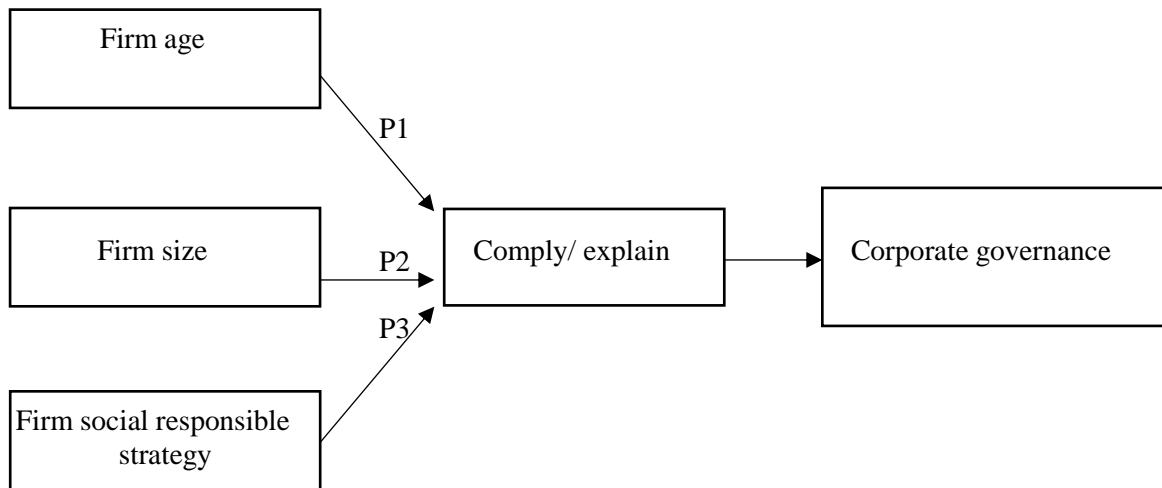
---

<sup>17</sup> Een groenboek (green paper) is een document van de Europese Commissie dat moet uitnodigen tot verdere discussie over mogelijk te ontwikkelen beleid. Groenboeken zijn in een later stadium vaak een aanzet tot concrete voorstellen.

Op grond van bovenstaande kan worden gesteld dat banken met een maatschappelijke strategie meer genegen zijn om te voldoen aan transparantie en *compliant* zijn. Dit leidt tot de volgende propositie:

*P3: Grote banken streven in hogere mate een CSR-strategie na dan kleinere banken en doen meer aan comply dan aan explain.*

### 2.3 Conceptueel framework



Figuur 1: Onderzoeksmodel en proposities

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek nader toegelicht. Verder komt aan de orde welke financiële instellingen in het onderzoek zijn betrokken en hoe de data is verzameld. Daarna wordt beschreven hoe de data is geanalyseerd en wordt een toelichting gegeven op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

#### 3.1 Onderzoeksmethode

In het vorige hoofdstuk is een theoretisch kader geschetst, waaruit drie proposities naar voren zijn gekomen. De proposities gaan over de invloed die organisatiekenmerken wel of niet hebben op het voldoen aan strategische corporate-governanceprincipes door organisaties via *comply* of *explain*. Het doel van het onderzoek is om beter te begrijpen of organisatiekenmerken invloed hebben op de mate waarin organisaties transparantie nastreven in hun jaarverslagen.

Om de proposities nader te onderzoeken, is gekozen voor een empirisch kwalitatieve onderzoeksmethode. Naast kwalitatief onderzoek is het mogelijk om te kiezen voor kwantitatief onderzoek. Het verschil tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek is dat kwalitatief onderzoek de focus legt op het begrijpen van een bepaald fenomeen, terwijl kwantitatief onderzoek is gericht op het in kaart brengen van cijfermatige data (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013).

Vanuit de kwalitatieve onderzoeksmethode zijn drie verschillende submethoden te onderscheiden: beschrijvend, exploratief en verklarend onderzoek (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Bij beschrijvend onderzoek ligt de nadruk op het beschrijven van de kenmerken of eigenschappen van een bepaald fenomeen dat wordt verklaard vanuit een bestaande theorie.

Exploratief onderzoek wordt vooral gebruikt als nog geen theorie bestaat over een bepaald fenomeen en vooraf geen hypothesen zijn gedefinieerd. Verklarend onderzoek wordt vooral gekozen bij duidelijk gedefinieerde hypothesen die moeten worden getoetst (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013).

Exploratief onderzoek kan worden gebruikt om een probleem te definiëren, begrip van een probleem te verhogen, hypothesen te ontwikkelen, ideeën te genereren, inzicht te bieden, prioriteiten te stellen voor eventueel toekomstig onderzoek en variabelen te identificeren voor beschrijvend onderzoek (Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B. & Cole, 2006). Het is bij exploratief onderzoek van belang om een open visie te houden en flexibel te zijn ten aanzien van nieuwe ideeën, inzichten en verklaringen. Exploratief onderzoek heeft als doel om nieuwe inzichten te vergaren, zodat het logisch is dat een open, enigszins ongestructureerde onderzoeksmethode wordt gehanteerd (Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B. & Cole, 2006).



Een exploratieve methode is geschikt voor dit onderzoek omdat meer kennis wordt verkregen over organisatiekenmerken en de invloed hiervan op transparantie die organisaties nastreven. Verder onderzoek kan dan worden verricht naar aanleiding van de uitkomst van dit onderzoek.

### 3.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit negen Nederlandse banken. In dit onderzoek zijn de jaarverslagen van 2016 van Nederlandse banken onderzocht. ING, Rabobank en ABN AMRO zijn de grootste drie banken. ING is in 2016 de grootste bank van Nederland met een balanstotaal van 845 miljard euro. Met een balanstotaal van 663 miljard euro en 394 miljard euro in 2016 volgen Rabobank en ABN AMRO. De drie grootbanken domineren de bankensector en zijn onderdeel van dit onderzoek. Verder worden Triodos Bank, Knab, NN Bank, Delta Lloyd bank, Achmea Bank, Van Lanschot, NIBC en De Volksbank in het onderzoek betrokken.<sup>18</sup> Zij behoren tot de top acht van kleinere banken en komen gezamenlijk uit op een balanstotaal van 164 miljard euro.<sup>19</sup> Delta Lloyd bank is inmiddels opgegaan in NN Bank, zodat Delta Lloyd niet in het onderzoek is meegenomen. Het jaarverslag van Knab wordt gepresenteerd door middel van een infographic en kan derhalve niet worden doorzocht op steekwoorden. Dit jaarverslag is eveneens niet meegenomen.

Gekozen is voor bovengenoemde banken omdat zo zowel grote als kleinere banken konden worden onderzocht. De banken zijn gekozen op basis van een artikel op de website [www.banken.nl](http://www.banken.nl).<sup>20</sup> Banken.nl is het platform van de Nederlandse bankensector en volgt de ontwikkelingen van toonaangevende banken en financieel/technische bedrijven in Nederland. Het is het centrale informatiepunt voor het laatste nieuws en de trends uit de financiële sector. De website biedt uitgebreide informatie over financiële instellingen en hun diensten. Het platform wordt bezocht door meer dan een half miljoen bezoekers per jaar, onder wie bankprofessionals, consumenten, ondernemers en werkzoekenden. Banken.nl werkt samen met verschillende Nederlandse banken, financieel-technische bedrijven, toezichthouders en een aantal partnerbedrijven.<sup>21</sup> De onderzoeksvraag wordt beantwoord door middel van bestudering van de jaarverslagen van de genoemde banken. De jaarverslagen zijn openbaar, online en in de Engelse taal geraadpleegd.

Zoals gezegd zijn ING, Rabobank en ABN AMRO de drie grootste banken. Triodos Bank, NN Bank en NIBC zijn de jongere banken. De verdeling van het onderzoek is niet geheel in evenwicht, aangezien bij het onderzoek onder de term grote banken slechts drie van het totaal van negen onderzochte banken kunnen worden geschaard. Dit geldt ook voor het verschil tussen oudere en

---

<sup>18</sup> Voor een nadere beschrijving van de onderzochte banken, zoals missie en visie, zie bijlage 1.

<sup>19</sup> Zie analyse 2016 via [www.banken.nl](http://www.banken.nl).

<sup>20</sup> 'Ranglijst grootste Nederlandse banken' 21 augustus 2017 via [www.banken.nl](http://www.banken.nl).

<sup>21</sup> Zie [www.banken.nl](http://www.banken.nl).

jongere banken. De jongere banken bestaan uit een onderzoekspopulatie van drie en de oudere banken uit een onderzoekspopulatie van zes.

### 3.3 Dataverzameling

De data is verzameld door het analyseren van de Engelstalige jaarverslagen over 2016 van de banken die in het onderzoek zijn betrokken. Alle jaarverslagen zijn op een systematische manier doorzocht. Door middel van de zoekfunctie CTRL + F zijn de relevante governance gerelateerde uitingen opgezocht en doorgenomen. Een uiting is een passage in een jaarverslag waarin een of meerdere van de gebruikte zoektermen voorkomen. Aangezien de herziene corporate-governancecode op 8 december 2016 is gepubliceerd, is data verzameld op grond van de Corporate Governance Code 2008.

### 3.4 Data-analyse

Om de jaarverslagen te analyseren, zijn eenheden bepaald. Hiervoor zijn vier mogelijkheden: analyse op woorden, zinnen, fragmenten of thema's (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Onderzoek kan plaatsvinden door analyse van de tekst op woorden, bijvoorbeeld door te focussen op vooraf bepaalde woorden. Bij het analyseren van zinnen wordt gezocht naar zinnen die betrekking hebben op het te onderzoeken onderwerp. Fragmenten laten meer ruimte voor interpretatie en behelzen meerdere zinnen. Op deze manier kan tijdens het onderzoek worden bepaald welke zinnen bij elkaar horen. De laatste analysemethode is het zoeken op thema's. Dit kan een globaal beeld geven van een onderwerp of discussie (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013).

Voor het verwerken van kwalitatieve data is het van belang om de data te structureren en daarna te analyseren. Voor het structureren van kwalitatieve data zijn drie stappen nodig: (1) ordening, (2) labelling en (3) het vaststellen van verbanden (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013).

In dit onderzoek is primair gezocht op woorden, omdat op deze wijze de jaarverslagen online beter te doorzoeken zijn. Ook is aandacht besteed aan het analyseren op thema's, omdat deze analysemethode het meeste ruimte laat voor interpretatie en snel een globaal beeld geeft, zodat aan de hand hiervan verder kon worden gezocht in de tekst van de jaarverslagen.

#### 3.4.1 Labelling

De woorden zijn gelabeld zodat de inhoud van de jaarverslagen kon worden doorzocht. Dit wordt open coderen genoemd (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Vervolgens zijn de labels bestudeerd en geplaatst onder de eerste, tweede of derde propositie. Daarna zijn de relaties tussen de proposities in kaart gebracht met als doel een antwoord te krijgen op de proposities en uiteindelijk op de onderzoeksvraag.

Gebruik is gemaakt van exploratief of verklarend onderzoek, waarbij is gezocht naar verbanden tussen de verschillende labels. Doel is om te verklaren waarom iets gebeurt. Dit kan door het analyseren van de labels, het leggen van verbanden en deze te verklaren (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013).

Tabel 1: Schema labelling

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Bron</b>
<i>Onafhankelijke variabele</i>			
Corporate governance	1.1	governance	(Bevir, 2012)
	1.2	shareholder	(Rose, 2016)
	1.3	stakeholder	(Tirole, 2001)
Comply/ explain	1.4	ethic(s)	(Mintz, 2005)
	1.5	comply	(Rose, 2016)
	1.6	explain	(Rose, 2016)
<i>Afhankelijke variabelen</i>			
Firm size (p1)	2.1	transparent/ transparency	(Muttakin et al., 2015)
	2.2	accountability	(Muttakin et al., 2015)
	2.3	trust	(Citro, 2013)
Firm age (p2)	3.1	clarity	(Sehar et al., 2013)
	3.2	reputation	(Coebergh, 2011)
	3.3	uncertainty	(Coebergh, 2011)
Firm social responsible strategy (p3)	4.1	society	(Bowen, 1953)
	4.2	involvement	(Bowen, 1953)
	4.3	responsible	(Katsoulakos & Katsoulakos, 2007)

### 3.5 Validiteit

Bij kwalitatief onderzoek wordt meestal niet gesproken over betrouwbaarheid, maar over intersubjectiviteit. Dit houdt in dat uitspraken worden gedaan over een werkelijkheid vanuit de waarneming en interpretatie van de desbetreffende onderzoeker. Om hier uitspraken over te kunnen doen, is het van belang om vast te stellen of de onderzoeker invloed heeft gehad op de resultaten. Het doel is om zo objectief mogelijk te zijn. De resultaten mogen niet gekleurd zijn door een mening. Aan te bevelen is om een tweede onderzoeker de resultaten onafhankelijk te laten labelen en analyseren. Op deze wijze kan een betrouwbaarder resultaat worden verkregen (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Getracht is om dit onderzoek op een zodanige manier vorm te geven, door middel van een duidelijke beschrijving van de gebruikte methode en analyse, dat de interpretatie ook door andere onderzoekers kan worden herhaald, geverifieerd dan wel gefalsificeerd.

Validiteit houdt in dat daadwerkelijk wordt gemeten wat moet worden gemeten (Hair, Joseph F, Arthur H. Money, Phillip Samouel, 2007). Volgens Baarda et al. (2013) kunnen drie typen validiteit worden onderscheiden: interne validiteit, externe validiteit en instrumentele validiteit. Interne validiteit gaat over de vraag of de gekozen onderzoeksmethode de beste optie is om tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Gezien de informatie uit de jaarverslagen die voorhanden is met als doel om kennis te vergaren, bleek kwalitatief onderzoek de beste methode, zodat aan de interne validiteit is voldaan.

Externe validiteit betekent dat de uitkomsten generaliseerbaar zijn naar andere gelijksoortige cases binnen het onderzoeksmodel (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Gezien het relatief groot aantal banken dat wordt onderzocht, ligt het voor de hand dat de onderzoeksresultaten kunnen worden doorgetrokken naar andere Nederlandse banken. Of de onderzoeksresultaten ook generaliseerbaar zijn naar buitenlandse banken of andere Nederlandse (financiële) organisaties, is niet op voorhand te zeggen.

De instrumentele validiteit ziet op de kwaliteit van de verzamelde data en of is gemeten wat vooraf de bedoeling was (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Validiteit wordt bevorderd door triangulatie. Dit houdt in dat verschillende databronnen of methoden van dataverzameling worden gebruikt (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Hieraan is niet voldaan, omdat het onderzoek zich beperkt tot de inhoud van de jaarverslagen.

## 4. Analyse en resultaten

Het hoofdstuk met resultaten is opgedeeld in verschillende delen. De resultaten worden besproken aan de hand van de variabelen.<sup>22</sup> In elke paragraaf worden de verschillende labels besproken en geanalyseerd en worden de uitkomsten in procenten weergegeven. De resultaten van de onafhankelijke variabele worden in de eerste paragraaf weergegeven; de resultaten van de afhankelijke variabelen in de paragrafen daarna. Besproken wordt hoe vaak de labels verhoudingsgewijs voorkomen in de jaarverslagen. Daarna wordt getracht een antwoord te vinden op de proposities door middel van het vinden van verbanden tussen de voor de propositie relevante labels van de onafhankelijke variabele en de labels van de voor beantwoording van de propositie relevante afhankelijke variabele. Een samenvatting van de resultaten volgt in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

### 4.1 Onafhankelijke variabele – corporate governance

Ten aanzien van de onafhankelijke variabele zijn de jaarverslagen doorzocht op het thema corporate governance en daarmee samenhangende labels. Het aantal vermeldingen in de jaarverslagen is verzameld als data. De labels *comply*, *explain* en *ethics* zijn hierbij afzonderlijk onderzocht. Dit om overzicht te behouden. De jaarverslagen zijn eerst geanalyseerd op de onafhankelijke variabele, om een globaal beeld te verkrijgen op het gebied van corporate governance en *comply* en *explain*.

Omdat de verwachting is dat het verschil tussen de grote banken en de kleinere banken het meest significant zal zijn, omdat grote banken over meer financiële middelen beschikken, zal bij de onafhankelijke variabele de focus liggen op dit verschil. Bij de tweede propositie is het label *comply* van de onafhankelijke variabele onderzocht in de relatie oudere/jongere banken.

De resultaten – het aantal vermeldingen en de daarbij behorende percentages – zijn in tabellen weergegeven. Hieronder volgt een analyse van de resultaten van de onafhankelijke variabele. De resultaten worden in de volgende paragrafen in verband gebracht met de verschillende afhankelijke variabelen.

#### Corporate governance

Het valt op dat de grote banken in hun jaarverslagen meer aandacht besteden aan governance-uitingen dan kleinere banken. Waar grote banken zich richten op governance, lijkt het onderwerp bij kleinere banken onderbelicht. Van de onderzochte banken komen de governance-uitingen met label 1.1 (*governance*) volgens de tabel voor 83% uit de jaarverslagen van de drie grootste banken. Slechts 17%

---

<sup>22</sup> Zie bijlage 3: resultaten onderzoek (ruwe data) en bijlage 4: staafdiagrammen resultaten.

van het totale aantal governancevermeldingen van alle onderzochte banken komt uit de jaarverslagen van de kleinere banken.

Tabel 2: Resultaten thema Corporate governance

Banken/Analyse labels	Grote banken		Kleinere banken		Totaal banken	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Totaal aantallen	Totaal percentages
<b>1. Corporate governance</b>						
1.1 governance	1726	83%	344	17%	2070	100%
1.2 shareholder	239	40%	360	60%	599	100%
1.3 stakeholder	369	57%	273	43%	642	100%

Opvallend is dat shareholders belangrijker lijken bij kleinere banken. Kleinere banken zijn verantwoordelijk voor 60% van het totale aantal vermeldingen van label 1.2 (*shareholder*), terwijl de grote banken 40% voor hun rekening nemen. Stakeholders die voor een bank van belang zijn, komen iets meer naar voren in de jaarverslagen van de grote banken, namelijk voor 57%. De resterende 43% van de vermeldingen in de jaarverslagen van label 1.3 (*stakeholder*) komen uit de jaarverslagen van de kleinere banken. Wellicht hebben kleinere banken minder aandacht voor stakeholdermanagement, hoewel het verschil tussen de grote en kleinere banken klein is.

