

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT POLITIEKE EN SOCIALE WETENSCHAPPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Evolutie van CSR in de Belgische banksector voor en na de crisis van 2008

Student: Sara Vermeulen

Masterproef voorgedragen tot het bekomen

van de graad van:

Master in de Sociaal-Economische Wetenschappen

Promotor: Prof. dr. Walter Nonneman

Medebeoordelaar: Prof. dr. Luc Van Liedekerke

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT POLITIEKE EN SOCIALE WETENSCHAPPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Evolutie van CSR in de Belgische banksector voor en na de crisis van 2008

Student: Sara Vermeulen

Masterproef voorgedragen tot het bekomen

van de graad van:

Master in de Sociaal-Economische Wetenschappen

Promotor: Prof. dr. Walter Nonneman

Medebeoordelaar: Prof. dr. Luc Van Liedekerke

Dankwoord

Deze thesis kon alleen tot stand komen door de bereidwilligheid en hulp van een aantal personen. Deze wens ik dan ook oprecht te bedanken.

Ik bedank in de eerste plaats mijn promotor Professor Walter Nonneman voor de beste opvolging en begeleiding die ik mij kon wensen. Hij gaf mij de nodige autonomie en wijze raad om tot deze scriptie te komen. Ook wil ik hem bedanken om mij de kans te geven dit onderwerp te kunnen onderzoeken.

Ten tweede wil ik ook iedereen bedanken die meegholpen heeft aan mijn onderzoek, in het bijzonder:

De heer Gouverneur Luc Coene

De heer Hein Lannoy

De heer Tom Van den Berghe

De heer John Heller

De heer Erik van Acker

Mevrouw Martine Hendrickx

De heer Jo Wuytack

Mevrouw Kaat Exterbille

De heer Professor Marc de Ceuster

Door medewerking van deze respondenten is mijn onderzoek krachtig geworden.

Ook bedank ik Veerle de Vuyst (NBB) voor het leveren van nuttige informatie.

Tenslotte

Jan Vermeulen, voor het kritische oog.

Jan Beyne, voor het opwakkeren van mijn interesse rond maatschappelijk verantwoord ondernemen, de steun en de nuttige ideeën die hij mij gegeven heeft.

Katrien Van Lint, voor de aanmoedigingen en ondersteuning.

Aan allen, bedankt.

Sara Vermeulen, Juni, 2014

Inhoudsopgave

Dankwoord	9
I. Lijst met figuren en tabellen	6
II. Lijst met afkortingen	6
III. Abstract	7
IV. Executive summary	8
V. Inleiding	10
1. Het ontstaansproces van CSR	11
1.1. <i>Definities van CSR</i>	11
1.2. <i>Historische ontwikkeling</i>	13
1.3. <i>De CSR piramide</i>	15
1.4. <i>Waarom CSR: een kritische analyse</i>	17
2. Integratie van CSR in de banksector	19
2.1. <i>Rollen en functies van banken</i>	19
2.2. <i>CSR in de banksector</i>	20
2.3. <i>Veranderingen in CSR beleid na de crisis</i>	23
2.4. <i>De link tussen CSR, Compliance en Reputatie management</i>	24
3. Nieuwe regulering en richtlijnen sinds 2008.	26
3.1. <i>Richtlijnen: GRI en ISO 26000</i>	26
3.2. <i>Nieuwe regulering</i>	27
3.2.3. <i>Bazel III</i>	27
3.2.4. <i>Mifid</i>	28
3.2.5. <i>Bankenwet</i>	28
3.2.6. <i>Fit and Proper</i>	28
3.3. <i>Supervisie in België</i>	29
4. Onderzoeksmethode	30
4.1. <i>Respondenten</i>	30
4.2. <i>Hypotheses</i>	32
5. Analyse	33
5.1. <i>Hypothese 1</i>	33
5.2. <i>Hypothese 2</i>	36
5.3. <i>Hypothese 3</i>	38
5.4. <i>Deelconclusie</i>	39
6. Mening van de Regulators	42
6.1. <i>FSMA</i>	42
6.2. <i>NBB</i>	43
6.3. <i>Conclusies van de regulators</i>	45
7. Eindconclusie	47
8. Gesprekkenlijst	49
9. Bibliografie	50

I. Lijst met figuren en tabellen

Afbeelding 1: Componenten van duurzame ontwikkeling	12
Afbeelding 2: Evolutie CSR gebaseerd op Visser (2010).....	15
Afbeelding 3: CSR piramide. gebaseerd op Carroll (1991)	17
Afbeelding 4. Materialiteitsmatrix, Febelfin (2012)	22
Afbeelding 5. CSR affected by financial crises, Stoian (2013)	23
Afbeelding 6: CSR piramide voor en na de crisis gebaseerd op Carroll (1991)	41
Tabel 1: Overzicht respondenten: CSR verantwoordelijken uit de sector	31
Tabel 2: Overzicht toezichthouders en externe experts	32

II. Lijst met afkortingen

CSR: Corporate Social Responsibility

CSV: Creating Shared Value

GRI: Global Reporting Initiative

Febelfin: de Belgische federatie van de Financiële sector

FSMA: Autoriteit Financiële Diensten en Markten

MIFID: Markets in Financial Instruments Directive

NBB: Nationale Bank van België

III. Abstract

Deze masterproef onderzoekt de wijzigingen in het CSR beleid bij de Belgische banken na de crisis van 2008 en legt de belangrijkste motieven bloot voor de implementatie ervan. Deze motieven zijn van verschillende aard: economisch (CSR als reputatiemanagement), sociologisch (cultuurwijziging in de sector) of juridisch (CSR als compliance).

Aan de hand van diepte interviews bij banken, regulatoren en andere experts werd een exploratief, kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Methodologisch werden de interviews geanalyseerd met behulp van de CSR piramide van Carroll (1991).