Uit de resultaten komt naar voren dat de drie grote banken de term *governance* in hun jaarverslagen vaker noemen dan de kleinere banken. Hieruit zou de conclusie kunnen worden getrokken dat de grote banken meer aandacht besteden aan corporate governance en als gevolg hiervan de interne processen beter op orde hebben. Dit zou kunnen duiden op een hogere mate van de vier principes van corporate governance, namelijk *transparency*, *accountability*, *responsibility* en *fairness*. Een aantal van deze termen komt later in dit onderzoek aan bod bij het onderzoek naar de verschillende proposities.

De term *fairness* is niet in dit onderzoek betrokken, omdat deze niet kon worden geschaard onder een van de proposities. In plaats hiervan is gekeken naar de labels *shareholder* en *stakeholder*. In het kader van corporate governance is het namelijk van belang om duidelijke informatie te verstrekken aan shareholders en stakeholders.

De term *shareholders* komt zoals vermeld bij de kleinere banken relatief vaak voor. Dit zou kunnen duiden op de wil om eerlijke en duidelijke informatie te verstrekken over financiële prestaties aan shareholders. Wellicht heeft dit te maken met de wil om te groeien en zo een 'grote' bank te worden. Als de financiële prestaties van een bank goed en duidelijk zijn, willen investeerders wellicht meer

investeren en worden wellicht ook andere investeerders aangetrokken. Daarnaast eisen investeerders duidelijke informatie. Echter, om financieel goed te presteren, zijn ook stakeholders van belang. De stakeholders genereren iets meer aandacht in de jaarverslagen van de grote banken dan in de jaarverslagen van de kleinere banken.

### Comply en explain

Ten aanzien van de labels *comply* (1.5) en *explain* (1.6) kan het volgende worden opgemerkt. Uit dit onderzoek naar de jaarverslagen komt naar voren dat de term *comply* in de jaarverslagen van de grote banken meer voorkomt (63%) dan de term *explain* (52%). De kleinere banken laten een tegengesteld beeld zien. Het label *explain* komt 48% voor en het label *comply* 37%. Dit zou kunnen inhouden dat de grote banken meer aandacht besteden aan *comply* en de kleinere banken aan *explain*. Wel is het zo dat in dit kader de jaarverslagen van de kleinere banken die uitleg geven over het naleven van de Corporate Governance Code en/of Code Banken vaak duidelijker melding maken van de principes waaraan ze niet voldoen. Grote banken verwijzen vaak naar hun website. In het kader van dit onderzoek is dit echter minder relevant.

Tabel 3: Resultaten thema Corporate governance (comply/explain)

Banken/Analyse labels	Grote banken		Kleinere banken		Totaal banken	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Totaal aantallen	Totaal percentages
<b>1. Corporate governance</b>						
<b>Comply/explain</b>						
1.4 ethics	101	66%	52	34%	153	100%
1.5 comply	98	63%	58	37%	156	100%
1.6 explain	75	52%	69	48%	144	100%

Op het gebied van het label *ethics* (1.4) is tevens een verschil tussen grote en kleinere banken waar te nemen. De verwachting was dat grote banken meer aandacht aan *ethics* zouden besteden in hun jaarverslagen, omdat de grote banken ook veel governance-uitingen doen in hun jaarverslagen. Dit blijkt ook het geval te zijn. De grote banken zijn verantwoordelijk voor 66% van het totale aantal vermeldingen van label 1.4 (*ethics*) en de kleinere banken voor 34%.

Om te bezien of organisatiekenmerken van invloed zijn op het voldoen aan corporate governance, worden in de volgende paragrafen de organisatiekenmerken ‘organisatiegrootte’, ‘organisatieleeftijd’ en ‘organisatiestrategie’ onderzocht in relatie tot de labels *comply* en *explain*, met als doel te

onderzoeken of deze kenmerken van invloed zijn op de mate van het nastreven van goede corporate governance.

## 4.2 Propositie 1 – organisatiegrootte

In deze paragraaf wordt onderzocht wat de invloed is van de grootte van de organisatie op het voldoen aan corporate-governanceprincipes via *comply* of *explain* en dan met name in het kader van het nastreven van transparantie. De volgende propositie is geformuleerd:

*P1: Grote organisaties (banken) streven volgens de jaarverslagen meer transparantie na dan kleinere organisaties (banken) in de financiële sector en doen meer aan comply dan aan explain.*

Opvallend is dat de onderzochte labels in totaal het meest voorkomen bij de grote banken. De uitkomsten worden hieronder nader geanalyseerd.

Tabel 4: Resultaten thema Firm size

Banken/Analyse labels <b>2. Firm size</b>	Grote banken		Kleinere banken		Totaal banken	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Totaal aantallen	Totaal percentages
2.1 transparent	78	54%	66	46%	144	100%
2.2 accountability	9	53%	8	47%	17	100%
2.3 trust	265	63%	156	37%	421	100%

Het valt op dat de drie grote banken aanzienlijk vaker de term *trust* gebruiken in hun jaarverslagen dan de kleinere banken. De grote banken zijn verantwoordelijk voor 63% van het aantal vermeldingen. Een aantal kleinere banken noemt deze labels ook in de jaarverslagen, al komt de term hierin minder vaak voor, namelijk 37% van het totale aantal vermeldingen van label 2.3 (*trust*).

De labels *transparent* en *accountability* worden in de jaarverslagen van zowel de grote als de kleinere banken genoemd. Het verschil tussen de grote banken en de kleinere banken is klein, namelijk 54% van de vermeldingen van label 2.1 (*transparent*) komt voor in de jaarverslagen van de grote banken en 46% van het totale aantal vermeldingen komt voor in de jaarverslagen van de kleinere banken. Ook het label *accountability* (2.2) laat een klein verschil zien, 53% van de vermeldingen bij de grote banken en 47% bij de kleinere banken.

Gesteld kan worden dat vooral het label 2.3 (*trust*) een duidelijk verschil laat zien tussen de kleinere en de grote banken. Aangezien het totale aantal vermeldingen van het label *accountability* (2.2) slechts 17 is, wordt dit label niet meegenomen bij het zoeken naar verbanden. De labels *transparent* en *trust*



worden wel meegenomen bij het leggen van verbanden om de propositie te kunnen beantwoorden. Het label 2.2 (*accountability*) wordt verder buiten beschouwing gelaten.

### Verbanden

Hieronder wordt getracht een verband aan te tonen tussen de meest opvallende labels van organisatiegrootte, namelijk *transparent* en *trust* en de labels *comply* en *explain*.

Uit dit onderzoek blijkt dat grote banken de term *transparent* iets vaker gebruiken dan de kleinere banken. De term *comply* komt aantoonbaar vaker voor in de jaarverslagen van de grote banken. In de propositie is de focus vooral gelegd op transparantie, maar uit dit onderzoek blijkt dat juist de term *trust* een duidelijk verschil laat zien bij onderzoek naar de jaarverslagen, zodat de propositie dient te worden aangepast.

In onderstaande tabel zijn de labels *transparent* en *trust* gekoppeld aan de labels *comply* en *explain*. Het valt op dat de grote banken inderdaad meer aan *comply* dan aan *explain* lijken te doen, omdat de labels 2.1 (*transparent*) en 2.3 (*trust*) net als label 1.5 (*comply*) hoger scoren dan label 1.6 (*explain*). Er lijkt dus een verband te bestaan tussen de mate van transparantie en vertrouwen dat banken nastreven en het zijn van ‘compliant’. Bij de kleinere banken scoort het label *explain* procentueel gezien juist hoger dan de andere labels (*transparent*, *trust* en *comply*).

Tabel 5: Resultaten propositie 1

Resultaten propositie 1	Grote banken		Kleinere banken		Totaal banken	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Totaal aantallen	Totaal percentages
<i>Afhankelijke labels</i>						
2.1 transparent	78	54%	66	46%	144	100%
2.3 trust	265	63%	156	37%	421	100%
<i>Onafhankelijke labels</i>						
1.5 comply	98	63%	58	37%	156	100%
1.6 explain	75	52%	69	48%	144	100%

Op basis van dit onderzoek kan dan ook worden beargumenteerd dat de eerste propositie: *Grote organisaties (banken) streven volgens de jaarverslagen meer transparantie na dan kleinere organisaties (banken) in de financiële sector en doen dus meer aan comply dan aan explain*, dient te worden gewijzigd en daarna kan worden aangenomen.

De nieuwe (aangenomen) propositie luidt: *Grote organisaties (banken) streven volgens de jaarverslagen meer transparantie en vertrouwen na dan kleinere organisaties (banken) in de financiële sector en doen dus meer aan comply dan aan explain.*

### 4.3 Propositie 2 – organisatieleeftijd

Het reduceren van onzekerheid kan voor zowel oudere als jongere organisaties van groot belang zijn. Oudere organisaties willen hun reputatie hooghouden en zijn als gevolg hiervan gedwongen om openheid van zaken te geven. Jongere organisaties willen juist een reputatie opbouwen en geven als gevolg hiervan vaak ook openheid van zaken om het vertrouwen van stakeholders te genereren. In dit kader is de volgende propositie geformuleerd.

*P2: Om onzekerheid te reduceren, zijn jongere banken meer genegen om reputatieschade te voorkomen dan oudere banken en dus meer compliant.*

Op het eerste gezicht valt direct op dat de percentages bij de oudere banken veel hoger liggen dan bij de jongere banken. De resultaten worden hierna verder geanalyseerd.

Tabel 6: Resultaten thema Firm age

Banken/Analyse labels <b>3. Firm age</b>	Oudere banken		Jongere banken		Totaal banken	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Totaal aantallen	Totaal percentages
3.1 clarity	34	89%	4	11%	38	100%
3.2 reputation	145	83%	29	17%	174	100%
3.3 uncertainty	112	83%	23	17%	135	100%

Opvallend is dat *clarity* procentueel gezien veel vaker voorkomt in de jaarverslagen van de oudere banken dan in de jaarverslagen van de jongere banken, namelijk 89% van de vermeldingen bij de oudere banken en 11% bij de jongere banken.

Ten aanzien van het label *reputation* komt hetzelfde beeld naar voren als bij het label *clarity*: een aanzienlijk hoger percentage vermeldingen bij de oudere banken dan bij de jongere banken, namelijk 83% om 17%. Deze percentages gelden ook ten aanzien van het label *uncertainty*. Wel worden deze twee labels (3.2 en 3.3) in totaal vaker genoemd dan het label *clarity*, namelijk 174 keer *reputation* en 135 keer *uncertainty*.

Aangezien het label *clarity* in totaal niet vaak wordt genoemd in de jaarverslagen van de banken, namelijk slechts 38 maal, en de andere labels een vergelijkbaar procentueel beeld geven, maar vaker

worden genoemd, wordt het label *clarity* (3.1) niet meegenomen bij het vinden van verbanden en de labels *reputation* (3.2) en *uncertainty* (3.3) wel.

### Verbanden

Hieronder worden de labels *uncertainty* (3.3) en *reputation* (3.2) gekoppeld aan het label *comply* (1.5). Dit op grond van de geformuleerde propositie en om een eventueel verband aan te kunnen tonen.

Uit onderstaande tabel volgt dat de jongere banken lagere percentages laten zien bij label 3.2 (*reputation*) 17% en label 3.3 (*uncertainty*) 17%, en tevens lagere percentages bij label 1.5 (*comply*) 17%. De oudere banken hebben bij *reputation* en *uncertainty* een percentage van 83% en bij *comply* een percentage van 83%.

Uit dit onderzoek blijkt dus dat jongere banken niet meer genegen zijn om reputatieschade te voorkomen en dus niet meer compliant zijn dan de oudere banken. Het zijn juist de oudere banken die meer de focus leggen op reputatie en onzekerheid in de jaarverslagen en die ook meer compliant zijn. Een saillant detail hier is dat de grote banken alle drie worden geschaard onder de ‘oudere’ banken. Dit zou kunnen betekenen dat juist organisatiegrootte van belang is bij het reduceren van onzekerheid.

Tabel 7: Resultaten propositie 2

Resultaten propositie 2	Oudere banken		Jongere banken		Totaal banken	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Totaal aantallen	Totaal percentages
<i>Afhankelijke labels</i>						
3.2 reputation	145	83%	29	17%	174	100%
3.3 uncertainty	112	83%	23	17%	135	100%
<i>Onafhankelijk label</i>						
1.5 comply	129	83%	27	17%	156	100%

De propositie: *Om onzekerheid te reduceren, zijn jongere banken meer genegen om reputatieschade te voorkomen dan oudere banken en dus meer compliant dient dan ook te worden verworpen.*

### 4.4 Propositie 3 – organisatiestrategie

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van de invloed van organisatiestrategie op het voldoen aan corporate-governanceprincipes.

*P3: Grote banken streven in hogere mate een CSR-strategie na dan kleinere banken en doen meer aan comply dan aan explain.*

Uit de onderstaande tabel lijkt te volgen dat grote banken in hun jaarverslagen meer aandacht besteden aan de maatschappij, betrokkenheid en het nastreven van responsiviteit. Hierna volgt een nadere beschrijving van de bevindingen uit de jaarverslagen.

Tabel 8: Resultaten thema Firm social responsible strategy

Banken/Analyse labels <b>4. Firm social responsible strategy</b>	Grote banken		Kleinere banken		Totaal banken	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Totaal aantallen	Totaal percentages
4.1 society	163	54%	140	46%	303	100%
4.2 involvement	43	50%	43	50%	86	100%
4.3 responsible	292	51%	275	49%	567	100%

Het label *society* komt vaak voor bij de grote banken, maar ook bij een aantal kleinere banken. Er is een minimaal verschil waar te nemen, namelijk 54% van het totale aantal vermeldingen van label 4.1 (*society*) bij de grote banken en 46% van de vermeldingen bij de kleinere banken.

*Involvement* (4.2) komt voor in de jaarverslagen van de grote banken en in de jaarverslagen van de kleinere banken. Er is geen verschil waargenomen. Het aantal vermeldingen is niet hoog, namelijk 86, en de grote en kleinere banken zijn beide verantwoordelijk voor 50% van het totale aantal vermeldingen. *Responsible* (4.3) komt iets meer voor bij de grote banken, maar ook hier is het verschil klein, namelijk 51% bij de grote banken en 49% bij de kleinere banken.

Opvallend is dat het onderzoeksthema organisatiestrategie een weinig opvallend beeld geeft ten aanzien van de verschillende labels bij grote banken en kleinere banken. De labels *society*, *involvement* en *responsible* komen bij kleinere en grote banken ongeveer even vaak voor. Ten aanzien van de labels *society* en *responsible* genereren de jaarverslagen van de grote banken een iets hoger percentage.

Het label *involvement* komt niet vaak voor in totaal en er is ook geen verschil in het aantal vermeldingen tussen de grote en kleinere banken. Dit label wordt dus ook niet meegenomen bij het leggen van verbanden voor het beantwoorden van de propositie.

#### Verbanden

Hieronder worden de labels *society* en *responsible* in verband gebracht met de labels *comply* en *explain*. Dit op grond van de geformuleerde propositie. Uit onderstaande tabel kan worden opgemaakt

dat de grote banken in hun jaarverslagen verhoudingsgewijs iets meer melding maken van de labels *responsible* (51%) en *society* (54%), waarbij het label *comply* bij de grote banken meer voorkomt (63%) dan het label *explain* (52%).

Ook kleinere banken vinden een CSR-strategie belangrijk. De labels 4.1 (*society*) en 4.3 (*responsible*) komen respectievelijk 46% en 49% voor. Zoals eerder opgemerkt, valt op dat de kleinere banken tezamen een hoger percentage *explain*-uitingen (48%) hebben dan *comply*-uitingen (37%).

Tabel 9: Resultaten propositie 3

Resultaten propositie 3	Grote banken		Kleinere banken		Totaal banken	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Totaal aantallen	Totaal percentages
<i>Afhankelijke labels</i>						
4.1 <i>society</i>	163	54%	140	46%	203	100%
4.3 <i>responsible</i>	292	51%	275	49%	567	100%
<i>Onafhankelijke labels</i>						
1.5 <i>comply</i>	98	63%	58	37%	156	100%
1.6 <i>explain</i>	75	52%	69	48%	144	100%

Uit dit onderzoek blijkt dat grote banken een iets hogere mate van CSR lijken na te streven en een hoger percentage *comply*-uitingen doen in hun jaarverslagen over 2016. Het verschil is echter miniem. Wel valt op dat kleinere banken proberen aan te haken. Volgens de jaarverslagen richt een aantal kleinere banken zich op duurzame bedrijfsvoering. De verwachting is dat de kleinere banken hun organisatiestrategie zullen afstemmen op een CSR-strategie. Momenteel is het echter nog zo dat volgens dit onderzoek de grote banken meer aandacht hebben voor duurzame bedrijfsvoering en de maatschappij.

De propositie: *Grote banken streven in hogere mate een CSR-strategie na dan kleinere banken en doen meer aan comply dan aan explain* kan worden aangenomen, maar is niet overtuigend.

#### 4.5 Samenvatting van de resultaten

Uit dit onderzoek komt naar voren dat in het kader van de naleving van corporate-governanceprincipes via *comply* of *explain* door banken in Nederland de organisatiegrootte van aanzienlijke invloed blijkt te zijn. Hieronder volgt een samenvatting van de bevindingen op het gebied van de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen.

Grote banken noemen in hun jaarverslagen de term *governance* vaker dan de kleinere banken, namelijk 83% om 17%. Dit zou kunnen duiden op een hogere mate van de vier principes van corporate governance, namelijk *transparency*, *accountability*, *responsibility* en *fairness*. Een aantal van deze termen is aan bod gekomen in het onderzoek naar de verschillende proposities. Naar voren is gekomen dat grote banken een iets hoger percentage vermeldingen hebben van de term *transparent*, namelijk 54%, ten opzichte van 46% bij kleinere banken.

De term *accountability* komt weinig voor in de jaarverslagen. Slechts 17 keer in totaal. De verschillen tussen het aantal vermeldingen van deze term bij de grote en kleinere banken is klein, namelijk 53% van de vermeldingen bij de grote banken en 47% bij de kleinere banken. De term *responsible* laat geen sterke verschillen zien. Van het totale aantal vermeldingen is 51% gevonden bij de grote banken en 49% bij de kleinere banken.

De term *fairness* is niet in dit onderzoek betrokken, omdat deze niet kon worden geschaard onder een van de proposities. In plaats hiervan is gekeken naar de labels *shareholder* en *stakeholder*. Dit ten aanzien van het verstrekken van duidelijke en eerlijke (financiële) informatie. Kleinere banken zijn verantwoordelijk voor 60% van het totale aantal vermeldingen van label 1.2 (*shareholder*), terwijl de grote banken 40% voor hun rekening nemen. Stakeholders die voor een bank van belang zijn, komen iets meer naar voren in de jaarverslagen van de grote banken, namelijk in 57% van het totale aantal vermeldingen. De resterende 43% van de vermeldingen in de jaarverslagen van label 1.3 (*stakeholder*) komen uit de jaarverslagen van de kleinere banken. Opvallend is dus dat de term *shareholder* procentueel gezien vaker voorkomt bij de kleinere banken dan bij de grote banken. Dit zou kunnen duiden op *fairness* richting de shareholders. De verwachting zou zijn dat het label *shareholders* vaker zou voorkomen bij de grote banken, mede gezien het hoge percentage *governance*-uitingen in de jaarverslagen van de grote banken. Dit blijkt dus niet het geval.

Verder komt uit dit onderzoek naar voren dat de term *comply* in de jaarverslagen van de grote banken meer voorkomt (63%) dan de term *explain* (52%). De kleinere banken laten een tegengesteld beeld zien. Het label *explain* komt 48% voor en het label *comply* 37%. Dit zijn belangrijke resultaten voor de beantwoording van de verschillende proposities.

Ten aanzien van het label *ethics* (1.4) is er een aanzienlijk verschil tussen de banken waar te nemen. De grote banken zijn verantwoordelijk voor 66% van het totale aantal vermeldingen van label 1.4 (*ethics*) en de kleinere banken voor 34%. Omdat ethiek sterk samenhangt met *governance* en de grote banken, zoals eerder vermeld, tevens een duidelijk hoger percentage *governance*-uitingen hebben dan de kleinere banken, is dit in lijn met de verwachtingen. Voor de beantwoording van de proposities bleken de bevindingen ten aanzien van het label *ethics* minder relevant.

Uit dit onderzoek komt zoals vermeld naar voren dat grote banken meer uiting geven aan governanceprincipes. Zij streven volgens onderzoek meer transparantie en vertrouwen na dan de kleinere banken. Via comply en explain kan de conclusie worden getrokken dat de organisatiegrootte sterk van invloed is op het besteden van aandacht aan corporate governance en dat grote banken als gevolg hiervan de interne processen beter op orde lijken te hebben.

De organisatieleeftijd heeft in die zin invloed op het geven van uiting aan governanceprincipes dat naar voren komt dat oudere banken meer compliant zijn dan de nieuwere. Echter, bij nader inzien lijkt juist opnieuw naar voren te komen dat organisatiegrootte van belang is in het kader van de naleving van corporate-governanceprincipes, omdat de grote banken tevens de oudere banken zijn.

Organisatiestrategie is van enige invloed op naleving van corporate-governanceprincipes. Grote banken zijn waarschijnlijk al verder in het doorvoeren van een CSR-strategie. Wel valt op dat kleinere banken zich meer lijken te gaan richten op duurzame bedrijfsvoering. Verwacht wordt dat de kleinere banken hun organisatiestrategie gaan afstemmen op een CSR-strategie. Momenteel besteden de grote banken verhoudingsgewijs nog iets meer aandacht aan duurzame bedrijfsvoering en de maatschappij, volgens dit onderzoek naar de jaarverslagen.

Beargumenteed kan worden dat vooral organisatiegrootte een belangrijk organisatiekenmerk is in het kader van de naleving van corporate-governanceprincipes via comply of explain door banken in Nederland. Organizeleeftijd heeft geen duidelijke relatie met de naleving van corporate-governanceprincipes en organisatiestrategie vertoont een lichte relatie met de naleving van corporate-governanceprincipes.

Propositie 1 wordt gewijzigd en aangenomen, propositie 2 wordt verworpen en propositie 3 wordt (zij het nipt) eveneens aangenomen.

## 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de conclusie, discussie en aanbevelingen van dit onderzoek aan bod. Paragraaf 5.1 bevat de conclusie. Eerst worden de antwoorden op de deelvragen gegeven. Vervolgens worden de deelconclusies per propositie beschreven. Dan volgt een eindconclusie, waarmee de onderzoeksvraag beantwoord wordt. In de discussie in paragraaf 5.2 worden de resultaten van het onderzoek besproken en geïnterpreteerd aan de hand van de in hoofdstuk 2 naar voren gebrachte literatuur. Getracht wordt duidelijk te maken wat de betekenis van de resultaten is voor de literatuur. Ook volgt een korte analyse van de beperkingen van het onderzoek. In paragraaf 5.3 worden ten slotte de aanbevelingen naar aanleiding van de onderzoeksresultaten besproken. Deze aanbevelingen zijn verdeeld in aanbevelingen voor de praktijk en aanbevelingen voor verder onderzoek.

### 5.1 Conclusie

De titel van dit onderzoek luidt: ‘De relatie tussen organisatiekenmerken en naleving van corporate-governanceprincipes in de financiële sector’ met als subtitel: ‘Een exploratief onderzoek via comply of explain’.

Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken of banken voldoen aan corporate-governanceprincipes en in welke mate zij transparantie voor ogen hebben om na de financiële crisis te werken aan het herstel van vertrouwen en integriteit. Door bestudering van jaarverslagen van Nederlandse banken is onderzocht of, en in welke mate, de focus van deze banken ligt op comply of op explain. Daarnaast is onderzocht wat de invloed is van de organisatiekenmerken van de financiële organisaties zoals grootte, ervaring en CSR-strategie op het voldoen aan corporate-governanceprincipes.

De onderzoeksvraag is: *Wat is de relatie tussen de verschillende organisatiekenmerken en de naleving van corporate-governanceprincipes via comply of explain in de financiële sector in Nederland?*

De volgende deelvragen zijn gesteld op basis van de onderzoeksvraag:

1. *Wat is corporate governance en wat houden de verschillende codes ten aanzien hiervan in?*

Corporate governance ziet toe op processen in een organisatie, in het bijzonder op de praktijk en uitvoering hiervan (Bevir, 2012). Corporate governance kan worden gezien als een manier om de belangen van shareholders en het topmanagement in evenwicht te brengen en te houden (Shleifer, A., & Vishny, 1997). Ook stakeholderbelangen zijn relevant bij corporate governance (Tirole, 2001). De vier principes van corporate governance zijn: *transparency*, *accountability*, *responsibility* en *fairness*. De Nederlandse Corporate Governance Code ziet op governance van beursgenoteerde bedrijven en geeft handvatten voor een effectieve samenwerking en een effectief bestuur. Governance gaat over



besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap, en over toezicht en verantwoording. Het doel van de gedragscode is om een transparant stelsel van *checks and balances* te bewerkstelligen binnen Nederlandse beursgenoteerde bedrijven en om de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders te reguleren. Naleving van de code draagt bij aan de positie van de organisatie en het vertrouwen van de maatschappij in financiële organisaties. In het kader van dit vertrouwen is de Code Banken opgesteld. De Code Banken geldt voor alle banken die beschikken over een bankvergunning op grond van de Wft.

2. *Welke organisatiekenmerken worden in dit onderzoek betrokken en waarom?*

Uit de literatuur komt naar voren dat organisatiegrootte, organisatieleeftijd en organisatiestrategie van invloed kunnen zijn op de mate van transparantie die organisaties nastreven (Citro, 2013) (Sehar, N. U., Bilal, B. & Tufail, 2013) (de Graaf & Stoelhorst, 2013). Deze organisatiekenmerken zijn daarom in dit onderzoek betrokken.

Op basis van het literatuuronderzoek zijn drie proposities opgesteld die hebben geleid tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. De proposities geven de volgende deelconclusies:

*P1:* Grote organisaties (banken) streven volgens de jaarverslagen meer transparantie en vertrouwen na dan kleinere organisaties (banken) in de financiële sector en doen meer aan comply dan aan explain.

*P2:* Om onzekerheid te reduceren, zijn oudere banken meer genegen om reputatieschade te voorkomen dan nieuwere banken en dus meer compliant.

*P3:* Grote banken streven in hogere mate een CSR-strategie na dan kleinere banken en doen meer aan comply dan aan explain.

In antwoord op de vraag wat de relatie is tussen de verschillende organisatiekenmerken en de naleving van corporate-governanceprincipes via comply of explain in de financiële sector in Nederland, zijn de conclusies van het onderzoek:

- Het organisatiekenmerk 'organisatiegrootte' heeft een duidelijke relatie met de naleving van corporate-governanceprincipes via comply of explain door banken in Nederland. Grote banken streven duidelijk meer vertrouwen en meer transparantie na dan kleinere banken.
- Het organisatiekenmerk 'organisatieleeftijd' heeft op het eerste gezicht een relatie met de naleving van corporate-governanceprincipes via comply of explain door banken in Nederland. Uit dit onderzoek komt naar voren dat oudere banken meer moeite lijken te doen om reputatieschade en onzekerheid te voorkomen dan de jongere banken. Wel is het zo, dat veel oudere banken ook grote banken zijn. De relatie van het organisatiekenmerk

- ‘organisatieleeftijd’ met de naleving van corporate-governanceprincipes is dus niet duidelijk vast te stellen.
- Het organisatiekenmerk ‘organisatiestrategie’ heeft een minieme relatie met de naleving van corporate-governanceprincipes via comply of explain door banken in Nederland. De relatie houdt in dat grote banken in iets hogere mate een CSR-strategie nastreven dan kleinere banken. Het verschil is echter klein, zodat de relatie niet duidelijk te leggen is. Zowel grote als kleinere banken zien echter het belang van sociale betrokkenheid om aan maatschappelijke verwachtingen te kunnen voldoen en herstel van vertrouwen te bewerkstelligen.
  - Uit dit onderzoek komt niet duidelijk naar voren of de resultaten ook generaliseerbaar zijn naar buitenlandse banken of andere Nederlandse (financiële) organisaties. Hiervoor is nader onderzoek noodzakelijk.

## 5.2 Discussie

De vier principes van corporate governance in het kader van organisatiestrategie zijn *transparency*, *accountability*, *responsibility* en *fairness* (Aras & Crowther, 2008). Uit dit onderzoek komt naar voren dat *trust* van groot belang is in het kader van goede corporate governance. De principes van corporate governance zouden kunnen worden uitgebreid met dit principe. Het principe *accountability* komt nauwelijks naar voren in de jaarverslagen. Dit principe zou dus ook vervangen kunnen worden door het principe *trust*. Het principe *fairness* is niet betrokken in dit onderzoek. Dit principe houdt echter rechtstreeks verband met de labels *stakeholder* en *shareholder*, zodat het in die zin relevant is in het kader van corporate governance.

Opvallend is dat de grote banken in hun jaarverslagen meer aandacht besteden aan stakeholders, terwijl de kleinere banken juist meer aandacht besteden aan shareholders. Shareholders dragen een groot deel van de kosten van een organisatie (Rose, 2016). Grote banken moeten daarom de belangen van de shareholders goed in het oog houden en hen genoeg waardering geven. Het in evenwicht brengen en houden van belangen van shareholders en topmanagement is van groot belang in het kader van corporate governance (Shleifer, A., & Vishny, 1997). Kleinere banken geven shareholders meer aandacht in hun jaarverslagen. Dit zou kunnen duiden op de wil om eerlijke en duidelijke informatie te verstrekken over financiële prestaties, wellicht in verband met de wens om te groeien en zo een ‘grote’ bank te worden. Als de financiële prestaties van een bank goed en duidelijk zijn, willen investeerders wellicht meer investeren en worden wellicht ook andere investeerders aangetrokken.

In het kader van goede corporate governance heeft ander onderzoek uitgewezen dat *board characteristics* van invloed zijn op het signaleer- en rapportagegedrag van het topmanagement (Haniffa, R. and Cooke, 2000). Het bestuur van grote en winstgevende organisaties zou meer dan kleinere organisaties bereid zijn om transparantie en accountability na te streven en hier vrijwillig

gehoor aan te geven, om de informatiescheefheid die kan ontstaan tussen aandeelhouders en management op te heffen (Muttakin et al., 2015). Uit dit onderzoek komt inderdaad naar voren dat grote banken meer dan kleinere banken genegen zijn om transparantie en accountability na te streven. De verschillen zijn echter niet groot. Dit zou kunnen komen omdat de onderzoekspopulatie van de grote banken uit slechts drie banken bestond en de onderzoekspopulatie van de kleinere banken uit zes banken.

Niet onderzocht is of de mate van winstgevendheid van een organisatie een rol speelt bij naleving van corporate-governanceprincipes. Hierover vallen aan de hand van dit onderzoek dus geen conclusies te trekken.

Voor goede corporate governance zijn ook de termen *comply* en *explain* relevant (Rose, 2016).

Opvallend is dat grote banken meer comply-uitingen gebruiken dan de kleinere. De kleinere banken gebruiken vaker het label *explain* in hun jaarverslagen dan het label *comply*. Hieruit kan volgen dat kleinere banken, hoewel wellicht niet volledig compliant, toch genegen zijn om een duidelijke uitleg te geven over het reilen en zeilen van hun organisatie.

Organisaties die al langer bestaan, zouden op meer vrijwillige basis openheid van zaken geven. Sehar, Bilal & Tufail (2013) stellen dat jongere organisaties minder genegen zijn om vrijwillige openheid te geven dan oudere organisaties. De verklaring die zij hiervoor geven, is dat jongere organisaties een minder hoog investeringsfonds hebben, waardoor het voor hen minder winstgevend is om vrijwillig informatie te verstrekken. Ten tweede stellen zij dat het voor jonge organisaties lastig is om de juiste informatie te genereren en te verstrekken in verband met een minder efficiënt intern operationeel systeem. Coebergh (2011) stelt dat organisaties die al geruime tijd bestaan, een zekere reputatie hebben opgebouwd, in tegenstelling tot nieuwe organisaties die pas net de markt betreden. Hierdoor verwacht de markt van organisaties die al langer bestaan een grotere mate van openheid. Aan de andere kant stelt Coebergh (2011) dat juist over jongere organisaties vaak meer onzekerheid heerst, waardoor deze organisaties meer geneigd zijn om deze onzekerheid te reduceren door meer openheid van zaken te geven.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de organisatieleeftijd invloed heeft op het geven van uiting aan governanceprincipes, in die zin dat oudere banken meer openheid lijken te geven. De jongere banken blijven achter. Dit is in lijn met Sehar, Bilal & Tufail (2013). Echter, nu in dit onderzoek de grote banken ook de oudere banken blijken te zijn, is niet duidelijk te zeggen of het organisatiekenmerk 'leeftijd' de doorslaggevende factor is bij het naleven van corporate-governanceprincipes, of dat toch de organisatiegrootte doorslaggevend is. Wat Coebergh (2011) stelt over het reduceren van onzekerheid door jongere organisaties, blijkt niet uit dit onderzoek. Dit kan te

maken hebben met het feit dat in dit onderzoek de populatie jongere banken slechts uit drie banken bestond en de populatie oudere banken uit zes banken.

CSR is van cruciaal belang voor de reputatie van een organisatie (Fombrun et al., 2000). In dit kader is het van belang om als organisatie responsief te zijn. Door responsief te zijn, kunnen organisaties potentiële risico's beter evalueren en managen (Katsoulakos & Katsoulacos, 2007). Responsiviteit wordt bereikt door transparante communicatie op het gebied van CRS (de Graaf & Stoelhorst, 2013). Aangezien klanten steeds vaker vragen om duurzame producten, zijn vooral grote banken op deze vraag ingesprongen. Kleinere banken hebben deze trend gevolgd. CSR lijkt van betekenis voor zowel grote als kleinere banken, zodat zij beide het belang van een goede reputatie onderkennen, in lijn met Fombrun et al. (2000).

In dit kader is het opvallend dat de grote banken lijken te zijn begonnen met het nastreven van een sociaal verantwoorde organisatiestrategie. Aangezien de verwachtingen van klanten en andere stakeholders bij iedere bank voorop staan, zijn ook kleinere banken zich meer gaan richten op een sociaal verantwoorde manier van zaken doen. Relatief nieuwe banken proberen zich te onderscheiden van banken die al langer actief zijn in de markt, door zich bijvoorbeeld te specialiseren in duurzaam bankieren. Deze trend volgt ook uit dit onderzoek. De verschillen tussen de grote en kleinere banken zijn erg klein. Hoewel de grote banken nog een voorsprong hebben, maken de kleinere banken een inhaalslag.

### 5.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Ten aanzien van de conclusies van dit onderzoek moet rekening gehouden worden met een aantal beperkingen. Een van deze beperkingen is dat kwalitatief onderzoek een lage betrouwbaarheid kent (Boeije, 2014). Dit onderzoek is verricht volgens een vaste structuur. De onderzochte jaarverslagen waren allemaal in het Engels geschreven. Om zeker te zijn van de juistheid van de resultaten, zijn de jaarverslagen tweemaal doorgenomen.

Validiteit houdt in dat daadwerkelijk wordt gemeten wat moet worden gemeten (Hair, Joseph F, Arthur H. Money, Phillip Samouel, 2007). In een aantal jaarverslagen stond de term 'corporate governance' in de kop- of de voettekst. Dit kan invloed hebben gehad op de onderzoeksresultaten. Verder bestaan de labels uit één woord. De kans bestaat dat als net een ander label was gekozen, de resultaten anders zouden zijn geweest. Zo is voor het label *ethics* in de jaarverslagen gezocht op zowel *ethic* als *ethics*, om op die manier een zo representatief mogelijk resultaat te verkrijgen. Om dezelfde reden is voor het label *transparent* gezocht op *transparent* en *transparency*. Het was echter niet mogelijk om synoniemen of varianten van woorden te onderzoeken voor alle labels.