De bevinding van het onderzoek is dat het CSR beleid van de banken op vier verschillende punten is gewijzigd als gevolg van de crisis. Ten eerste is het CSR beleid verbreed in de richting van meer economische en financiële verantwoordelijkheid. Daarnaast was regulering niet de belangrijkste drijfveer van het CSR beleid van banken maar heeft er zich een bewustwording voltrokken dat CSR verder moet gaan dan het wettelijke minimum. Ten derde blijkt dat er zich een cultuurwijziging binnen de banken aan het voltrekken is maar deze nog niet diepgaand genoeg is. Remuneratie blijft hierin een belangrijk struikelblok. Ten slotte bleek dat banken CSR vooral als dekmantel gebruiken voor een reputatiemanagement om de imagoschade opgelopen ten gevolge van de crisis te herstellen.

kernwoorden: Corporate Social Responsibility- Maatschappelijk verantwoord bankieren- compliance-reputatiemanagement- banksector-financiële crisis -regulering - filantropie-bedrijfsethiek-duurzaamheid

IV. Executive summary

This master thesis investigates the integration of Corporate Social Responsibility (CSR) in the banking sector since the financial crisis of 2008. The purpose of this research is twofold. Firstly, there will be explored whether the CSR policies in the banking sector have changed due to the financial crisis. Secondly, this thesis seeks to find the main motives of the CSR implementation.

The research paper is divided into seven chapters in which the first one explains the origin, definitions and motives of CSR. The motives of CSR policies could be economically, socially or legally based. From an economic point of view CSR could help the banking sector to regain their lost reputation. In this way CSR is a management tool called reputation management. The legal aspect of CSR could be to anticipate regulation and new values of society. Lastly, CSR could have a social motive. In this way the banking sector can establish their new corporate culture. Carroll's CSR pyramid is used as the basic methodology for analysis.

The second chapter analyses the integration of CSR in the banking sector. Banks take a specific place in the CSR discussion because their business activities are mainly based on trust. Since 2008 banks' stakeholders worry mostly about the economic and financial responsibilities of the sector. This includes, for instance, product and process transparency, ethics, and remuneration.

Since the financial crisis of 2008, new regulation has been introduced. Some of this new regulation is tangent to the CSR area. Some of these new regulations will be covered in chapter three.

After this literature review three hypotheses will be formulated:

- The CSR policies in the banking sector have changed due to the financial crisis of 2008.
- The main motivation of implementing CSR was regulation such as MIFID, Basel, fit and proper (CSR as compliance).
- The main motivation of implementing CSR is to regain their lost reputation (CSR as reputation management).

In order to answer these hypotheses, eight in depth interviews were conducted. The respondents consisted of CSR managers, experts and regulators.

Chapter four explains the methodology of the research, followed by the interviews of the CSR managers and experts analysed in the framework of the CSR pyramid of Carroll in chapter five. Chapter six sets out the view of the regulators, the National Bank of Belgium and the FSMA.

Finally, in the conclusion, I reflect to the research question, the main conclusions, and a number of constraints of this study first of all, the CSR policies in the banking sector have changed due to the crisis. Before 2008 CSR consisted of philanthropic activities based on a business approach. Because of the crisis, the banking sector is more aware of their huge impact on the economy.

Secondly, regulation had an influence on the CSR policies of the banks but this was certainly not the main reason for its implementation.

Thirdly, the banks, regulators and experts all agree that regulation needs to be supplemented with changes in corporate culture and behaviour in the banks. For these changes in mentality to succeed, the right incentives need to be created. The remuneration policy in the banking sector is a pitfall because it encourages unethical behaviour.

This brings me to the final point: banks are convinced that CSR can contribute to a better reputation. In the opinion of the experts and regulators CSR's main motive is indeed reputation management.

V. Inleiding

In deze masterproef wordt één van de nieuwe componenten in de duurzame ontwikkeling en bedrijfsethiek geanalyseerd, Corporate Social Responsibility (CSR). CSR legt de nadruk op het dragen van verantwoordelijkheid voor de acties van organisaties en hun impact daarvan op het milieu, consumenten, werknemers, gemeenschappen, en andere belanghebbenden.

In een steeds complexer wordende wereld waar hardnekkige sociale, milieu en globaliseringsproblemen zich voordoen zien sommige bedrijven CSR als een middel om geld te verdienen. Andere bedrijven zien CSR dan weer als een middel om kosten te besparen. Deze scriptie wil een exploratief onderzoek zijn naar nieuwe opvattingen over CSR *in de banksector*. Daarbij komen vragen aan bod als: Wat bedoelt men met CSR anno 2014? Hoe is CSR ontstaan en geëvolueerd? In welke mate is CSR in de bankensector al toegepast? Wat kunnen we verstaan onder maatschappelijk verantwoord bankieren? Hoe heeft de crisis van 2008 hier een invloed op gehad? De onderzoeksstrategie zal bestaan uit het interviewen van CSR-managers, CSR-experten uit de banksector en hun regulatoren.

Deze scriptie is opgebouwd uit verschillende delen, waarvan de eerste twee delen een verkenning zijn van de literatuur omtrent CSR. Er zal een onderscheid worden gemaakt tussen *het ontstaansproces* en de *integratie* van CSR in de bankensector. In het ontstaansproces zal het inhoudelijk discours van CSR in het algemeen worden bekeken, alsook de kritieken die erop geformuleerd zijn. In de integratie zal de literatuur rond de toepassing van CSR in de bancaire sector worden beschreven. Alvorens over te gaan tot het onderzoek zelf wordt de nieuwe reglementering in de banksector bondig opgesomd. Ook de nieuwe CSR richtlijnen worden onder de aandacht gebracht.

Vervolgens wordt de gehanteerde onderzoeksmethoden uiteengezet en de hypothesen geformuleerd. In het daaropvolgende onderdeel worden de interviews geanalyseerd.

In de conclusie ten slotte wordt een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag: *“Is het CSR beleid in de banksector gewijzigd ten gevolge van de bankencrisis van 2008, en zo ja, op grond van welke drijfveren?”* Hebben banken na de financiële crisis een groter verantwoordelijkheidsgevoel gekregen? Is hun beleid door zelfkritiek rond maatschappelijk verantwoord ondernemen aangepast? Zijn er veranderingen in de regulering van de autoriteiten en, zo ja, hoe hebben banken hierop ingespeeld?

1. Het ontstaansproces van CSR

In het eerste onderdeel van deze scriptie is getracht het begrip CSR in zijn context te plaatsen. Naast het definiëren van dit breed begrip (paragraaf 1.1) zal de ontwikkeling die zich rond het concept heeft voorgedaan worden beschreven (paragraaf 1.2). De rode draad doorheen deze masterproef is de CSR piramide van Carroll. Deze wordt in de derde paragraaf geïntroduceerd. Tenslotte worden de verschillende motieven van en kritieken op CSR opgesomd (paragraaf 1.4).