Externe validiteit betekent dat de uitkomsten generaliseerbaar zijn naar andere gelijksoortige cases (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Gedacht kan worden aan het generaliseren van de onderzoeksresultaten naar buitenlandse banken of andere Nederlandse (financiële) organisaties. Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen hierover geen concrete uitspraken worden gedaan. De verwachting is dat de resultaten voor andere organisaties en buitenlandse banken hetzelfde kunnen zijn. Nader onderzoek is echter vereist om hierover harde uitspraken te kunnen doen.

De instrumentele validiteit ziet op de kwaliteit van de verzamelde data en wordt bevorderd door triangulatie. Dit houdt in dat verschillende databronnen of methoden van dataverzameling worden gebruikt (Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, 2013). Het onderzoek beperkt zich tot de inhoud van de jaarverslagen. Wellicht hadden aanvullende interviews kunnen worden afgenomen. Hiervoor is echter niet gekozen, omdat de verwachting was dat met interviews geen betrouwbaar beeld zou worden verkregen. Jaarverslagen geven in dit kader mijns inziens een minder vertekend beeld.

### 5.3 Aanbevelingen

Hieronder volgen aanbevelingen voor de praktijk en voor nader onderzoek. Uitgelegd wordt welke waarde de onderzoeksresultaten in de praktijk hebben. Daarna wordt nader onderzoek aanbevolen op grond van de beperkingen van dit onderzoek. Verder wordt besproken of de resultaten van het onderzoek aanleiding geven voor vervolgonderzoek.

#### 5.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk

Banken spreken in hun jaarverslagen over termen als transparantie, verantwoording, verantwoordelijkheid en eerlijkheid, maar niet duidelijk is hoe hier in de praktijk uitvoering aan wordt gegeven. Om te controleren of banken ook daadwerkelijk doen wat ze zeggen, is nader onderzoek aan te bevelen. Daarnaast is meer informatie in jaarverslagen niet altijd beter. De jaarverslagen van de grotere banken, met uitzondering van ABN AMRO, zijn wat begrijpelijkheid betreft niet afgestemd op de doelgroep stakeholders. De jaarverslagen bevatten veel 'moeilijke' termen en uitgebreide financiële analyses. De kleinere banken doen meer moeite om hun jaarverslagen leesbaar te houden. Grote banken kunnen hier een voorbeeld aan nemen.

Verder stellen veel banken te voldoen aan de principes van de Corporate Governance Code en de principes uit de Code Banken, maar verwijzen zij voor verdere informatie hierover naar de website. Dit getuigt niet van transparantie. Aan te bevelen is om naleving van de principes van de Corporate Governance Code en Code Banken als bijlage bij het jaarverslag te voegen.

### 5.3.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek is verkennend van aard. Als aanbeveling geldt om nog andere organisatiekenmerken van banken te onderzoeken en wellicht intern onderzoek te verrichten om op die manier te onderzoeken of banken ook daadwerkelijk doen wat zij in hun jaarverslagen vermelden. Dit zou kunnen plaatsvinden door interviews af te nemen. Of deze interviews afdoende en objectieve informatie zullen geven, is vooraf niet te zeggen.

Daarnaast zou nader onderzoek kunnen worden gedaan naar ethiek en integriteit binnen bancaire organisaties. Uit dit onderzoek komt het belang van ethiek duidelijk naar voren. Dit valt buiten het bereik van dit onderzoek.

Verder is aan te bevelen om het onderzoek te herhalen bij andere bedrijven, zoals buitenlandse banken of Nederlandse (financiële) organisaties. Onderzocht kan dan worden of de resultaten generaliseerbaar zijn naar buitenlandse banken of andere Nederlandse (financiële) organisaties.

## Literatuur

- Andres, C., & Theissen, E. (2008). Setting a fox to keep the geese - Does the comply-or-explain principle work? *Journal of Corporate Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.008>
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Governance and Sustainability*. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. (N. Uitgevers, Ed.). Groningen/ Houten.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *Academy of Management Review VO* - 33.
- Bevir, M. (2012). *Governance. A very short introduction*. Oxford University Press.
- Bierman, B. e. a. (2015). *Hoofdlijnen Wft*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. *Social Responsibilities of the Businessman*.
- Broeke, van den P. J. (2009). *Leidinggeven voor een integere organisatie' in: P. van den Broeke, Compliance & Management. Inzichten voor een integere bedrijfsvoering vanuit business spiritualiteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen, ethiek en management*. Deventer: Kluwer.
- Buitendag, N., Fortuin, G. S., & De Laan, A. (2017). Firm characteristics and excellence in integrated reporting. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1307>
- Bunt, van de H. en Huisman, W. (2004). Organisatiecriminaliteit. *Tijdschrift Voor Criminologie*, 46(2), 106–120.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Citro, F. (2013). Disclosure Level Evaluation and Disclosure Determinant Analysis: A Literature Review. *ScieConf*, 1(1), 198–203.

- Coebergh, P. H. (2011). *Voluntary Disclosure of Corporate Strategy: Determinants and Outcomes – An Empirical Study Into the Risks and Payoffs of Communicating Corporate Strategy. Working Paper Series.*
- de Graaf, F. J., & Stoelhorst, J. W. (2013). The Role of Governance in Corporate Social Responsibility. *Business & Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650309336451>
- Driel, van M. O. (2001). Organisatiecriminaliteit, een te beheersen risico?! *Bedrijfskunde*, 73(3).
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00066>
- Friedrichs, D. O. (2014). Kapitalistische banken als criminele ondernemingen: de casus Wall Street. *Justitiële Verkenningen*, 40(3), 12–23.
- Hair, Joseph F, Arthur H. Money, Phillip Samouel, and M. P. (2007). *Research methods for business*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Haniffa, R. and Cooke, T. (2000). Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysia Corporations. *Asian AAA World Conference, Singapore*. <https://doi.org/10.1111/1467-6281.00112>
- Katsoulakos, T., & Katsoulacos, Y. (2007). Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. <https://doi.org/10.1108/14720700710820443>
- Lock, I., & Seele, P. (2016). CSR governance and departmental organization: a typology of best practices. *Corporate Governance*. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2015-0010>
- Loo, van de E. en Winter, J. (2016). Cultuur en gedrag volgens de nieuwe corporate governance code. *Ondernemingsrecht 2016/72*, 338–347.
- Luetkenhorst, W. (2004). Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*. <https://doi.org/10.1007/BF02933583>
- M. de Jong en B. Odijk. (2009). *Integriteitszorg: waardengedreven derde generatie compliance*. In: P. van den Broeke, *Compliance & Management. Inzichten voor een integere bedrijfsvoering vanuit business spirituatlieit, maatschappelijk en verantwoord ondernemen, ethiek en management*. Deventer: Kluwer.



- Muttakin, M. B., Khan, A., & Subramaniam, N. (2015). Firm characteristics, board diversity and corporate social responsibility. *Pacific Accounting Review (Emerald Group Publishing Limited)*.  
<https://doi.org/10.1108/PAR-01-2013-0007>
- Nelemans, M. D. H. (2013). *Bestuurdersaansprakelijkheid in de financiële sector*. Zutphen: Paris.
- Peters, S., Miller, M., & Kusyk, S. (2011). How relevant is corporate governance and corporate social responsibility in emerging markets? *Corporate Governance*.  
<https://doi.org/10.1108/14720701111159262>
- Rose, C. (2016). Firm performance and comply or explain disclosure in corporate governance. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.03.003>
- Schilfgaarde, van P. (2013). *Van de BV en de NV*. Deventer: Kluwer.
- Seele, P., & Lock, I. (2015). Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2282-9>
- Sehar, N. U., Bilal, B. & Tufail, S. (2013). Determinants of Voluntary Disclosure in Annual Report: A Case Study of Pakistan. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(2), 181–195.
- Seidl, D., Sanderson, P., & Roberts, J. (2013). Applying the “comply-or-explain” principle: Discursive legitimacy tactics with regard to codes of corporate governance. *Journal of Management and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9209-y>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B. & Cole, H. (2006). *The concise encyclopedia of church and religious organization marketing*. New York: Haworth Press.
- Taibbi, M. (2009). The Great American Bubble Machine. *Rolling Stone*.
- Tencati, A., Perrini, F., & Pogutz, S. (2004). New tools to foster corporate socially responsible behavior. In *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039407.37497.44>
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1–35.
- Wielinga, C. (2016). Voorwoord. *Jaarboek Compliance 2016*, 2016(11).
- Wortel, R. (2016). Kwaliteitsbeheersing bevordert integriteit van de compliancefunctie. *Tijdschrift Voor Compliance*, (oktober).
- Zweegers, M. (2014). Voorwoord, BIOS. *Jaarboek Integriteit 2014*, 2.

## Bijlage 1 - preambule Nederlandse Corporate Governance Code<sup>23</sup>

‘1. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code (hierna: de Commissie) heeft de Nederlandse corporate governance code (hierna: de Code) van december 2003 aangepast op verzoek van het Christelijk Nationaal Vakverbond, Eumedion, de Federatie Nederlandse Vakbeweging, het Nederlands Centrum voor Directeuren en Commissarissen, NYSE Euronext, de Vereniging van Effectenbezitters, de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen en de Vereniging VNO-NCW. Het kabinet heeft dit verzoek ondersteund. De aangepaste Code vervangt de Code uit 2003.

2. De Code is van toepassing op alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot een effectenbeurs, of meer specifiek tot de handel van een gereglementeerde markt of een daarmee vergelijkbaar systeem en op alle grote vennootschappen met statutaire zetel in Nederland (> € 500 miljoen balanswaarde) waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een daarmee vergelijkbaar systeem (hierna: beursvennootschappen). De Code is niet van toepassing op een beleggingsmaatschappij die geen beheerder is in de zin van artikel 1:1 Wet op het financieel toezicht (hierna: Wft). Voor de toepassing van de Code worden met houders van aandelen gelijk gesteld de houders van certificaten van aandelen welke met medewerking van de vennootschap zijn uitgegeven.

3. De Code bevat principes en best practice bepalingen die de verhoudingen reguleren tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. De verhouding tussen de vennootschap en haar werknemers(vertegenwoordigers) is elders geregeld. Dit neemt niet weg dat bij de naleving van de Code in het kader van de integrale weging van alle betrokken belangen ook belangen van werknemers dienen te worden meegewogen.

4. De principes kunnen worden opgevat als breed gedragen algemene opvattingen over goede corporate governance. De principes zijn uitgewerkt in concrete best practice bepalingen. Deze bepalingen creëren een zekere normstelling voor het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Zij geven de nationale en internationale ‘best practice’ weer en kunnen worden opgevat als een nadere invulling van de algemene beginselen van goede corporate governance. Beursvennootschappen kunnen hiervan afwijken. Afwijkingen kunnen onder omstandigheden gerechtvaardigd zijn. Aandeelhouders, media, bedrijven die zijn gespecialiseerd in rating van de corporate governance structuur van beursvennootschappen en adviseurs over het gebruik van stemrecht op aandelen dienen zich een zorgvuldig oordeel te vormen over de redengeving voor elk van de afwijkingen van de Codebepalingen. Zowel aandeelhouders als het bestuur en de raad van commissarissen dienen open te staan voor een dialoog over de redengeving voor de afwijkingen. De vennootschap vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de principes en best practice bepalingen van de Code in het afgelopen jaar heeft toegepast en zet, indien van toepassing, zorgvuldig gemotiveerd uiteen waarom een bepaling niet is toegepast. Het is aan de aandeelhouders om het bestuur en de raad van commissarissen over de naleving van de Code ter verantwoording te roepen.

---

<sup>23</sup> Corporate Governance Code 2008 via [www.mccg.nl](http://www.mccg.nl).

5. De Code staat niet op zichzelf, maar vormt met de (nationale en Europese) wetgeving en jurisprudentie op het terrein van corporate governance een bouwwerk dat in zijn geheel moet worden gezien. De toegevoegde waarde van de Code, als instrument van zelfregulering, ligt bij uitstek in de beïnvloeding van het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Bepalend voor de werking van de Code is niet de mate waarin deze naar de letter wordt nageleefd ('afvinkgedrag'), maar de mate waarin de intenties van de Code leidend zijn voor het doen en laten van alle betrokkenen.

6. Bij de aanpassing van de Code is uitgegaan van de bestaande wetgeving en jurisprudentie ten aanzien van de externe en interne verhoudingen van beursvennootschappen en is acht geslagen op de relevante ontwikkelingen op het terrein van corporate governance sinds de inwerkingtreding van de Code. Ter wille van de leesbaarheid en de onderlinge samenhang van de Code, heeft de Commissie gemeend dat eventuele “overlap” tussen wetgeving en de Code inherent is aan de functie van de Code en niet noodzakelijkerwijze tot aanpassing van de Code hoeft te leiden, ook omdat de Code bepalingen kan bevatten in aanvulling op wat wettelijk is voorgeschreven. Indien een principe of best practice bepaling overeenkomt met een wettelijk voorschrift, kan dit ertoe leiden dat een vennootschap of aandeelhouder geen ruimte heeft om van de desbetreffende bepaling gemotiveerd af te wijken. Dit is bijvoorbeeld aan de orde bij de onderdelen van de Code over het auditcomité die tot wettelijk voorschrift zijn verheven.

7. De Code gaat uit van het in Nederland gehanteerde uitgangspunt dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen. De belanghebbenden zijn de groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers, de overheid en maatschappelijke groeperingen. Het bestuur en de raad van commissarissen hebben een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen, doorgaans gericht op de continuïteit van de onderneming. Daarbij streeft de vennootschap naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn.

8. Het bestuur en de raad van commissarissen behoren met de belangen van de verschillende belanghebbenden rekening te houden, inclusief de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Vertrouwen van de belanghebbenden dat hun belangen worden behartigd, is een voorwaarde voor hen om binnen en met de vennootschap samen te werken. Goed ondernemerschap, waaronder inbegrepen integer en transparant handelen door het bestuur, alsmede goed toezicht hierop, waaronder inbegrepen het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht, zijn essentiële voorwaarden voor het stellen van vertrouwen in het bestuur en het toezicht door de belanghebbenden. Dit zijn de twee steunpilaren waarop goede corporate governance rust en waarop deze Code ziet.

9. Het is de taak van het bestuur tot een belangenafweging te komen met betrekking tot de strategie. De raad van commissarissen houdt hierop toezicht. Beide organen leggen over hun taakvervulling verantwoording af aan de algemene vergadering. Anders dan het bestuur en de raad van commissarissen, zijn de overige betrokkenen bij de vennootschap in beginsel niet gebonden aan het

richtsnoer van het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Zo geldt voor aandeelhouders dat ze bij hun handelen in beginsel hun eigen belangen mogen nastreven, binnen het kader van de maatstaven van redelijkheid en billijkheid. Hoe groter het belang is dat een aandeelhouder in de vennootschap houdt, hoe groter zijn verantwoordelijkheid is jegens de vennootschap, minderheidsaandeelhouders en andere bij de vennootschap betrokkenen.

10. Bovengenoemde uitgangspunten kunnen spanning met zich meebrengen tussen enerzijds het bestuur en de raad van commissarissen, die het belang van de vennootschap behoren te dienen en daarover verantwoording afleggen aan de algemene vergadering, en anderzijds aandeelhouders, die in principe hun eigen belangen mogen nastreven. Op welke wijze met deze spanning moet worden omgegaan kan van geval tot geval verschillen. De Code bevat algemene gedragsregels teneinde de processen tussen bestuur, raad van commissarissen en (algemene vergadering van) aandeelhouders zorgvuldig te laten verlopen en een juiste belangenafweging door het bestuur en de raad van commissarissen mogelijk te maken. Goede onderlinge verhoudingen tussen de verschillende belanghebbenden zijn daarbij van grote waarde, in het bijzonder door het voeren van een continue en constructieve dialoog.

11. Onder meer in overnamesituaties komt de hierboven genoemde spanning tot uiting. De praktijk leert dat bij de afwegingen van alternatieven in overnamesituaties de hoogste prijs voor de aandelen vaak zwaar weegt. Bij het nemen van beslissingen zullen evenwel ook andere relevante belangen voldoende moeten worden meegewogen. Mede gelet op het risico dat in overnamesituaties bepaalde deelbelangen de overhand krijgen, vergt een situatie waarin bijvoorbeeld de aandelen door middel van een openbaar bod worden overgenomen of waarin een vennootschap een substantiële acquisitie pleegt een bijzondere betrokkenheid van de raad van commissarissen, onverminderd de eigen verantwoordelijkheid van het bestuur.

12. Een andere vorm van spanning kan zich voordoen tussen het beloningsbeleid van vennootschappen en de strategie. Het is van belang dat het beloningsbeleid van vennootschappen nauw aansluit bij de strategie en de daaraan verbonden risico's. Dat geldt zowel voor de beloning van het bestuur als voor de beloning van andere geledingen in de organisatie. Zoals alle middelen die de vennootschap inzet om haar doelstellingen te behalen kan het beloningsbeleid daaraan bijdragen, maar kan het daaraan ook (ernstig) afbreuk doen. Hier ligt een toezichthoudende taak voor de raad van commissarissen. De raad van commissarissen dient erop toe te zien dat een voor de onderneming juist evenwicht wordt gevonden tussen (a) het vaste en het variabele gedeelte van de beloning en (b) korte en langere termijn beloning. Uiteindelijk dient het beloningsbeleid ertoe te leiden dat het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming wordt gediend, dat wil zeggen gericht is op lange termijn waardecreatie.