1.1. Definities van CSR

Corporate Social Responsibility (CSR), of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) “is een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen, waarbij overleg met de stakeholders, of belanghebbenden, van de onderneming deel uitmaakt van dit proces” (European Commission, 2004, p. 5)

Het voorgaande citaat van de Europese Commissie is één van de talloze definities van het concept CSR. Noch op nationaal, noch op internationaal vlak is er een algemene consensus gevonden over het definiëren van CSR, en de lijst met verwante begrippen zijn eindeloos: *corporate citizenship, corporate social performance, corporate conscience, corporate citizenship, social performance, sustainable responsible business*, enzovoort. (Hopkins, 2002)

Een aanverwant begrip waarvan de relatie met CSR niet altijd duidelijk is, is “duurzame ontwikkeling”. Dit is een ontwikkeling *“that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.* (United Nations, 1987, p. 37) Duurzame ontwikkeling is een nog breder begrip dan CSR. Het heeft niet enkel betrekking op ondernemingen maar op alle actoren in de maatschappij. Men kan CSR zien als een toepassing van duurzame ontwikkeling binnen een organisatie. (Hopkins, 2002)

CSR kan dus gezien worden als een “tool” om duurzame ontwikkeling te bereiken. Naast CSR bestaan er nog een reeks andere van deze “instrumenten”. Afbeelding 1 toont een overzicht van verschillende mogelijke componenten van duurzame ontwikkeling, gebruikt in de Vlaamse strategie voor duurzame ontwikkeling voor 2050. (Vlaamse Overheid, 2010)

Afbeelding 1: Componenten van duurzame ontwikkeling gebaseerd op Visie 2050: Vlaamse strategie Duurzame ontwikkeling (2010)



Alexander Dahlsrud (2008) analyseert 37 definities van het concept CSR en concludeert dat het merendeel van de definities overeenstemt met elkaar. Volgens Dahlsrud bevat elk van de definities minstens één element van de volgende dimensies: de ecologische dimensie, de sociale dimensie, de economische dimensie, de stakeholder dimensie en de dimensie van ongedwongenheid of vrijwilligheid.

Een eenvoudige maar adequate definitie wordt voorgesteld door Hopkins (2002): CSR is het verantwoordelijk en ethisch behandelen van stakeholders zowel buiten (bv milieu) als binnen (bv werknemers) de organisatie op een vrijwillige basis. Hopkins zet het vrijwillige karakter van CSR in de aandacht. Hij beweert dat wanneer CSR wordt gereguleerd, de interactie met de samenleving wegvalt en bedrijven niet aangespoord worden meer te doen dan verplicht is. Daarbij zijn doelstellingen meer realiseerbaar voor de ene dan voor de andere onderneming. Bedrijven zullen zich bewust worden dat CSR op lange termijn winstgevend is en daarbij ook zorgt voor stabiliteit binnen de

organisatie. Hij pleit daarom voor een *level playing field* op internationaal niveau waarin slechts een minimum aan regels gelden. (Hopkins, 2002)

Naast het gebrek aan een consensus over de definitie van CSR zijn er nog enkele andere bedenkingen. CSR worstelt met de kritiek dat het om “window dressing” zou gaan. Men meent dat het enkel gaat om een verpakking en dat inhoud ontbreekt. Een tweede kritiek is er één uit de klassieke economie met als uitgangspunt dat winst de enige doelstelling is van een onderneming. (Friedman, 2007) Bedrijven bestaan om winst te maken en daar is op zich niets mis mee. Echter, de manier waarop winst wordt gemaakt is de zorg. Het proces is erg belangrijk in CSR-praktijken. Het gaat over hoe bedrijven winst maken, niet zozeer over hoe ze deze winsten spenderen. Dit vereist een nieuwe rol voor belangrijke actoren. (Hopkins, 2002) Hoe maakt men bedrijven bewust van hun CSR rol? Hebben ze behoefte aan een sterker geïntegreerd perspectief? Zijn er organisatorische structuren en duidelijke regels? Is het de taak van de overheid om CSR op de voorgrond te brengen?

Een recentere invalshoek wordt aangehaald door Michael Porter. Naar zijn mening richten bedrijven zich teveel op winst en laten ze zich leiden door kortetermijndenken. Daarnaast percipiëren bedrijven zich als een op zichzelf staande entiteit, waarbij sociale- of gemeenschapsproblemen buiten hun scope vallen. Volgens Porter is CSR niet de oplossing omdat het nooit tot de kern van het bedrijf gaat. Porter stelt voor het pad te kiezen van *Creating Shared Value (CSV)*. Het concept kan gedefinieerd worden als beleid en bedrijfsvoering dat is gericht op het versterken van de competitiviteit van een bedrijf terwijl tegelijkertijd de economische en sociale voorwaarden van de gemeenschap waarin het bedrijf opereert worden verstrekt. (Porter, 2011)

Porter pleit voor een CSV beleid vervlochten met het gehele budget van de organisatie in plaats van een gelimiteerd CSR budget. Hij beweert dat CSR zich beperkt tot filantropie of duurzaamheid, en richt zich op CSV waar waardevermeerdering voor onderneming én gemeenschap centraal zou staan. (Porter, 2011)

1.2. Historische ontwikkeling

Desondanks dat CSR een redelijk recent concept is, is de idee erachter net zo oud als de handel en het bedrijfswezen op zich. Er zijn prille voorbeelden van CSR terug te vinden bij de Romeinen en Mesopotamiërs. Ook in de traditionele Afrikaanse cultuur werd handel in de eerste en voornaamste plaats gezien als iets dat voordelen bijdraagt tot de

maatschappij, de bedrijfspersoon op zich kwam slechts op de 2^{de} plaats. (Sluyterman, 2004)

De discussie vanaf de industriële revolutie is de eerste vorm van moderne CSR. Deze omvatte vooral problemen van arbeidsvoorwaarden en bescherming tegen sociale risico's (ongevallenverzekeringen e.d.). Kort na de tweede Wereldoorlog vond de uitbouw van de moderne welvaartsstaten plaats en werd het publiek kritischer ten aanzien van de bedrijfswereld. De bewustwording van allerlei ecologische en ethische onderwerpen werd belangrijk in de discussie. Men had het over de "vermaatschappelijking van de onderneming" of "fatsoenlijk ondernemerschap". In deze visies stond vooral milieu en bedrijfsdemocratisering centraal. (Sluyterman, 2004)

Na de val van Berlijnse muur, dat tegelijk het einde van het communisme betekende, veranderde de maatschappij snel. De opkomst van de globalisering, het internet en andere communicatiemiddelen betekende een grondige vernieuwing voor de economie. In deze sfeer steeg het aantal actiegroepen die zich vragen stelden met betrekking tot kinderarbeid, mensenrechten, milieu, gelijke kansen, enzovoort. Goed georganiseerde actiegroepen groeiden uit tot internationale en professionele Ngo's die druk uitoefenden op tal van multinationals. (Simpson & Taylor, 2013)

De onderwerpen van CSR zijn verschoven, maar het is niet nieuw dat bedrijven meer tegemoetkomen aan de maatschappelijke verwachtingen dan waar de wet hen toe verplicht. CSR ontwikkelde zich verder omdat ondernemingen voor hun reputatie afhankelijk werden van wat er over hen in de media gepubliceerd werd. Naast de opkomst van Ngo's was maatschappelijk verantwoord ondernemen ook een manier om overheidsregulatie een stapje voor te zijn. (Sluyterman, 2004).