13. De Code uit 2003 is bij algemene maatregel van bestuur van 30 december 2004 aangewezen als gedragscode in de zin van artikel 2:391 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek (BW). Dit houdt in dat beursvennootschappen sinds 1 januari 2004 verplicht zijn in hun jaarverslag mededeling te doen over de naleving van de Code en daarbij gemotiveerd opgave dienen te doen over de tot het bestuur en de raad van commissarissen gerichte principes en best practice bepalingen die niet worden toegepast. De wettelijke vereisten die aan deze corporate governance verklaring worden gesteld worden ter

uitvoering van Europese (jaarverslaggevings)richtlijnen uitgebreid. Zo dienen de belangrijkste kenmerken van de interne risicobeheersings- en controlesystemen in verband met het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap in de verklaring te worden opgenomen en dient de verklaring door de accountant te worden gecontroleerd. Voorts zijn Nederlandse institutionele beleggers sinds 1 januari 2007 op grond van artikel 5:86 Wft verplicht in hun jaarverslag of op hun websites mededeling te doen over de naleving van de tot hen gerichte principes of best practice bepalingen.

14. De Code omvat deze preambule, de principes, de best practice bepalingen en de verklaring van en toelichting op enkele begrippen. De Code is onderverdeeld in vijf hoofdstukken I) naleving en handhaving van de Code; II) het bestuur; III) de raad van commissarissen; IV) de (algemene vergadering van) aandeelhouders en V) de audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne audit functie en van de externe accountant. In alle hoofdstukken zijn principes en best practice bepalingen gericht tot beursvennootschappen. Hoofdstuk IV bevat daarnaast bepalingen die zich richten tot aandeelhouders, waaronder institutionele beleggers en administratiekantoren die het beheer voeren over aandelen van vennootschappen die zijn gecertificeerd. In hoofdstuk V richten enkele bepalingen zich tot de externe accountant.

15. In de Code wordt uitgegaan van de structuur waarin naast het bestuur een afzonderlijke raad van commissarissen functioneert, al dan niet wettelijk verplicht op grond van de structuurregeling. Hoofdstuk III.8 bevat enkele specifieke bepalingen voor vennootschappen met een ‘one-tier’ bestuursstructuur. Het kabinet heeft in november 2008 een wetsvoorstel bij de Tweede Kamer ingediend dat regels bevat voor het geval uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders deel uitmaken van één orgaan (de one-tier bestuursstructuur). In het wetsvoorstel wordt ook een nieuwe regeling voor tegenstrijdig belang van bestuurders en commissarissen voorgesteld, die aansluit bij de regeling in de Code.

16. De aangepaste Code treedt in werking vanaf het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2009. De Commissie beveelt beursvennootschappen aan als afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de algemene vergadering in 2010 voor te leggen een hoofdstuk in het jaarverslag over de hoofdlijnen van de corporate governance structuur en de naleving van de aangepaste Code.’

## Bijlage 2 – samenvatting banken

Het onderzoek heeft plaats gevonden door middel van het bestuderen van jaarverslagen 2016 van de volgende banken: ING, Rabobank, ABN AMRO, Triodos Bank, NN Bank, Achmea Bank, Van Lanschot, NIBC en De Volksbank. Hieronder volgt een nadere kennismaking met de verschillende banken.

### ING

ING is opgericht 1991 door een fusie tussen Nationale Nederlanden en NMB Postbank Group. Gedurende de afgelopen jaren is ING uitgegroeid tot een multinational met verschillende internationale activiteiten. De *roots* van ING liggen in de verzekeringswereld. De Nationale Levensverzekering Bank en De Nederlanden van 1845 alsmede in de publieke bank De Rijkspostspaarbank en De Postcheque- en Girodienst als ook de Nederlandsche Middenstands Bank. Dit zijn allemaal de voorgangers van de oprichters van de ING, namelijk Nationale Nederlanden en de NMB Postbank Group.<sup>24</sup>

ING is een wereldwijde financiële instelling met een sterke Europese focus die bankproducten aanbiedt. ING zet in op ervaring en expertise en het verlenen van een excellente service op wereldwijde schaal om te voldoen aan de wensen van een breed publiek, zoals individuen, families, kleine ondernemingen, grote ondernemingen, instellingen en overheden. De klant staat hierbij centraal. ING heeft meer dan 51.000 werknemers en verleent diensten op het gebied van bankproducten in meer dan 40 landen. ING heeft klanten uit verschillende landen en stelt een sterke financiële positie te hebben. Verder is ING een beursgenoteerd bedrijf.<sup>25</sup>

ING stelt zichzelf tot doel om klanten in hun kracht te zetten in hun leven en hun werk om toe te werken naar een betere toekomst. ING heeft vier 'klantbeloftes' gedefinieerd die deel uitmaken van de strategie van ING. Het gaat om de volgende vier principes:

- Clear and easy – heldere producten, zodat bankieren makkelijk en snel gaat
- Anytime anywhere – service daar waar de klant zich bevindt
- Empower – inzetten op goede informatieverstrekking, zodat de klant een weloverwogen beslissing kan nemen die duidelijk is en de gevolgen in kaart brengt voor nu en in de toekomst
- Keep getting better – uitzien naar nieuwe mogelijkheden, ideeën en oplossingen om het klanten zo makkelijk mogelijk te maken<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Zie [www.ing.com](http://www.ing.com).

<sup>25</sup> Zie [www.ing.com](http://www.ing.com)

<sup>26</sup> Idem.

De strategie van ING is gericht op het creëren van een geheel andere klantervaring door het stroomlijnen van de organisatie en het streven naar excellente operationele processen. Daarnaast wordt getracht om een interne prestatiegerichte cultuur te creëren en het uitbreiden van leencapaciteit. ING heeft haar marktposities verdeeld in marktleaders (Nederland, België en Luxemburg), challengers (Duitsland, Oostenrijk, Spanje, Italië, Frankrijk en Australië) en groeimarkten (Polen, Turkije, Roemenië en Azië).<sup>27</sup>

ING streeft ernaar om de primaire bank voor meer klanten te worden. ING tracht in al haar activiteiten zorgvuldig de belangen van de verschillende stakeholders in het oog te houden.<sup>28</sup>

### Rabobank

Vanaf het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw werden kleine boerenleenbanken opgericht door boeren en tuinders om te zorgen voor krediet voor leden. Deze coöperatieve basis en opvattingen vormen de rode draad in de meer dan 120 jaar lange geschiedenis van Rabobank. De grondlegger is de Duitse plattelandsgemeester Friedrich Wilhelm Raiffeissen. Hij stichtte in de jaren 60 van de 19<sup>e</sup> eeuw in het Duitse Westerwald een aantal landbouwkredietverenigingen om lokale boeren en handwerkslieden krediet te verschaffen uit aangetrokken spaargelden. Het idee van Raiffeissen werd ook in Nederland opgevolgd. Vanaf 1895 ontstonden de eerste coöperatieve boerenleenbanken in Nederland.<sup>29</sup>

Op het Nederlandse platteland begonnen boeren en tuinders hun eigen plaatselijke boerenleenbank, waarbij ze zelf eigenaar, lid en bestuurder van de bank waren. Een gedeelte verantwoordelijk. De winsten werden jaarlijks toegevoegd aan de reserves en niet uitgekeerd aan de leden om een solide basis te leggen voor slechtere tijden. Naar het voorbeeld van Raiffeissen werden in 1898 door de eerste Nederlandse lokale banken twee overkoepelende organisaties opgericht: de Coöperatieve Centrale Raiffeissen-Bank in Utrecht en de Coöperatie Centrale Boerenleenbank in Eindhoven. De twee organisaties fungeerden als centrale bank voor de lokale banken. In 1972 fuseerden de twee centrale organisaties tot Rabobank Nederland, een coöperatie waarvan alle lokale Rabobanken lid en aandeelhouder waren.<sup>30</sup>

In 1900 waren 67 boerenleenbanken aangesloten bij een van de twee centrale organisaties. In 1955 waren dat er 1.324. Door lokale fusies nam dit aantal in de jaren daarna af. Op 1 januari 2016 is de coöperatieve structuur van Rabobank veranderd. De toen 106 lokale Rabobanken en Rabobank Nederland zijn toen gefuseerd tot een bank met een bankvergunning. Als gevolg van deze fusie is een

---

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Zie [www.rabobank.com](http://www.rabobank.com).

<sup>30</sup> Idem.



nieuwe governance-structuur vastgesteld met als doel het versterken van de coöperatie en het bankbedrijf van Rabobank.<sup>31</sup>

De Rabobank Groep is van Nederlandse origine en is heden ten dage een internationale financiële dienstverlener. De Rabobank wenst met moed en daadkracht bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijk problemen. De missie luidt: *'Growing a better world together'*. De Rabobank zet sterk in op het creëren van een betere leefomgeving en wereld. De bedoeling is om dit te bereiken door sterk de nadruk te leggen op kennis, netwerk en financiën. Dit om maatschappelijke problemen aan te pakken op het gebied van de volgende vier thema's:

- Voedselzekerheid
- Zelfredzaamheid
- Duurzaam ondernemerschap
- Lokale leefomgeving

De Rabobank verleent aan ruim 6,7 miljoen Nederlandse particuliere en 800.000 zakelijke klanten financiële diensten en producten. Internationaal is Rabobank vooral actief als financiële dienstverlener in de landbouw en voedingssector. Wereldwijd gezien is Rabobank actief in 40 landen en bedient zij ongeveer 10 miljoen klanten.<sup>32</sup>

In Nederland bedient de bank ruim 6,7 miljoen Nederlandse particuliere en 800.000 zakelijke klanten met een compleet pakket aan financiële producten en diensten. Internationaal is de Rabobank vooral actief als financiële dienstverlener in de landbouw en voedingssector. Wereldwijd is Rabobank actief in veertig landen en bedienen zij circa 10 miljoen klanten. Rabobank is een coöperatie met leden in plaats van aandeelhouders. Klanten kunnen betrokkenheid tonen door lid te worden en zodoende meepraten en meebeslissen over de bank. Rabobank heeft momenteel bijna twee miljoen klanten die lid zijn.<sup>33</sup>

Vanuit haar agrarische achtergrond is Rabobank voornemens ook in de toekomst een relevante en duurzame bijdrage te leveren aan de wereldwijde food- en agrisector. Het doel is om de beschikbaarheid van voedsel te vergroten, de toegang tot voedsel te verbeteren, gezonde voeding te stimuleren en de stabiliteit van de voedselindustrie te vergroten.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Idem.

<sup>32</sup> Zie [www.rabobank.com](http://www.rabobank.com).

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> Idem.



## ABN AMRO

De geschiedenis van ABN AMRO gaat terug tot 1824, het jaar waarin Koning Willem I De Nederlandsche Handel-Maatschappij oprichtte. In 1964 gaat dit bedrijf samen met Twentsche Bank, waarna de naam wijzigt in Algemene Bank Nederland (ABN Bank).<sup>35</sup> In 1991 zijn de twee grootste algemene banken van Nederland, namelijk de Algemene Bank Nederland (ABN) en de Amsterdam-Rotterdam Bank (Amro) gefuseerd. Zij gingen verder als ABN AMRO.<sup>36</sup>

ABN AMRO beoogt het klantbelang centraal te stellen en te investeren in de toekomst. Dit door het hanteren van een gematigd risicoprofiel. Het doel van ABN AMRO is om duurzame waarde te creëren voor de stakeholders. ABN AMRO belooft de investeerders een duurzame groei en attractieve opbrengsten binnen een gematigd risicoprofiel. ABN AMRO belooft te overziene risico's op alle fronten en belooft eveneens maatschappijbewust te zijn en te investeren in de toekomst.<sup>37</sup>

ABN AMRO wil een belangrijke, transparante bijdrage leveren aan de samenleving die niet alleen financieel is. Aangezien de wensen van de klant steeds veranderen, zet ABN AMRO in op het inbrengen van waardevolle expertise, het bieden van een inspirerende en makkelijke gebruikerservaring, het verder groeien op basis van expertise en het constant innoveren van haar diensten en als vierde het werken op een agile<sup>38</sup> manier met veel nadruk op het versimpelen van producten, processen en organisatie. Het motto luidt: *'Een bank die ruimte creëert om dromen en ambities waar te maken.'*<sup>39</sup>

## Triodos Bank

Triodos Bank is al meer dan 30 jaar toonaangevend en deskundig in duurzaam bankieren. Triodos Bank is een Europese bank met vestigingen in Nederland (Zeist), België (Brussel), het Verenigd Koninkrijk (Bristol), Spanje (Madrid) en Duitsland (Frankfurt). De bank heeft een agentschap in Frankrijk (Parijs). Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland.<sup>40</sup> Triodos Bank stelt een van de duurzaamste banken ter wereld te zijn. Haar missie is om het geld van haar klanten te laten werken aan positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen.<sup>41</sup> Triodos stelt zichzelf de volgende doelen:

- Het bijdragen aan een samenleving waarin levenskwaliteit wordt bevorderd en menselijke waardigheid centraal staat;

---

<sup>35</sup> Tijdlijn: ABN Amro sinds 1991: 23 april 2007 via [www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl).

<sup>36</sup> Zie [www.abnamro.com](http://www.abnamro.com).

<sup>37</sup> Idem.

<sup>38</sup> Agile is kort en cyclisch werken, waardoor sneller en beter kan worden geanticipeerd op de marktvrage en de klantwens.

<sup>39</sup> Idem.

<sup>40</sup> Zie [www.triodos.nl](http://www.triodos.nl)

<sup>41</sup> Idem.

- Het mogelijk maken voor mensen, bedrijven en organisaties om hun geld te gebruiken die een duurzame ontwikkeling bevordert en ten goede komt aan mens en milieu;
- Haar klanten voorzien van vernieuwende financiële producten en een uitstekende klantenservice.<sup>42</sup>

Triodos stelt bij alles wat ze doet de drie-eenheid mens, milieu en winst (people, planet, profit) centraal. Dit alles vanuit de fundamentele overtuiging dat economische activiteiten een positief effect op de samenleving, het milieu en de cultuur kan en moet hebben. Triodos noemt dit duurzaam bankieren. Triodos leent uitsluitend geld aan en investeert uitsluitend in organisaties die bijdragen aan een duurzamere samenleving. Triodos wil een positieve verandering in de wereld teweeg brengen en brengt dit tot uiting in vier kernwaarden die laten zien wat belangrijk is voor Triodos.

- Duurzaamheid  
Alleen bedrijven die mens, milieu en cultuur centraal stellen financieren
- Transparantie  
Klanten laten zien wat met hun geld gebeurt
- Uitmuntendheid  
Kwaliteit van producten en diensten dient tot beste van bankensector te behoren
- Ondernemerschap  
Steeds vernieuwende manieren ontwikkelen om duurzame ondernemers, bedrijven en initiatieven te financieren<sup>43</sup>

Daarnaast hecht Triodos sterk aan de volgende bedrijfsprincipes:

- **Duurzame ontwikkeling bevorderen.** Rekening houden met sociale, ecologische en financiële gevolgen.
- **De wet respecteren en naleven,** in elk land waar Triodos actief is.
- **Mensenrechten respecteren** in verschillende samenlevingen en culturen volgens de doelstellingen van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties.
- **Het milieu beschermen.** Bij alles proberen positieve milieu-effecten te bewerkstelligen en te bevorderen.
- **Verantwoording afleggen** voor al het handelen aan alle belanghebbenden.
- **Continu verbeteren** van bedrijfsprocessen en -activiteiten.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> Idem.

<sup>44</sup> Idem.

Triodos werkt op basis van een eenvoudig bedrijfsmodel. Slechts het geld dat spaarders en beleggers aan de bank toevertrouwen wordt uitgeleend aan ‘duurzame’ ondernemers. Triodos wenst niet te investeren in ingewikkelde financiële constructies voor eigen gewin.<sup>45</sup>

### NN Bank

Nationale-Nederlanden Bank N.V. is onderdeel van NN Group. NN Group is een verzekeraar en vermogensbeheerder die actief is in meer dan 18 landen. NN Group gaat 170 jaar terug. NN Bank biedt klanten in Nederland financiële diensten op het gebied van sparen, beleggen, hypotheek en lenen. Daarnaast verstrekt NN Bank creditcards.<sup>46</sup>

### Achmea Bank

Achmea Bank is onderdeel van de Achmea Groep. Achmea is van oorsprong een verzekeringsbedrijf en gaat terug tot 1811.<sup>47</sup> De bank verstrekt hypotheek en spaarproducten aan particulieren in Nederland via de labels Centraal Beheer en Woonfonds Hypotheken.<sup>48</sup>

Achmea Bank wil klanten duurzame zekerheid bieden door het beheren van spaargeld van klanten en hen op deze wijze financiële rust bieden. Verder door het lenen van geld aan klanten voor een hypotheek zodat zij een huis kunnen kopen en kunnen genieten van het woongenot. Achmea stelt dat haar producten eenvoudig en transparant zijn. Zij wil een financieel gezond bedrijf zijn dat risico's goed beheerst. Dit door te zorgen voor continuïteit en betrouwbaarheid van de dienstverlening. Bij de bedrijfsvoering richt Achmea zich op de langetermijnbelangen van haar klanten en andere stakeholders. Zij willen het volle vertrouwen hebben. Daardoor wegen zij in hun besluitvorming de belangen van alle stakeholders zorgvuldig tegen elkaar af. Daarnaast wenst Achmea transparante verantwoording af te leggen over al haar activiteiten, diensten, producten en haar financiële stabiliteit. Verder hecht Achmea sterk aan de zorgplicht. Iedere medewerker dient hiernaar te handelen. Daarnaast is de zorgplicht volgens Achmea verankerd in haar cultuur.<sup>49</sup>

### Van Lanschot

Van Lanschot Kempen vindt haar oorsprong in 1737 en is een samensmelting van twee gespecialiseerde financiële organisaties. Van Lanschot is het oudste financiële instituut van Nederland. Haar missie is behoud en opbouw van vermogen voor haar klanten.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> Idem.

<sup>46</sup> Zie [www.nn.nl](http://www.nn.nl).

<sup>47</sup> Zie [www.achmea.nl](http://www.achmea.nl).

<sup>48</sup> Zie [www.achmeabank.nl](http://www.achmeabank.nl).

<sup>49</sup> Idem.

<sup>50</sup> Zie [www.vanlanschotkempen.com](http://www.vanlanschotkempen.com).