Internationaal werd CSR alsmaar belangrijker. Richtlijnen zoals GRI en ISO 26000 zagen het levenslicht. (3.1)

CSR heeft zich de laatste jaren sterk ontwikkeld. Visser (2010) onderscheidt de evolutie van CSR in verschillende fasen en suggereert de overgang naar een nieuwe fase: CSR 2.0. De eerste vorm van CSR was volgens Visser defensieve CSR, deze was risico georiënteerd en erg gelimiteerd. De daarop volgende vorm was filantropische CSR. Dit hield vooral liefdadigheid en sponsoring in. In een volgende fase spreekt Visser over "promotional" CSR. Dit was vooral een marketing strategie voor het creëren of behouden van het bedrijfsimago. Nu bevinden we ons volgens Visser in de fase van strategische CSR. Hierin wordt CSR benaderd vanuit een management insteek en

gefocusd op de kernactiviteit van de organisatie. Ook het naleven van CSR richtlijnen is belangrijk in dit stadium. (Visser, 2010)

De volgende fase waarin CSR zal evolueren noemt Visser “systemic” CSR of CSR 2.0. In deze vorm van CSR neemt de organisatie in zijn strategie de optimalisering van de samenleving, het ecosysteem en economisch systeem op. (Visser, 2010)

Afbeelding 2: evolutie CSR gebaseerd op Visser (2010)



We kunnen concluderen dat organisaties altijd al gevoelig zijn geweest voor kritiek van de samenleving op hun handelen. De recente crisis heeft de rol van ondernemingen in het creëren van algemene welvaart en welzijn weer ter discussie gesteld. Hierdoor is de CSR trend enorm aangewakkerd.

1.3. De CSR piramide

De CSR piramide van Carroll legt op een zeer heldere manier de bestanddelen van CSR bloot. CSR bestaat uit een geheel van bedrijfsverantwoordelijkheden en men kan enkel van CSR spreken wanneer elk van de verantwoordelijkheden voldaan is. (Carroll, 1991) Dit model is interessant omdat het ook de verwevenheid tussen de verantwoordelijkheden bloot legt.

De vier verantwoordelijkheden die Carroll definieert zijn de economische, de wettelijke, de ethische en de filantropische verantwoordelijkheden. De piramide is een analogie naar de menselijke behoeften-piramide van Maslow (1943) Analooq aan de behoeftepiramide kan er pas een volgende verantwoordelijkheid worden ingewilligd wanneer aan de vorige laag voldaan is. (Carroll, 1991)

De economische verantwoordelijkheid is de verantwoordelijkheid voor het produceren van goederen en diensten, die worden verlangd door de maatschappij en het in de markt blijven van de onderneming. Hierbij moeten de werknemers, de klanten, de aandeelhouders in acht genomen worden. Dit is het fundament van de piramide. (Carroll, 1991)

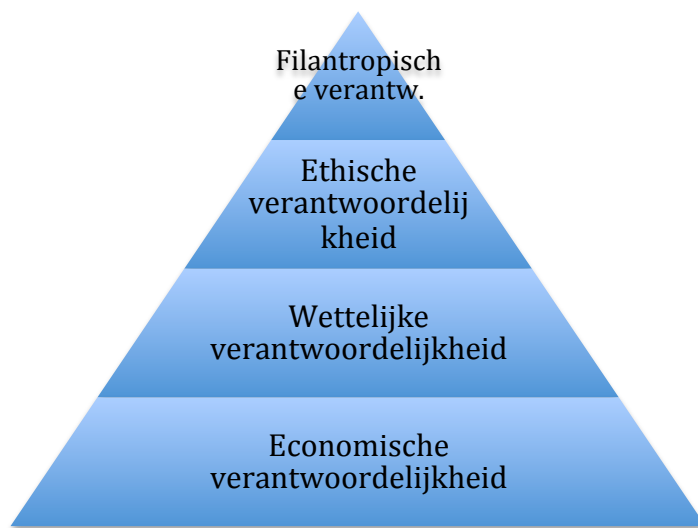
Van de bedrijfswereid wordt verwacht dat zij de wet volgen en deze niet proberen te omzeilen. Deze wettelijke verantwoordelijkheid is even fundamenteel als de economische, maar staat toch net een trap hoger omdat historisch gezien deze verantwoordelijkheid later ontstaan is. (Carroll, 1991) In een later werk wordt deze verantwoordelijkheid opgedeeld in drie categorieën: (1) compliance, (2) het vermijden van burgerlijke geschillen en (3) het anticiperen op regulering. (Schwartz & Carroll, 2003)

De ethische verantwoordelijkheid zijn de verantwoordelijkheden die de maatschappij verwacht bovenop de economische en wettelijke verantwoordelijkheden. Ethische verantwoordelijkheden zijn nieuwe waarden en normen waarvan de samenleving verwacht dat de bedrijfswereid deze in overweging neemt. De ethische verantwoordelijkheid is een laag in de piramide die constant in interactie is met de vorige laag: de wettelijke verantwoordelijkheid. De nieuwe waarden en normen die de samenleving leven worden omgezet in wetten en verbreden zo de legale verantwoordelijkheden. (Carroll, 1991)

De top van de piramide zijn de filantropische verantwoordelijkheden. Deze zijn alle acties die bijdragen tot het algemeen welzijn van de samenleving. Voorbeelden zijn liefdadigheid, het sponsoren van cultuur en sport, het organiseren van kinderopvang in het bedrijf enzovoort. Deze opsplitsing is vooral gemaakt omdat CSR enkel CSR kan zijn als ook de ethische verantwoordelijkheden nagekomen worden. (Carroll, 1991) De piramide mag dus niet worden begrepen alsof filantropie de absolute prioriteit behoeft. Integendeel, slechts wanneer de economische, wettelijke en ethische verantwoordelijkheden volledig vervuld zijn kan men aan filantropie doen.

Op deze laatste categorie is veel kritiek geformuleerd. Filantropie kan geen verantwoordelijkheid genoemd worden maar eerder een daad vanuit economisch belang. (Schwartz & Carroll, 2003) Strategische filantropie is een economisch motief om aan filantropie te doen zoals het verhogen van verkoop, reputatie te creëren, werknemers te motiveren enzovoort. (Yankee, 1996)

Afbeelding 3: CSR piramide, gebaseerd op Carroll (1991)



1.4. Waarom CSR: een kritische analyse

Is CSR een voorbijgaande trend of is het de toekomst? Hier worden vier verschillende beweegredenen besproken waarom CSR hoognodig is en zal toenemen aan belang. Een eerste verzameling beweegredenen zijn de ethische en morele drijfveren. Ondernemingen willen “het maatschappelijk goede” doen. Dit vloeit voort uit persoonlijke waarden en normen van de manager(s), werknemers of anderen die druk uitoefenen van binnenuit de organisatie. Op dit motief valt gemakkelijk kritiek te formuleren. Persoonlijke waarden en normen nastreven kan men herleiden naar zuiver eigenbelang. (Hopkins, 2002, Lindgreen, Swaen & Maon, 2009)

Ten tweede zou CSR een human resources instrument zijn daar het talent aantrekt. Werknemers solliciteren spontaan omdat ze zich willen identificeren met een onderneming die “het goede doet”. Werknemers zouden ook meer tevreden en performanter zijn in zulke organisaties. (Hopkins, 2002, Mc Williams, Siegel & Wright, 2006, Lindgreen, Swaen & Maon, 2009)

Ten derde is CSR een management tool. (Lindgreen, Swaen, & Maon, 2009) Mc Williams et al (2006) en Minor (2010) gaan dieper in op CSR als tool in het reputatie management. Volgens hen is CSR een onderdeel van de organisatie zijn differentiatie strategie. Het is een vorm van een strategische investering om een zekere reputatie uit te bouwen of te behouden. De vorm van differentiatie waarmee we hier te maken hebben is verticale differentiatie, hier verkiezen de consumenten duidelijk één goed

boven het andere. Als consumenten het product met CSR eigenschappen beter bevinden dan het product zonder deze kenmerken kunnen we spreken van verticale differentiatie. Een voorbeeld hiervan is een autoconstructeur die een hybride model aan zijn assortiment toevoegt. Sommige klanten zullen bereid zijn meer te betalen voor deze auto doordat ze de eigenschap die de auto heeft (minder vervuilen) waardevol vinden. Hierdoor zal de firma zijn reputatie kunnen opkrikken of behouden en tegelijk voldoen aan de vraag op de markt voor groenere wagens. (Mc Williams, Siegel, & Wright, 2006) (Minor, 2010)

Mc Williams et al (2006) nuanceren het motief van imago- en reputatie-creatie omdat er een probleem van asymmetrische informatie heerst. Het is moeilijk voor klanten om in te schatten of de interne werking van een organisatie tegemoetkomt aan hun perceptie van CSR. Om aan dit probleem tegemoet te komen publiceren reeds vele organisaties CSR rapporten. Deze kunnen veel relevante informatie bevatten, toch oordelen Mc Williams et al dat dit vaak niet meer is dan een vorm van publiciteit.

Ten slotte moeten bedrijven er rekening mee houden dat eens CSR een ingang heeft gevonden in de maatschappij, er een wettelijk kader rond gevormd zal worden. Pioniers hebben dus een voordeel tegenover de achterblijvers. De kunst is de regulering telkens een stapje voor te zijn. (Interdepartementele commissie voor duurzame ontwikkeling, 2006)

Als er wordt teruggegrepen naar de onderzoeksvraag ***'Is het CSR beleid in de Belgische banksector gewijzigd ten gevolge van de crisis van 2008, en zo ja, op grond van welke drijfveren?'*** dan kunnen deze drijfveren van economische, sociologische of wettelijke aard zijn. De wettelijke drijfveer zou het voorkomen van nog meer regulering in de banksector zijn. Het sociologisch motief voor het wijzigen van het CSR beleid kan gezien worden als een cultuurwijziging binnen de banken, door te evolueren van altijd meer rendement na te streven in een stagnerende economie naar een integere en ethische banksector. Economisch gezien biedt CSR wellicht ook een oplossing voor de vertrouwens en reputatiebreuk die het gevolg was van de financiële crisis in 2008.

2. Integratie van CSR in de banksector

In het tweede deel van deze scriptie wordt de integratie van CSR in de banksector behandeld. Omdat banken bijzondere organisaties zijn wordt in de eerste paragraaf de rollen en functie van banken beknopt gedefinieerd. Vervolgens wordt overgegaan naar het CSR concept in de banksector in het verleden en het heden (paragraaf 2.2). In paragraaf 2.3 wordt een blik geworpen op de literatuur omtrent de invloed van de bankencrisis op CSR praktijken. Tenslotte wordt een belangrijke link tussen CSR, compliance en reputatie toegelicht.

2.1. Rollen en functies van banken

De kernactiviteit van banken bestaat erin om aan kredietcreatie te doen, zodoende de economie van zuurstof te voorzien zodat deze kan groeien. De Belgische financiële instellingen verlenen krediet aan gezinnen, ondernemingen en overheid. Deze activiteit is gebouwd op vertrouwen en bijgevolg erg broos. Getuige hiervan was de crisis van 2008 die ook wel eens een vertrouwenscrisis wordt genoemd. Gezien specifieke kenmerken van banken zit het in hun aard crisisen te veroorzaken. De financiële markt is geen efficiënte markt omwille van twee redenen: (1) ze zorgt voor “zeepbellen” die uiteen spatten en (2) ze is niet capabel om zichzelf te reguleren. (De Grauwe, 2009)

Door hun functie van kredietcreatie hebben financiële instellingen ook belangrijke invloed op tewerkstelling, fraudebestrijding en fiscaliteit. Banken hebben impact in alle lagen van de maatschappij. (FEBELFIN, 2012)