Van Lanschot wenst in te spelen op veranderingen om een belangrijke bijdrage te kunnen blijven leveren aan de persoonlijke, zakelijke en maatschappelijke doelen van klanten. En dus ook aan de maatschappij. Van Lanschot doet dit door op een verantwoorde en integere wijze proberen te werken met oog voor klanten en andere stakeholders.<sup>51</sup>

### NIBC

NIBC Bank N.V., is door de Nederlandse regering opgericht onder de naam Maatschappij tot Financiering van Nationaal Herstel (Herstelbank). De bank is opgericht in 1945 om ondernemers financieel te ondersteunen. De naam van de bank werd in 1971 gewijzigd in De Nationale Investeringsbank N.V. In 1971 werd de naam Maatschappij tot Financiering van Nationaal Herstel gewijzigd in De Nationale Investeringsbank en in 1986 werd de bank naar de beurs gebracht. Sinds december 2005 draagt de bank de naam NIBC Bank NV.<sup>52</sup>

In 2005 zijn alle uitstaande aandelen van de bank overgenomen door een consortium van internationale financiële instellingen en beleggers onder leiding van J.C. Flowers & Co. en ontstond het huidige NIBC. Naast het hoofdkantoor in Den Haag heeft de bank kantoren in Brussel, Frankfurt en Londen. In 2008 startte NIBC Direct op de Nederlandse consumentenmarkt. In 2009 is het merk uitgebreid naar Duitsland en in 2011 in België.<sup>53</sup>

NIBC Direct vindt dat iedere consument recht heeft op een gezonde en stabiele financiële toekomst. De uitgangspunten daarbij zijn: transparantie en eenvoud alsook slim en focus.<sup>54</sup> De huidige missie van de bank luidt: ‘De bijzondere bank voor beslissende momenten’.<sup>55</sup>

### De Volksbank

De Volksbank is een zelfstandige Nederlandse bankholding met vier banken die dicht bij de klant staan en allen menselijk, maatschappelijke en duurzaam zijn. De Volksbank richt zich op de Nederlandse markt, met eenvoudige en transparantie spaar-, betaal- en hypotheekproducten voor particulieren. Daarnaast biedt De Volksbank verzekeren, beleggen en lenen aan. De Volksbank bestaat uit ASN Bank, BLG Wonen, Regiobank en SNS. Elk van deze banken heeft haar eigen herkenbare positionering in de Nederlandse markt en geeft een eigen invulling aan de behoeften van zijn klantengroep.<sup>56</sup>

---

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> Zie [www.nibcdirect.nl](http://www.nibcdirect.nl).

<sup>53</sup> Idem.

<sup>54</sup> Idem.

<sup>55</sup> Idem.

<sup>56</sup> Zie [www.dev Volksbank.nl](http://www.dev Volksbank.nl).

SNS biedt bancaire diensten aan via internet en 188 winkels in het land. De ASN Bank richt zich via internet op klanten die ‘de wereld van morgen’ van belang achten. RegioBank helpt klanten in de regio door middel van tussenpersonen met geldzaken. BLG Wonen werkt tevens via tussenpersonen. De bank helpt klanten hun woonwensen te realiseren. Het hoofdkantoor van de Volksbank bevindt zich in Utrecht.<sup>57</sup>

De verschillende banken van de Volksbank vinden allen maatschappelijke betrokkenheid erg belangrijk. SNS is ontstaan als samenwerkingsverband van spaarbanken. De eerste is in 1817 opgericht om arme mensen te ondersteunen bij het opbouwen van een kleine financiële reserve. ASN Bank en RegioBank zijn van oorsprong vakbondsinstellingen. BLG Wonen is destijds opgericht om mijnwerkers te helpen een eigen woning te krijgen.<sup>58</sup>

De missie van De Volksbank is: ‘bankieren met de menselijke maat’. Om deze missie waar te maken, heeft De Volksbank de volgende ambitie: ‘het optimaliseren van gedeelde waarde.’ Gedeelde waarde ziet op zowel maatschappelijke en economische als financiële en niet-financiële aspecten. De Volksbank wil gedeelde waarde optimaliseren door het nuttig zijn voor klanten, het nemen van verantwoordelijkheid met het oog op de maatschappij, het zorgen voor zingeving voor medewerkers en het behalen van rendement voor de aandeelhouder(s).<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Idem.

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Idem.

## Bijlage 3 – resultaten onderzoek

In deze bijlage worden de resultaten van het onderzoek zoals dit is uitgevoerd weergegeven. Op grond van deze resultaten is hoofdstuk 4 van dit onderzoek geschreven en is de analyse gemaakt.

### Onafhankelijke variabele

#### Corporate governance

##### ING

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Corporate governance	1.1	governance	636
	1.2	shareholder	149
	1.3	stakeholder	116
Comply/ explain	1.4	ethic(s)	20
	1.5	comply	48
	1.6	explain	35

*‘ING Group uses the Corporate Governance Code as reference for its corporate governance structure and practices. The Corporate Governance Code can be downloaded from the website of the Dutch Corporate Governance Code Monitoring Committee ([www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl)). The application of the Corporate Governance Code by ING is described in the 2010 publication “ING’s implementation of the Dutch Corporate Governance Code”, which is available on the website of ING Group ([www.ing.com](http://www.ing.com)).’<sup>60</sup>*

##### Rabobank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Corporate governance	1.1	governance	534
	1.2	shareholder	33
	1.3	stakeholder	118

<sup>60</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 77.

Comply/ explain	1.4	ethic(s)	65
	1.5	comply	22
	1.6	explain	23

*'Because of its cooperative structure, Rabobank is not required to comply with the Dutch Corporate Governance Code, but only departs from it on a few points, partly due to its cooperative structure.'*<sup>61</sup>

#### ABN AMRO

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Corporate governance	1.1	governance	556
	1.2	shareholder	57
	1.3	stakeholder	135
Comply/ explain	1.4	ethic(s)	16
	1.5	comply	28
	1.6	explain	17

*'We believe that corporate governance that meets high international standards significantly boosts the confidence of the stakeholders in a company. Compliance with the applicable corporate governance codes by financial institutions is an important basis for restoring trust in the financial sector as a whole'*<sup>62</sup>

*'ABN AMRO Group has complied with all principles and best practices of the Dutch Corporate Governance Code that was applicable to the company in 2016, except for the deviations and nuances described below (..).'*<sup>63</sup>

<sup>61</sup>Rabobank Annual Report 2016, p. 152.

<sup>62</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 231.

<sup>63</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 231.

Triodos Bank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Corporate governance	1.1	governance	40
	1.2	shareholder	14
	1.3	stakeholder	68
Comply/ explain	1.4	ethic(s)	13
	1.5	comply	11
	1.6	explain	11

*'The Dutch Corporate Governance Code ('the Code') only applies to companies whose shares are listed on a regulated market. Even though Triodos Bank's depository receipts are not listed on any regulated market it chooses to endorse and comply with the principles and best practices of the Code. The full comply-or-explain statement as required under the Code can be accessed at [www.triodos.com/governance](http://www.triodos.com/governance).<sup>64</sup>*

*'Triodos Bank's resilience is bolstered by engaging proactively with our stakeholders. We have benefited from open discussions with our stakeholders for many years and in varied ways from client days connecting hundreds of customers in all the countries where we work, to depository receipt holder meetings and surveys.<sup>65</sup>*

NN Bank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Corporate governance	1.1	governance	114
	1.2	shareholder	20
	1.3	stakeholder	5
Comply/ explain	1.4	ethic(s)	0

<sup>64</sup> Triodos Bank Annual Report 2016, p. 62.

<sup>65</sup> Triodos Bank Annual Report 2016, p. 18.



	1.5	comply	10
	1.6	explain	7

*'NN Bank places great importance on compliance with the Banking Code and aims to apply all of its principles. On its website, NN Bank publishes a report 'Application of the Banking Code by Nationale-Nederlanden Bank' regarding its compliance with this Banking Code.'*<sup>66</sup>

#### Achmea Bank

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Corporate governance	1.1	governance	8
	1.2	shareholder	11
	1.3	stakeholder	8
Comply/ explain	1.4	ethic(s)	3
	1.5	comply	2
	1.6	explain	4

*'Achmea Bank adheres to the Banking Code as described in the section 'Implementation of and compliance with the Banking Code'.'*<sup>67</sup>

*'The Social Charter, the Banking Code and the rules of conduct associated with the bankers' oath together form a package called 'Futureoriented Banking'. These building blocks visualise the way in which the sector wishes to achieve an ethical, customer-oriented and sustainable sector.'*<sup>68</sup>

#### Van Lanschot

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Corporate governance	1.1	governance	68
	1.2	shareholder	137

<sup>66</sup> Nationale-Nederlanden Bank N.V. Annual Report 2016, p. 13.

<sup>67</sup> Achmea Bank N.V. Annual Report 2016, p. 7.

<sup>68</sup> Achmea Bank N.V. Annual Report 2016, p. 10.

	1.3	stakeholder	55
Comply/ explain	1.4	ethic(s)	8
	1.5	comply	15
	1.6	explain	8

*'Good corporate governance is vital if the goals we have set ourselves are to be achieved efficiently and effectively. It ensures that risks are managed adequately and that proper account is taken of the interests of all stakeholders, including our clients, shareholders and employees.'*<sup>69</sup>

*'Dutch banks report on their websites how they have applied the Banking Code in the past year. Where applicable, a bank explains why it has not (fully) applied a principle from the Code (comply or explain). Van Lanschot complies with the Banking Code.'*<sup>70</sup>

#### NIBC

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Corporate governance	1.1	governance	48
	1.2	shareholder	72
	1.3	stakeholder	71
Comply/ explain	1.4	ethic(s)	10
	1.5	comply	6
	1.6	explain	14

*'Our governance revolves around a system of checks and balances that ensures stakeholders are also part of our decision-making processes.'*<sup>71</sup>

*'At NIBC, we endeavour to maintain a sound, transparent and efficient governance system that is broadly aligned to best practices in our industry.'*<sup>72</sup>

<sup>69</sup> Van Lanschot Annual Report 2016, p. 72.

<sup>70</sup> Van Lanschot Annual Report 2016, p. 74.

<sup>71</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 59.

<sup>72</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 82.

## De Volksbank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Corporate governance	1.1	governance	66
	1.2	shareholder	106
	1.3	stakeholder	66
Comply/ explain	1.4	ethic(s)	18
	1.5	comply	14
	1.6	explain	25

*'Although de Volksbank is not listed, the bank did apply the Code voluntarily in 2016. The best practice provisions of the Code, which also include high corporate governance standards, fit in well with our mission and strategy.'*<sup>73</sup>

## Afhankelijke variabelen

### Organisatiegrootte

De eerste propositie luidt: *Grote organisaties (banken) streven volgens de jaarverslagen meer transparantie na dan kleinere organisaties (banken) in de financiële sector en doen meer aan comply dan aan explain.*

### ING

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm size (p1)	2.1	transparent	20
	2.2	accountability	2
	2.3	trust	98

<sup>73</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 171.

*‘Customers tend to trust banks over new entrants and fintechs. Being transparent about what’s in our portfolio, shows the diversity of investments and loans covering all sectors. Furthermore it shows banks have nothing to hide and are open to discussions. A lack of openness and transparency between banks and their stakeholders may lead to a mismatch between expectations and banks’ services. Trust is another important element for both customer and society. A lack of all these elements could lead to an unfavourable public image from both customers and society, possibly leading to a decrease in customers and increased regulation.’<sup>74</sup>*

*‘In our Supervisory Board meetings we also expressed our concerns about the image of banks and financial institutions in society. Public trust is still an issue. And sometimes it feels that we are an easy target for politicians. This makes it all the more important to strike a balance between the interests of all the stakeholders and to maintain an open dialogue. In defining our role and where we will focus, the Supervisory Board looks more broadly than just to the interests of shareholders. We seek to take the interests of all stakeholders into account.’<sup>75</sup>*

#### Rabobank

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Firm size (p1)	2.1	transparancy	39
	2.2	accountability	3
	2.4	trust	130

*‘Rabobank believes that earning customer trust begins by truly listening to the concerns of all stakeholders and by showing our commitment to our cooperative principles of customer participation, long-term relationships, sustainability and financial solidity.’<sup>76</sup>*

*‘Restoring trust in the financial sector is a process consisting of many steps.’<sup>77</sup>*

*‘Rabobank took some important general steps in 2016 towards intensifying ethical cooperation among banks. Restoring trust in the financial sector is in the common interest of all banks.’<sup>78</sup>*

<sup>74</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 18.

<sup>75</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 70-71.

<sup>76</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 61.

<sup>77</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 63.

<sup>78</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 63.

*'We have launched a number of initiatives to grant clients easier access to new, relevant products, to focus on sustainability and banking ethics, to improve communication and problem resolution, and to increase transparency.'*<sup>79</sup>

*'We believe that increased transparency adds to fruitful discussions about sustainability with members, clients and other stakeholders. Transparency contributes to accelerating sustainable development.'*<sup>80</sup>

#### ABN AMRO

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm size (p1)	2.1	transparent	19
	2.2	accountability	4
	2.3	trust	37

*'We want to be a trustworthy partner and to forge long-term relationships with all our clients.'*<sup>81</sup>

*'We strive to be as transparent as possible about our products and help our clients manage their financial situation with our products.'*<sup>82</sup>

#### Triodos Bank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm size (p1)	2.1	transparent	6
	2.2	accountability	0
	2.3	trust	57

*'Triodos Bank defines Reputational Risk as the risk that its market position deteriorates due to a negative perception among customers, counterparties, shareholders and/or regulatory authorities. Triodos Bank safeguards reputational risk in other risk disciplines as in most cases it*

<sup>79</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 61.

<sup>80</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 66.

<sup>81</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 69.

<sup>82</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 43.

*is a consequence of other risk events happening. It also works with a transparent and stable business model with solid ratios, mitigating this risk.*<sup>83</sup>

#### NN Bank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm size (p1)	2.1	transparent	10
	2.2	accountability	2
	2.3	trust	5

*‘NN Bank’s strategy is to deliver an excellent customer experience, based on transparent products and services and long-term relationships. We offer our customers value for money and an experience that is straightforward, personal and caring. We create transparent, easy-to-understand products, and we empower our customers with the knowledge and tools they need to make sound financial decisions.’*<sup>84</sup>

#### Achmea Bank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm size (p1)	2.1	transparent	2
	2.2	accountability	0
	2.3	trust	31

*‘Achmea Bank strives to be transparent and accountable for its activities, products and services, as well as for its financial solidity.’*<sup>85</sup>

*‘We aspire to gain the full trust of our customers, distribution partners, employees, regulators and investors as well as of our shareholder Achmea. No decision is taken without careful consideration of the interests of all our stakeholders.’*<sup>86</sup>

<sup>83</sup> Triodos Bank Annual Report 2016, p. 153.

<sup>84</sup> Nationale-Nederlanden Bank N.V. Annual Report 2016, p. 6.

<sup>85</sup> Achmea Bank N.V. Annual Report 2016, p. 11.

<sup>86</sup> Achmea Bank N.V. Annual Report 2016, p. 6.

Van Lanschot

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm size (p1)	2.1	transparent	16
	2.2	accountability	1
	2.3	trust	18

*'Van Lanschot and its subsidiaries fulfil a role as service providers to the public, a role that we can only play to the full if we enjoy the trust of every stakeholder. Our integrity and that of our employees forms the basis for that trust.'*<sup>87</sup>

NIBC

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm size (p1)	2.1	transparency	18
	2.2	accountability	2
	2.3	trust	26

*'On the retail side, our focus is on a wide group of consumers who actively manage their financial ambitions in mortgages and savings. We offer transparent products against a fair price and based on client needs, including those of entrepreneurs.'*<sup>88</sup>

*'In a rapidly changing world, we strive to be a trustworthy, transparent and sustainable bank. We act with integrity to inspire our clients' trust and adhere to the letter and spirit of all applicable laws. We also recognise that trustworthiness is a key cultural element in how we act and the values we display in our daily work. That is why we continuously work to earn, maintain and strengthen the trust of our clients, employees and other stakeholders.'*<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Van Lanschot Annual Report 2016, p. 162.

<sup>88</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 19.

<sup>89</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 61.

*'We maintain strong and open relationships with our regulators, governments and other supervisory bodies. We are committed to collaborating closely with relevant authorities, being transparent in our dealings, and meeting their expectations.'*<sup>90</sup>

*'Our aim has been to draw from our numerous activities and commitments in the areas of trust and integrity, people, environment and society, to develop a comprehensive and consistent approach to sustainability at NIBC.'*<sup>91</sup>

*'As a professional, entrepreneurial and inventive financial partner, we look to build long-term relationships that are based on trust, transparency and reliability.'*<sup>92</sup>

*'We look to adjust our products based on our clients' individual needs, with highly bespoke and specific solutions in our niches, and by forging genuine long-term partnerships based on transparency and trust.'*<sup>93</sup>

*'At NIBC we are mindful of our responsibility towards helping build and maintain trust in the financial services industry. We believe trust is the foundation on which our sector must be based, and we have consistently looked to make it the basis of our own company's culture. To support this aim, we have continued to run our Banking on Trust programme and made concerted efforts through our focus on sustainable culture and behaviours.'*<sup>94</sup>

*'We want to ensure that the services we provide are responsible and sustainable, and that the businesses we finance also operate in a sustainable manner. Additionally, as a financial services provider, we are well aware of the enormous responsibility we have in helping to build and maintain trust in our industry.'*<sup>95</sup>

#### De Volksbank

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Firm size (p1)	2.1	transparent	19
	2.2	accountability	3
	2.3	trust	19

<sup>90</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 67.

<sup>91</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 59.

<sup>92</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 14.

<sup>93</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 16-17.

<sup>94</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 55.

<sup>95</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 59.