Volgens Argandona hebben financiële instellingen een driedelige sociale functie. Banken bevorderen de stroom van spaargeld in investeringen. Ze maken de middelen van spaarders vrij om degenen die willen investeren van middelen te voorzien. Een commerciële bank biedt op zijn beurt een gamma aan producten aan met verschillende eigenschappen waaruit de klant het product kan kiezen die het best bij hem past. Daarnaast voorziet de bank toegang tot een efficiënt betalingssysteem met laagst mogelijke transactiekosten. Deze twee functies zorgen voor welvaart van gezinnen en bedrijven (Argandona, 2009)

De 21^e-eeuwse bank moet meerdere rollen vervullen naast zijn klassieke functies. De crisis heeft ervoor gezorgd dat duurzame en niche banken meer op de voorgrond kwamen. Dit dankzij de bewustwording van het bankencliënteel over sociaal bankieren dat meer verantwoordelijk, ethisch en maatschappelijk georiënteerd is. Men wil maatschappelijk verantwoord bankieren, dit wil zeggen, bankieren met een geweten

door bij het beslissen aan wie geld wordt geleend en voor welk doel, rekening te houden met het principe van PPP (Profit, People en Planet) (Goyal & Joshi, 2011).

Door de aard van de bank als organisatie en de crisis van 2008 klonk vanuit de maatschappij de vraag naar een meer maatschappelijk verantwoorde manier van bankieren steeds luider.

2.2. CSR in de banksector

In onderzoek van FairFin (2012) werd reeds nagegaan in hoeverre banken, actief op de Belgische markt, betrokken zijn in de reële economie en of ze hun “correct” gedragen (FairFin, 2012). Hierbij werd onderzocht hoeveel van de bank zijn bezittingen bestaat uit uitstaande leningen, of eerder risicovolle beleggingen. Of ook in welke mate ze zich financieren met spaargeld of eerder met kortlopende schulden. FairFin tracht met dit onderzoek een bescheiden bijdrage te leveren aan het debat rond de financiële crisis door na te gaan in welke mate banken, actief in België, zich inzetten voor de reële economie.

In deze thesis wordt bewust niet ingegaan op de kwantitatieve parameters uit neergelegde geconsolideerde jaarrekeningen van banken in België. Dit zou de grenzen van deze thesis overschrijden. De focus ligt eerder op het CSR debat en de link met compliance en reputatie. Uit de verscheidene definities van CSR besproken in 1.1 leiden we af dat CSR in de banksector staat voor een sterke, duurzame onderneming die waarde creëert voor alle stakeholders.

De banksector verdient een speciale plaats in de discussie rond CSR. Banken zijn anders dan andere organisaties, omdat hun bezigheden gebaseerd zijn op vertrouwen. Banken zijn altijd betrokken als het om crisissen gaat en er zijn verschillende voorbeelden waarbij de belastingbetaler opdraait voor hun verliezen. (Mehmet, 2013) Volgens het internationaal instituut voor duurzame ontwikkeling hebben banken op verschillende manieren geprobeerd CSR in te brengen in hun organisatie. De eerste manier waarop ze dit deden waren ecologische en sociale initiatieven (zoals recycleren en energiebesparende middelen invoeren). De tweede manier was het integreren van sociale en ecologische motieven in de kernactiviteiten van banken. Een voorbeeld hiervan is het integreren van ecologische maatstaven in de investeringsstrategie van de banken (bijvoorbeeld Triodos bank). CSR beleid is belangrijk voor banken hun betrouwbaarheid, reputatie en risico's waaraan ze onderhevig zijn. (Belgian Sustainable and Socially Responsible Investment Forum, 2004) Nochtans is er volgens onderzoek van Mehmet nog niet veel vooruitgang gemaakt sinds de crisis. (Mehmet, 2013)

FEBELFIN maakte in 2012 een rapport over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de Belgische financiële sector. Daarbij wordt uitgegaan van een vijfvoudige impact van de bank op de samenleving. De eerste impact die een bank heeft is die op de economie. Ten tweede heeft de manier van besturen ook een impact op de samenleving. Een voorbeeld hiervan is het risico beheer van een bank (nemen we verantwoorde risico's?). Ten derde is er de sociale impact (de banken sector stelt meer dan 100.000 mensen tewerk). De vierde impact is deze op het milieu. Deze is voor de banksector heel wat kleiner dan in de industrie sector. De laatste is de indirecte impact die banken via hun producten uitoefenen. Deze is heel specifiek aan de bankensector. Zo kan ze selectief zijn in haar kredietverlening en een sturende functie hebben in de samenleving. Bijvoorbeeld ervoor kiezen ondernemingen met ecologische initiatieven positief te beïnvloeden of kernenergie niet langer te financieren. (FEBELFIN, 2012)