*'Customers, when offered honest, simple and transparent services, fully attuned to their needs, feel that the bank is there for them, gives them information and puts their interests first.'*<sup>96</sup>

*'The Board of Directors (the Board) is responsible for the management of de Volksbank. It is responsible for (the execution of) policies, governance and the bank's major staffing decisions. The Board ensures an organisational structure that supports effective decision making, accountability and transparency.'*<sup>97</sup>

*'Customers are contacted at an earlier stage and customers with more serious payment problems are supported by a dedicated customer relations case handler to ensure that a trust-based relationship and deep insight in the customers' situation is maintained.'*<sup>98</sup>

## Organisatieleeftijd

Als tweede propositie is geformuleerd: *Om onzekerheid te reduceren, zijn jongere banken meer genegen om reputatieschade te voorkomen dan oudere banken en dus meer compliant.*

## ING

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm age (p2)	3.1	clarity	11
	3.2	reputation	38
	3.3	uncertainty	48

*'The reputation and integrity of ING Bank's organisation are considered key requirements to operate successfully in the financial world. It promotes awareness of collectively shared values, ideas and goals but also of potential threats and it ensures alignment of individual performance objectives with the short- and long-term strategy. By making ING's risk responsibilities transparent within the different levels of the organisation and holding every employee accountable for his/her acts, the risk culture and awareness are embedded in the organisation.'*<sup>99</sup>

<sup>96</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 16.

<sup>97</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 170.

<sup>98</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 53.

<sup>99</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 252.

*'Non-financial risk is the risk of financial loss, legal or regulatory sanctions, or reputational damage due to inadequate or failing internal processes, people and systems; a failure to comply with laws, regulations and standards; or external events. ING Bank has a comprehensive framework for non-financial risks that supports and governs the process of identifying, measuring, mitigating, monitoring and reporting non-financial risks.'*<sup>100</sup>

*'Reputational risk is defined as the potential that adverse publicity regarding ING Bank's business practices and associations, whether accurate or not, will cause a loss of confidence in the integrity of ING Bank. Reputational risk is multidimensional and reflects the perception of other market participants, like customers, counterparties, shareholders, investors or regulators that can adversely affect ING Bank's ability to maintain existing, or establish new, business relationships and continued access to sources of funding (e.g. through the interbank or securitisation markets).'*<sup>101</sup>

*'Compliance risk is defined as the risk of impairment of ING Bank's integrity, leading to damage to ING's reputation, legal or regulatory sanctions, or financial loss, due to a failure (or perceived failure) to comply with applicable laws, regulations and standards and the ING Values as part of the Orange Code. We aim to effectively manage compliance risks that could expose ING Bank to reputational damage, fines, civil and criminal penalties, payment of damages, court orders and suspension or revocation of licenses that would adversely impact our customers, staff, shareholders and other stakeholders.'*<sup>102</sup>

### Rabobank

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Firm age (p2)	3.1	clarity	15
	3.2	reputation	48
	3.3	uncertainty	13

<sup>100</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 309.

<sup>101</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 311.

<sup>102</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 312.

*'With an eye to improving overall transparency and clarity, we also revised several key texts, like letters to customers, brochures and product conditions. Our measures also extended to reporting on sustainability topics in our core processes.'*<sup>103</sup>

*'A solid reputation is essential to maintaining stakeholders' fundamental trust in the bank.'*<sup>104</sup>

*'The loss of confidence in banking institutions had consequences for the reputation of banks, and Rabobank's own reputation has taken a hit since 2012/13. The bank no longer enjoys the leading position it has traditionally held. But Rabobank still has the highest score on reliability and preference, and the gap between Rabobank and its competitors is small.'*<sup>105</sup>

#### ABN AMRO

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm age (p2)	3.1	clarity	1
	3.2	reputation	13
	3.3	uncertainty	19

*'Non-compliance with (new or new views on) laws and regulations may lead to reputational damage, fines or warnings. Ensuring compliance with regulatory requirements may take up a substantial part of our resources.'*<sup>106</sup>

*'Due to the continued increase and professionalisation of external cyber threats, there is a risk that the organisation will not be able to keep pace with new security threats. This could result in a major security incident with a large financial and/or reputational impact.'*<sup>107</sup>

#### Triodos Bank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm age (p2)	3.1	clarity	1
	3.2	reputation	14

<sup>103</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 66.

<sup>104</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 57.

<sup>105</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 61.

<sup>106</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 120.

<sup>107</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 120.

	3.3	uncertainty	9
--	-----	-------------	---

*'Triodos Bank defines Reputational Risk as the risk that its market position deteriorates due to a negative perception among customers, counterparties, shareholders and/or regulatory authorities. Triodos Bank safeguards reputational risk in other risk disciplines as in most cases it is a consequence of other risk events happening. It also works with a transparent and stable business model with solid ratios, mitigating this risk. Reputation has a special dimension for Triodos Bank which relates to its mission and values, and are essential to achieving its objectives. In this sense, the exposure of Triodos Bank to reputational risk depends on the ability of management and co-workers to act consciously in accordance with the mission and values. For this reason, Triodos Bank has a very proactive human resources approach aimed to ensure the connection of all co-workers with the mission and values. In addition, Triodos Bank actively manages its engagement with the public and its clients, for example, via an online social media policy and management of complaints.'*<sup>108</sup>

#### NN Bank

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Firm age (p2)	3.1	clarity	0
	3.2	reputation	9
	3.3	uncertainty	2

*The risk of potential reputational and financial impact from products and sales practices exists because of the market situation, customer expectations and regulatory activity. The compliance function and the business work closely together to optimise products and services and to meet the customers' needs.'*<sup>109</sup>

*'Customer behaviour risk is defined as the potential future value loss due to uncertainty in the behaviour of clients towards embedded options in commercial products. Customer behaviour risk is a part of business risk.'*<sup>110</sup>

<sup>108</sup> Triodos Bank Annual Report 2016, p. 153.

<sup>109</sup> Nationale-Nederlanden Bank N.V. Annual Report 2016, p. 65.

<sup>110</sup> Nationale-Nederlanden Bank N.V. Annual Report 2016, p. 62.

Achmea Bank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm age (p2)	3.1	clarity	0
	3.2	reputation	0
	3.3	uncertainty	4

Van Lanschot

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm age (p2)	3.1	clarity	5
	3.2	reputation	9
	3.3	uncertainty	12

*'The lack of clarity surrounding future central bank policy fuelled a climate in which our clients took a cautious stance and engaged in fewer transactions. Our bankers continued to communicate proactively, highlighting what returns were still to be had under current market conditions, for instance, and what additional actions our clients might need to take to meet their goals. Pursuing returns also entails certain risks, which meant we had to provide our clients with additional views and insights into those risks in 2016. At the end of the day, market conditions and average risk appetites made any meaningful short-term returns unrealistic last year.'*<sup>111</sup>

*'We do not take any risks that could seriously harm our reputation.'*<sup>112</sup>

*'Non-compliance with legislation may result in significant reputational damage and/or financial losses.'*<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Van Lanschot Annual Report 2016, p. 33.

<sup>112</sup> Van Lanschot Annual Report 2016, p. 59.

<sup>113</sup> Van Lanschot Annual Report 2016, p. 64.

## NIBC

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm age (p2)	3.1	clarity	3
	3.2	reputation	6
	3.3	uncertainty	12

*'We engage with stakeholders to capture their views through a regular materiality assessment process carried out twice a year. This exercise provides critical clarity on the matters most important to our stakeholders, and offers valuable insights into how we should allocate our resources.'*<sup>114</sup>

*'Conditions in our markets have continued to be driven by major economic factors, namely; low interest rates; modest economic growth; uncertainty created by geopolitical developments; disintermediation; a strengthening housing market; greater competition among financial services providers; and digitalisation. Against this background, our client-focused strategy has been to continue targeting niche segments of the market with clear and transparent products, and on delivering an increasingly seamless customer journey.'*<sup>115</sup>

## De Volksbank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm age (p2)	3.1	clarity	2
	3.2	reputation	37
	3.3	uncertainty	16

*'We choose to offer people insight, clarity and prospects in finance, to make 'good housing' accessible and to reinstate sincere personal contact as the cornerstone of banking. We are*

<sup>114</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 63.

<sup>115</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 47.

*continuously inspired to work closely with our customers and develop simple services that bring back the human dimension in finance.*<sup>116</sup>

*'An organisation's reputation is the sum of the experiences and expectations of stakeholders. Management of de Volksbank's reputation across the organisation enables us to reduce the reputation risks and to make the most of communication opportunities. It helps us to make specific choices in the spirit of the manifesto. We are aiming for a clear and distinctive profile to win customers, employees and – in the longer term – investors.'*<sup>117</sup>

## Organisatiestrategie

De derde propositie luidt: *Grote banken streven in hogere mate een CSR-strategie na dan kleinere banken en doen meer aan comply dan aan explain.*

## ING

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm social responsible strategy (p3)			
	4.1	society	55
	4.2	involvement	14
	4.3	responsible	97

*'The role of a financial institution is to support and promote economic, social and environmental progress leading to a better quality of life for people in society, while generating adequate returns for shareholders. This is what the value we create for and with our stakeholders, such as customers and shareholders, should be about.'*<sup>118</sup>

*'ING wants to make an impact on the communities we operate in, and on society in general. We put an emphasis on young people because to become a financially capable adult you need to start developing the right skills at a young age. ING funds research, makes donations and shares its knowledge and expertise.'*<sup>119</sup>

<sup>116</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 19.

<sup>117</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 149.

<sup>118</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 25.

<sup>119</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 30.

*Our financing and investment policies and practices include strict social, ethical and environmental risk criteria. We also aim for our financing activities to have a positive impact on the environment and society. Our approach to positive impact initially concentrated on the positive environmental impact of our financing.<sup>120</sup>*

*'We also recognise the need to tighten sustainability assessments and ensure that the financing we label as sustainable is truly significant in its contribution to the environment and society.'<sup>121</sup>*

*'We believe our role is to facilitate and finance the transition to a sustainable society.'<sup>122</sup>*

*'Material topics: financial performance, pricing of products and services, fair communication about products and services, enhancing customers' financial capabilities, responsible lending and debt prevention, trust, transparency and openness.'<sup>123</sup>*

*'ING has been providing socially responsible investment (SRI) strategies for customers in select retail countries since 1999. SRI strategies consist of dedicated portfolios of sustainable investment funds, or of bonds and equity of individual sustainable companies.'*

#### Rabobank

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Firm social responsible strategy (p3)			
	4.1	society	66
	4.2	involvement	24
	4.3	responsible	118

*'Rabobank takes its role as a socially responsible bank seriously. We participate in many local, sector and supply chain initiatives and support both businesses and private customers, as we continue to actively promote sustainability.'<sup>124</sup>*

<sup>120</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 37.

<sup>121</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 37.

<sup>122</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 44.

<sup>123</sup> ING Group Annual Report 2016, p. 20.

<sup>124</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 8.



*'As a cooperative bank, Rabobank aims to help its clients achieve their ambitions in and for a sustainable society.'*<sup>125</sup>

*'Banking for the Netherlands is Rabobank's vision on how the bank can contribute to welfare and prosperity in the Netherlands. The Rabobank Foundation contributes to this vision by supporting various social projects focused on vulnerable groups' participation in society.'*<sup>126</sup>

*'Rabobank helps wealthy clients realise their personal ambitions to make a contribution to society.'*<sup>127</sup>

#### ABN AMRO

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm social responsible strategy (p3)			
	4.1	society	42
	4.2	Involvement	5
	4.3	responsible	77

*'Our pledge is to create lasting stakeholder value and to make a sustainable contribution to society. To achieve this, we listen closely to our different stakeholders – clients, employees, society and investors.'*<sup>128</sup>

*'That is how we contribute to a sustainable society – by helping people achieve their goals, based on responsible financial decisions, and inspiring them to develop and grow, knowing that growth is not always about 'more'.'*<sup>129</sup>

*'Clients expect to be able to make secure payments, and society expects us to conduct business as securely as possible and with the highest degree of integrity. Corruption, fraud and cybercrime can cause significant financial losses and reputational damage to our clients and the bank.'*<sup>130</sup>

<sup>125</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 74.

<sup>126</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 89.

<sup>127</sup> Rabobank Annual Report 2016, p. 92.

<sup>128</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 10.

<sup>129</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 11.

<sup>130</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 35.

*'ABN AMRO is firmly committed to conducting responsible business practices and investing in a more sustainable world.'*<sup>131</sup>

*'We offer our clients appropriate, responsible advice based on their overall financial position, risk appetite, and knowledge and experience. These are the key ingredients of our client-focused service and responsible risk management.'*<sup>132</sup>

*'As a client-driven bank we feel the responsibility to inform our clients adequately about our products and services.'*<sup>133</sup>

*'On the sustainability front, our ambition is to be a better private bank contributing to a better world. We take responsibility for the impact that our products and services have on society. Our sustainability strategy focuses on key areas which guide us and our clients on the issues we need to address every day, including sustainable finance and investment services.'*<sup>134</sup>

*'We take the interests of our stakeholders seriously. It is our responsibility to balance these interests in our pursuit of long-term value'*<sup>135</sup>.

#### Triodos Bank

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Firm social responsible strategy (p3)			
	4.1	society	41
	4.2	involvement	5
	4.3	responsible	43

*'Triodos Bank finances companies, institutions and projects that add cultural value and benefit people and the environment, with the support of depositors and investors who want to encourage socially responsible business and a sustainable society.'*<sup>136</sup>

*'Triodos Bank wants to promote human dignity, environmental conservation and a focus on people's quality of life in general. Key to this is a genuinely responsible approach to business,*

<sup>131</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 20.

<sup>132</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 68.

<sup>133</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 43.

<sup>134</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 71.

<sup>135</sup> ABN AMRO Group Annual Report 2016, p. 16.

<sup>136</sup> Triodos Bank Annual Report 2016, p. 11.

*transparency and using money more consciously. Triodos Bank puts sustainable banking into practice. First and foremost, this means offering products and services that directly promote sustainability. Money plays a leading role in this because using money consciously means investing in a sustainable economy. This in turn helps to create a society that enjoys a better quality of life.'*<sup>137</sup>

#### NN Bank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm social responsible strategy (p3)			
	4.1	society	8
	4.2	involvement	1
	4.3	responsible	28

*'We are building a company that truly matters to our stakeholders. Our role in society and our approach to sustainability is something we take very seriously. We will continue to focus on improving people's financial well-being and manage the assets entrusted to us by our customers, as well as our own assets, in a responsible way.'*<sup>138</sup>

*'At NN Bank, we aim to be a positive force in the lives of our customers. We believe this also includes taking responsibility for the well-being of society at large, and supporting the communities in which we operate. NN Bank contributes to society by purchasing goods and services from local suppliers, as well as by managing our direct environmental footprint. Our values guide us in fulfilling our role as a good corporate citizen.'*<sup>139</sup>

#### Achmea Bank

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm social responsible strategy (p3)			

<sup>137</sup> Triodos Bank Annual Report 2016, p. 11.

<sup>138</sup> Nationale-Nederlanden Bank N.V. Annual Report 2016, p. 7.

<sup>139</sup> Nationale-Nederlanden Bank N.V. Annual Report 2016, p. 8.

	4.1	society	9
	4.2	involvement	3
	4.3	responsible	15

*‘Our goal is to provide long-term security for our customers and our people put our customers first. That means manage the savings of our customers in a careful and responsible manner and maintain a responsible lending policy. It also means that Achmea Bank is committed to safeguard the continuity and reliability of its services. We have a healthy balance sheet, a low risk mortgage portfolio and a sound risk management structure.’<sup>140</sup>*

*‘Our ambitions regarding corporate social responsibility (CSR) are in line with the ambitions of Achmea. Stemming from the Group’s cooperative tradition, Achmea is committed to value creation with a social dimension. Achmea Bank wants to set an example in terms of CSR and the Achmea corporate values. That is why we keep a close eye on changes in our society, such as the ageing population, individualisation and the rapid changes in technology. Our focus is on creating a sustainable future for our customers, for society and for our business, which goes beyond merely offering financial services. Achmea Bank’s savings and mortgage products must have added value for our customers and for society at large. We believe we have an obligation to benefit society.’<sup>141</sup>*

*‘Our products are designed to create (long-term) value for individual customers and to benefit society as a whole.’<sup>142</sup>*

*‘A bank plays a social role in society. As part of our commitment to society, we facilitate Achmea Bank’s employees in offering their expertise and services as volunteers, for example by participation in projects such as the ‘Bank voor de Klas’ and ‘Woonfonds Doet’. The goal for ‘Bank voor de Klas’ is to teach primary school students about money. ‘Woonfonds Doet’ is an initiative in which our employees help customers with financial problems for necessary home repairs and improvements. Every year we also encourage our employees to volunteer for a social cause.’<sup>143</sup>*

<sup>140</sup> Achmea Bank N.V. Annual Report 2016, p. 6.

<sup>141</sup> Achmea Bank N.V. Annual Report 2016, p. 11.

<sup>142</sup> Achmea Bank N.V. Annual Report 2016, p. 11.

<sup>143</sup> Achmea Bank N.V. Annual Report 2016, p. 12.

Van Lanschot

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm social responsible strategy (p3)			
	4.1	society	18
	4.2	involvement	13
	4.3	responsible	100

*'Responsible and sustainable investment is an integral part of our investment service. We expanded our sustainable investment offering in 2016, based on active dialogue with our clients and other stakeholders, who expect us to move from 'doing no harm' to actively 'doing good' and playing our full part in society.'*<sup>144</sup>

*'We believe that it is important for a company to find a social purpose, to address the often asked question: 'Is what I do every day relevant to society?' Enabling individuals to answer this question – and by doing so to find a purpose bigger than merely self-interest – is an essential aspect of empowerment in a corporate setting. Our raison d'être as a firm rests on the creation and preservation of wealth for our clients and for society. And wealth generation is essential if we are to successfully sustain our society – or what the Dutch call de samenleving.'*<sup>145</sup>

NIBC

Thema	Code	Label	Aantal vermeldingen in jaarverslag
Firm social responsible strategy (p3)			
	4.1	society	12
	4.2	involvement	14
	4.3	responsible	37

<sup>144</sup> Van Lanschot Annual Report 2016, p. 35.

<sup>145</sup> Van Lanschot Annual Report 2016, p. 8.