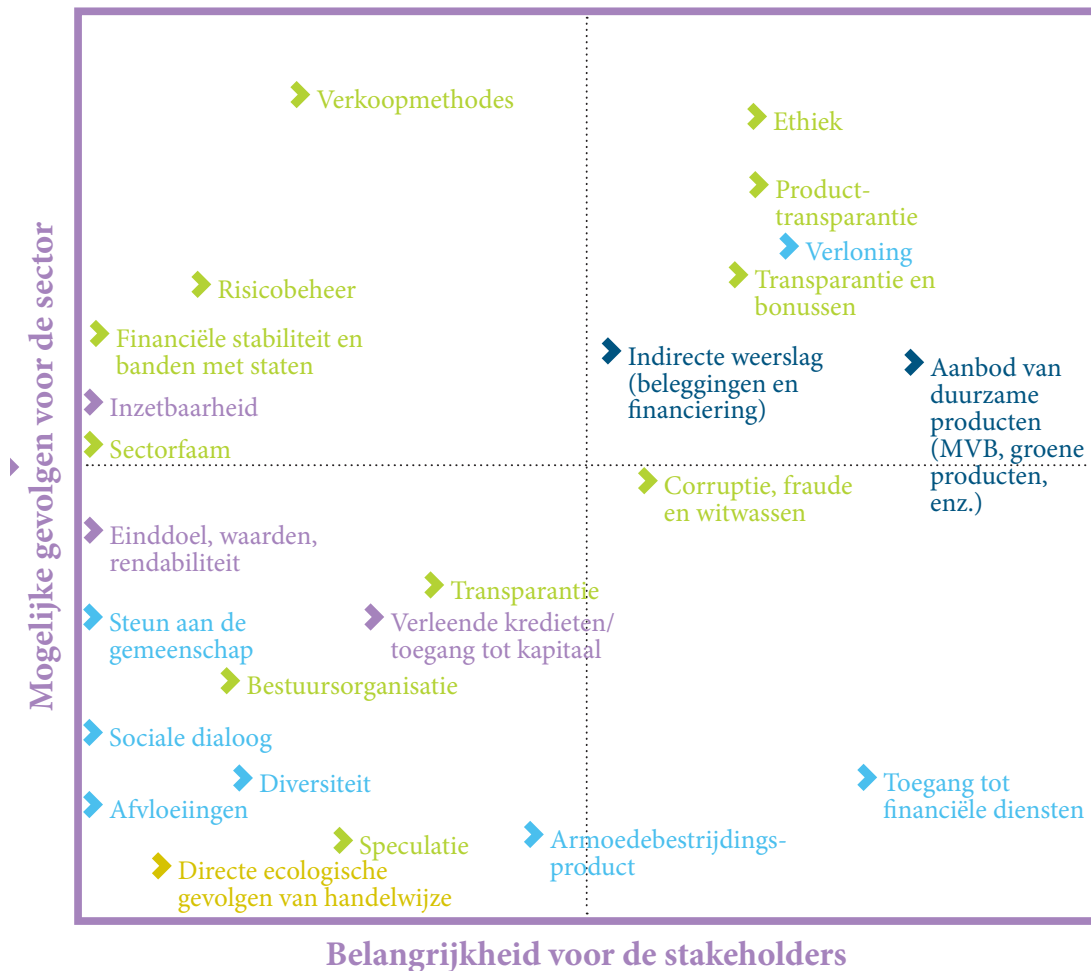
De vraag is hoe de banksector kan beantwoorden aan de principes van het CSR en dan in het bijzonder aan transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Banken zijn verantwoordelijk voor hun cliënteel en moeten dus op een maatschappelijk verantwoorde manier met hen omgaan. CSR beleid van banken moet volgens Shirley minstens het volgende omvatten: transparantie van risicovolle producten, vertrouwen van de cliënt, belang voor het milieu en mensenrechten, ethische marketing en reclame en de bank en zijn personeel moet ethische standaarden vooruit stellen bij het ontwikkelen en introduceren van nieuwe producten. (Shirley, 2011)

Volgens Prior en Argadona (2009) zijn de CSR doelstellingen in financiële instellingen identiek aan degene in andere organisaties. Een goed CSR beleid houdt rekening met de effecten die handelingen van de bank hebben op hun interne en externe stakeholders. Met interne en externe stakeholders worden bedoelt: werknemers, klanten, vakbonden, de overheid, regulatoren, de samenleving, enzovoort. De invulling van CSR hangt af van de sociale functie die de organisatie heeft en de omgeving waarbinnen deze functioneert. De voornaamste sociale functie van een financiële instelling is het spelen van een bemiddelende rol tussen spaarders en investeerders. Gegeven deze rol kunnen er, volgens Prior en Argadona, zes technische verantwoordelijkheden worden afgeleid: (1) voldoende liquiditeit voorzien, (2) het reduceren en spreiden van risico's, (3) minimale zoek- en transactiekosten aan bieden, (4) een efficiënt betalingssysteem creëren, (5) adviesdiensten en vermogensbeheer voorzien en (6) als gevolg van het bovenstaande bijdragen tot economische groei, welvaart en armoedebestrijding in de samenleving. Naast deze technische verantwoordelijkheden hebben banken ook morele en sociale verantwoordelijkheden om zichzelf te profileren tot een morele en humane

organisatie. Voorbeelden van deze verantwoordelijkheden zijn jobcreatie, investeren in groene energie, tegengaan van corruptie,... (Prior & Argandona, 2009)

FEBELFIN ontwierp een materialiteitsmatrix. Deze matrix geeft de maatschappelijke onderwerpen weer die door de stakeholders van de banksector belangrijk worden geacht. Het kwadrant in de rechterbovenhoek zijn de thema's die het meest essentieel bevonden werden: producttransparantie, ethiek, remuneratie, het aanbod van duurzame producten en de indirecte impact die banken hebben via hun beleggingen en financiering. Thema's zoals milieu en het steunen van goede doelen zijn in verhouding veel minder belangrijk. We kunnen dus concluderen dat stakeholders zich vooral zorgen maken over de economische verantwoordelijkheid van de banken, die zich situeert in hun kernactiviteit. (FEBELFIN, 2012)

Afbeelding 4. Materialiteitsmatrix

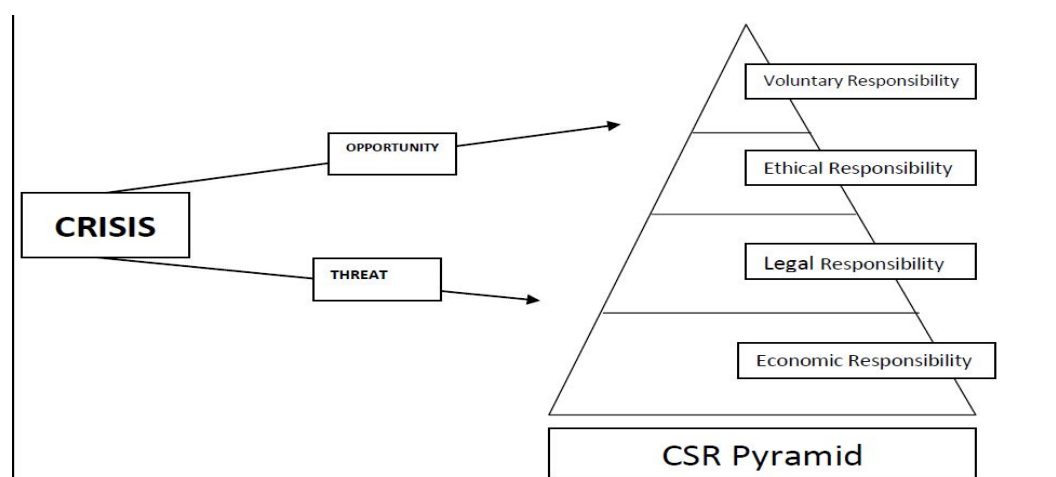


Bron: FEBELFIN (2012)