*'To best serve the interest of all our stakeholders over the long term, our strategy seeks to strike a sustainable balance between risk and return, while managing costs. This is supported by our risk management approach, which ensures responsible banking practices that are in line with regulatory requirements and ethical, environmental and social standards.'*<sup>146</sup>

*'We want to ensure that the services we provide are responsible and sustainable, and that the businesses we finance also operate in a sustainable manner. Additionally, as a financial services provider, we are well aware of the enormous responsibility we have in helping to build and maintain trust in our industry.'*<sup>147</sup>

*'Corporate responsibility means we act in a responsible, sensitive and sustainable manner with regards to how we impact the world around us. Our impact on society and the environment are strong areas of focus, starting with our own employees.'*<sup>148</sup>

*'We recognise our responsibilities towards stakeholders, and look to consider their interests in our day-to-day decisions and activities. Engaging with stakeholders in a proactive way and on a continuous basis is central to our strategy and ambition to achieve sustainable growth. To ensure our long-term success, we acknowledge the need to strike a careful balance between the interests of all our stakeholders.'*<sup>149</sup>

#### De Volksbank

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Label</b>	<b>Aantal vermeldingen in jaarverslag</b>
Firm social responsible strategy (p3)			
	4.1	society	52
	4.2	involvement	7
	4.3	responsible	52

*'Society demands that banks take their social responsibility by investing their money in a responsible way. More and more consumers are opting for responsible products, such as*

<sup>146</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 21.

<sup>147</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 59.

<sup>148</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 61.

<sup>149</sup> Annual Report NIBC Bank N.V. 2016, p. 62.

*investment funds investing in clean energy and social startups. They expect their bank to do the same.*<sup>150</sup>

*'We are a bank that is at the heart of society and that considers and anticipates the needs of customers, society, employees and shareholder(s). As our success hinges on the extent to which we live up to their expectations, we regularly engage in dialogue with them to exchange ideas and share experiences in a constructive manner. We use the outcome, for instance, to improve our products and services, to increase our customers' financial resilience and to reduce our impact on the climate. The stakeholders' main expectations are reflected in our strategy and we report on them in our annual report.'*<sup>151</sup>

*'We want to make a positive contribution to society. Given our core activities mortgages, savings and payments, we believe that we can have a considerable positive impact on customers' financial resilience and on sustainability in our distribution chain. We aim to encourage our customers and help them increase their financial resilience. Key aspects in this process are that they know how to balance income and expenses, maintain adequate savings buffers and understand the products purchased. • Seeking to reduce the negative impact of our activities on the climate, our objective is to achieve climate neutrality in both our business operations and our balance sheet. We want to familiarise citizens with banking business so that they can fully and independently participate in economic life.'*<sup>152</sup>

*'We are a bank that seeks to make a relevant and positive contribution to society, thereby placing a focus on financial resilience and sustainability.'*<sup>153</sup>

---

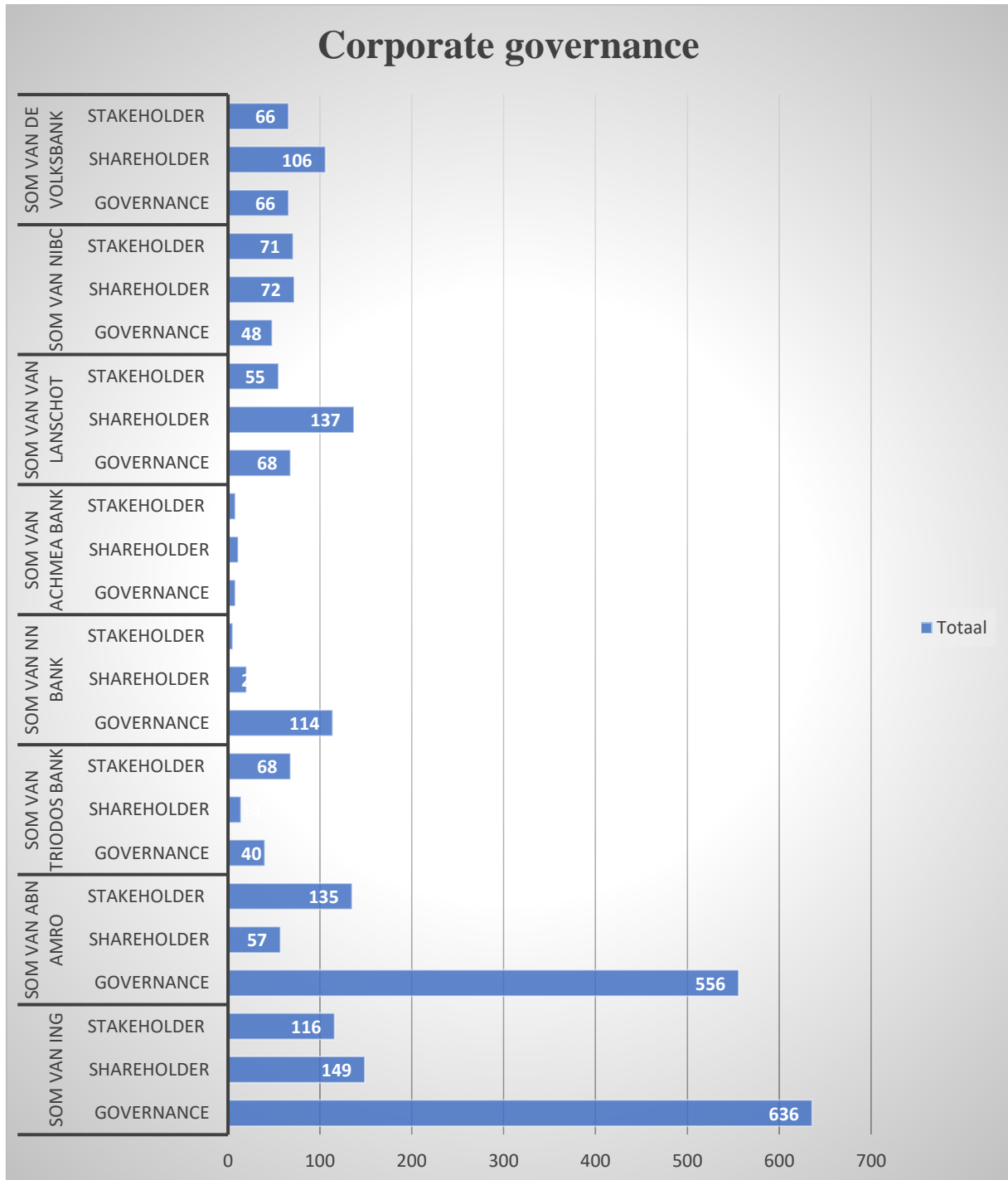
<sup>150</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 24.

<sup>151</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 29.

<sup>152</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 20.

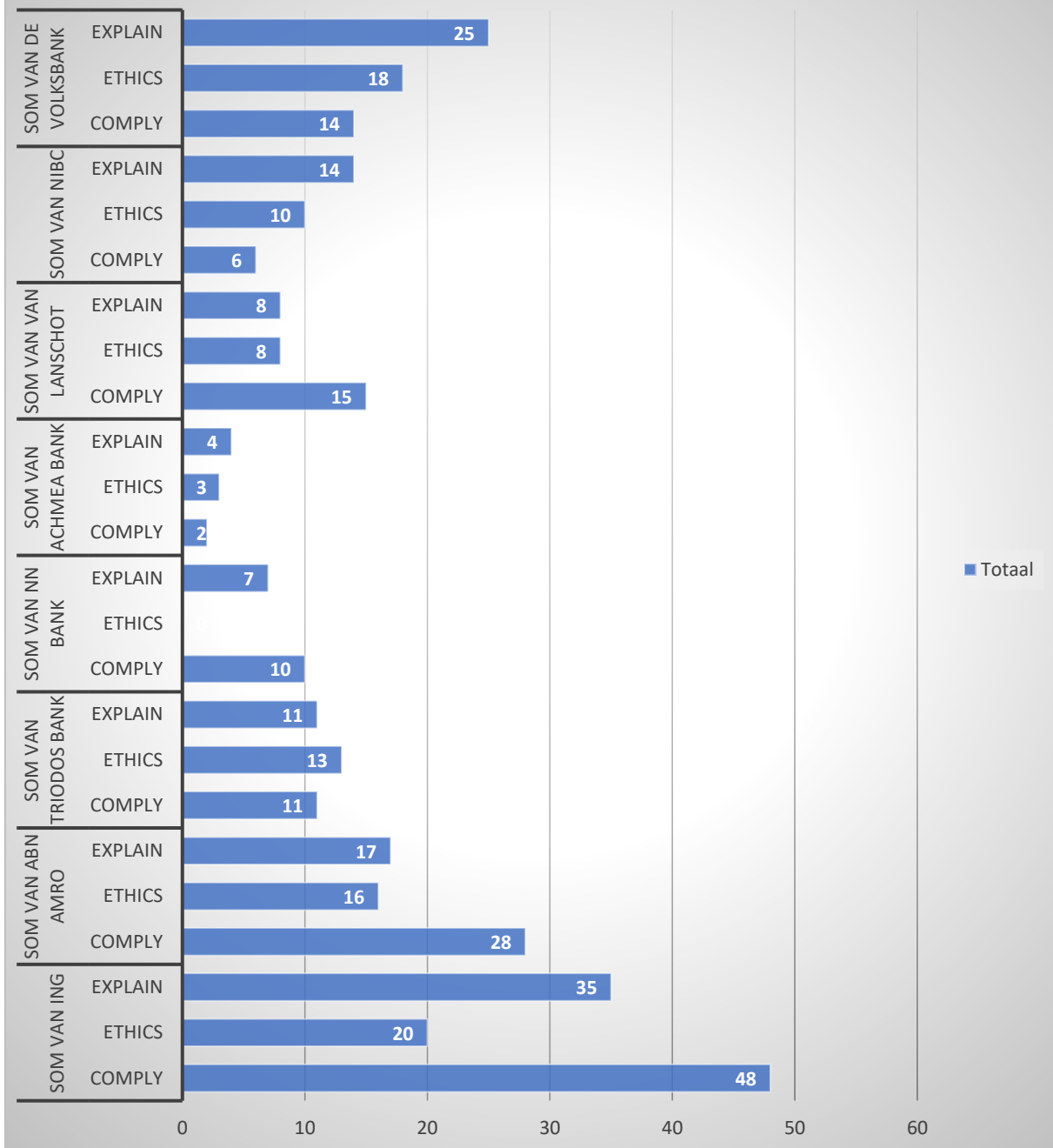
<sup>153</sup> de Volksbank N.V. Annual report 2016, p. 28.

## Bijlage 4 – staafdiagrammen resultaten

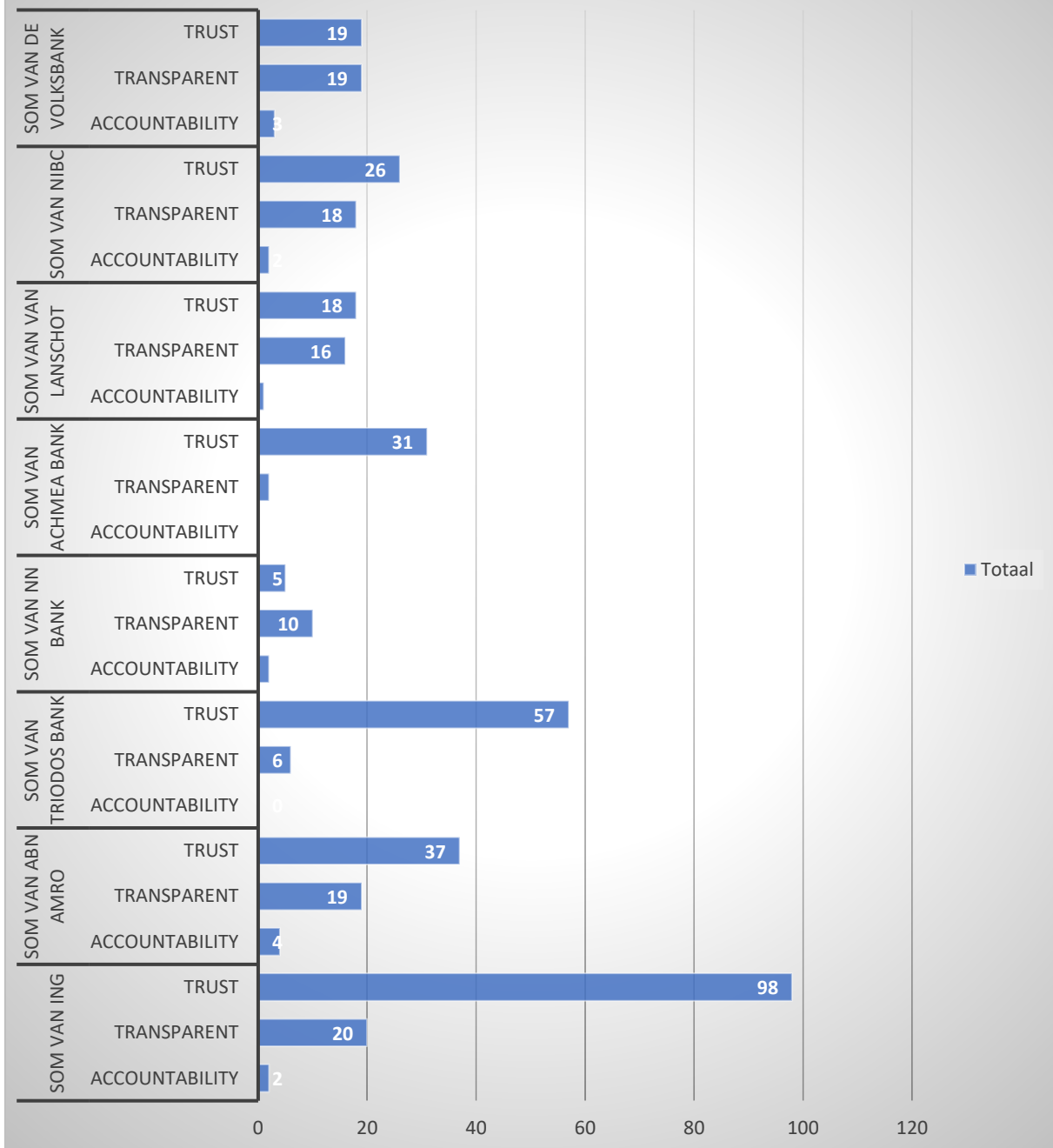




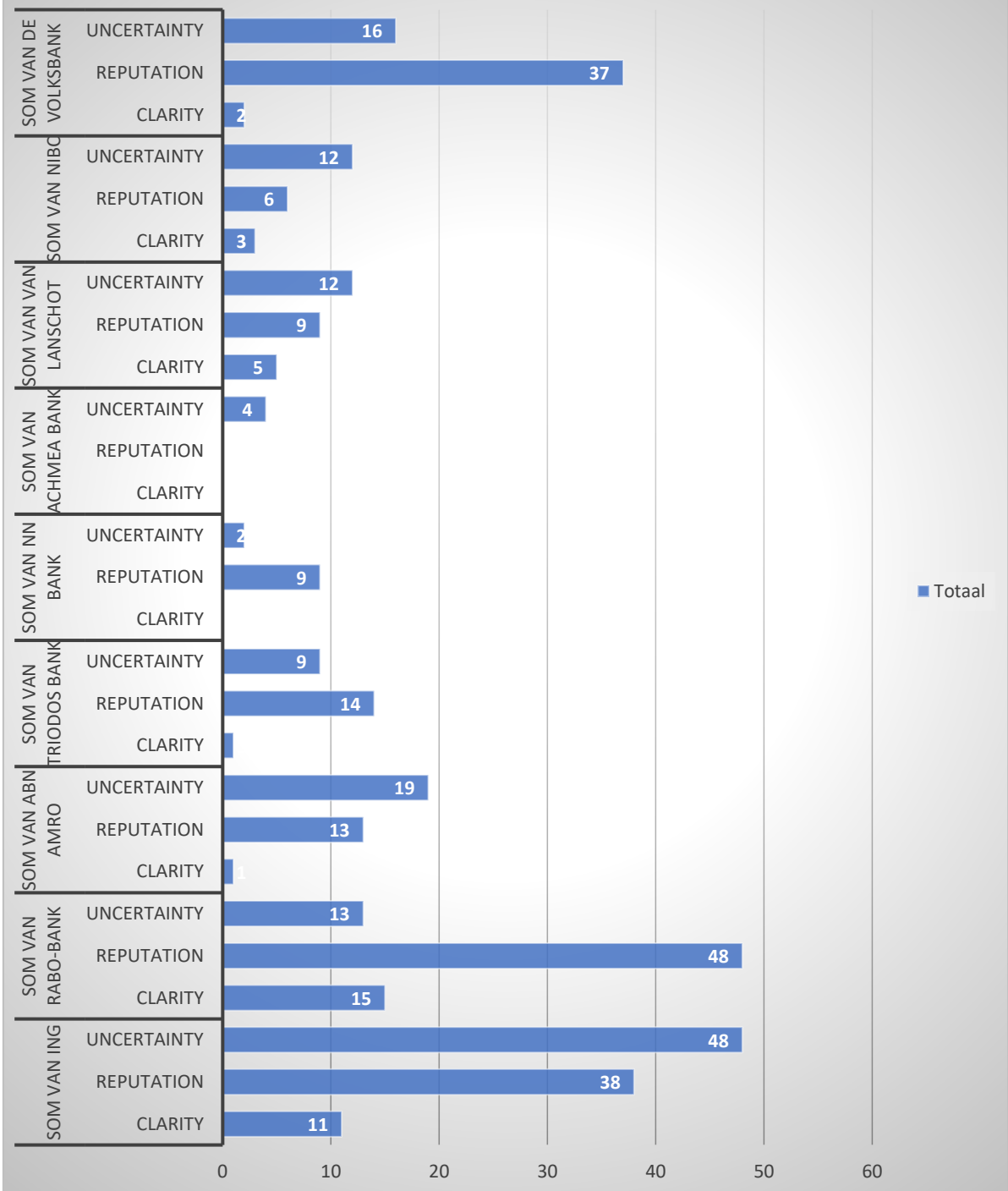
## Comply/ explain



## Organisatiegrootte



## Organisatieleeftijd



## Organisatiestrategie