2.3. Veranderingen in CSR beleid na de crisis

Heeft de financiële crisis ertoe geleid dat banken meer aandacht hebben voor CSR in hun bedrijfsbeleid? Deze vraag is moeilijk te beantwoorden omwille van het beperkte onderzoek over de invloed van de crisis op CSR. (Giannarakis & Theotokas, 2011) Fernandez en Souto (2009) concluderen dat het ontbreken van ethiek, principes en waarden de belangrijkste verklaringen voor de recente financiële crisis zijn. Zij hebben het over een dubbele relatie tussen CSR en de crisis: het tekort aan CSR was de oorzaak van de crisis en CSR is tegelijk de oplossing ervan. De conclusie was echter dat organisaties, desondanks dat CSR op lange termijn positieve effecten heeft, de korte termijn kosten niet kunnen vergeten. (Fernandez&Souto 2009 en Giannarakis&Theotokas, 2011) Een onderzoek van Stoian (2013) gaat na of bedrijven in tijden van crisis hun CSR activiteiten terug drijven omwille van de kost of juist uitbreiden omwille van de mogelijkheden die het biedt om uit de crisis te komen. Stoian gebruikt hiervoor de CSR-piramide van Carroll (1991). In tijden van crisis gaat een organisatie zijn prioriteiten verplaatsen naar de onderste twee lagen van de piramide, “economic responsibility” en “legal responsibility”. De continuïteit van de activiteiten van de onderneming zijn dan hun prioritaire verantwoordelijkheden. Hier is crisis een bedreiging voor het CSR beleid. CSR beleid kan ook een uitweg zijn in tijden van crisis. Een positieve bijdrage aan de samenleving heeft een positief effect op de bedrijfsreputatie. (Stoian, 2013)

Afbeelding 5. CSR affected by financial crises



Bron: Stoian (2013)

Een ander onderzoek wees uit dat na de financiële crisis veel bedrijven CSR programma's hebben gelanceerd om het vertrouwen van de consumenten te herstellen.

Deze studie, uitgevoerd in 2011 toonde aan dat banken en financiële instellingen in Azië na de financiële crisis hun CSR praktijken hebben verfijnd. Banken zagen in dat CSR een vereiste was geworden na de financiële crisis om de vertrouwensbreuk te herstellen. (Goyal & Joshi, 2011)

Over het algemeen is onderzoek over de invloed van de crisis op CSR beleid redelijk beperkt. Daarbij zijn de uitkomsten van de studies tegenstrijdig. Sommigen komen tot een negatief verband tussen crisis en CSR beleid, anderen ondervinden een positief verband.

2.4. De link tussen CSR, Compliance en Reputatie management

Compliance en reputatie risico/management zijn twee begrippen die vaak in verband worden gebracht met CSR. In het onderdeel “waarom CSR” (1.4) werd reputatie en imago creatie vermeld als een belangrijk motief van CSR. Compliance, aan de andere kant, betekent niet alleen dat banken de regulering opvolgen. Ook zelfregulering, het opnemen van sociale verantwoordelijkheden, en de graad van naleving behoort tot compliance.

Compliance wordt in een circulaire van de Nationale Bank van België (NBB) en de FSMA gedefinieerd als *“een onderdeel van de bedrijfscultuur van elke instelling dat de nadruk legt op eerlijkheid en integriteit, het naleven van hoge ethische normen bij het zakendoen en het naleven van zowel de geest als de letter van de toepasselijke regelgeving. Zowel de instelling als haar medewerkers dienen zich integer te gedragen, d.i. eerlijk, betrouwbaar en geloofwaardig. Cliënten dienen steeds op een loyale, billijke en professionele wijze te worden behandeld.”* (NBB en FSMA, 2012, p. 8)

Financiële instellingen zijn nu verplicht een onafhankelijke compliance functie die zich toelegt op de naleving van regels die verband houden met het bovenstaande. Volgens de Circulaire is *“geloofwaardigheid de basis om actief te kunnen en mogen zijn in de financiële sector”* (p. 8). Wanneer de wettelijke en reglementaire integriteits- en gedragsregels niet nageleefd worden heeft dit gevolgen op de reputatie en financiële situatie van de instelling. (NBB & FSMA, Circulaire: de Compliancefunctie, 2012)

Banken zijn organisaties die diensten verstrekken aan klanten. Door de aard van hun diensten zijn banken afhankelijk van het vertrouwen die de mensen in hun stellen. Het reputatie risico (reputation risk) is bij financiële instellingen een belangrijke zorg geworden. Dit is het risico om aan reputatie schade te leiden. (Van den Broeke, 2009)

Compliance en reputatie zijn gerelateerde begrippen. Beide zijn verwant omdat het telkens gaat om het verkrijgen van vertrouwen. Terwijl het bij compliance eerder gaat over vertrouwen van de toezichthouder, heeft reputatie eerder te maken met vertrouwen van klanten, werknemers, investeerders, media,... Compliance kan zo bijdragen tot een positieve reputatie en reputatierisico beheersbaar maken. (Van den Broeke, 2009)

Levine (2008) zet in het volgende citaat het voornaamste motief van CSR uiteen:

“Why implement a CSR program? In short, to manage risk and to ensure legal compliance companies may be exposed to a variety of legal and reputational risks if they do not have an adequate social compliance or CSR programs in place.” (Levine, 2008, p. 8)

3. Nieuwe regulering en richtlijnen sinds 2008.

In de definitie van CSR komt duidelijk naar voor dat het op een vrijwillige basis gestoeld is. Toch bestaan er verschillende internationale richtlijnen die vrijblijvend door ondernemingen kunnen worden opgevolgd, een voorbeeld hiervan is de GRI en ISO 26000.

Er bestaat dus geen regulering over CSR beleid in banken. Toch is de regulering waar banken aan onderhevig zijn, recent hervormd en vertonen zich daar raakvlakken met CSR. Banken zijn nu op Europees niveau onderhevig aan de Bazel en MIFID akkoorden en ook nationaal zijn er extra maatregelen genomen zoals de bankenwet.

In de volgende paragrafen wordt eerst besproken wat GRI en ISO 26000 inhoudt en vervolgens wordt er ingegaan op de Europese en nationale regulering van financiële instellingen. Dit om achteraf na te gaan of het CSR beleid van banken niet een loutere toepassing van de wet is (en eigenlijk geen CSR blijkt te zijn)

3.1. Richtlijnen: GRI en ISO 26000

Global Reporting Initiative (GRI) heeft tot doel het publiceren van CSR rapporten te promoten zodat het een standaardpraktijk wordt voor alle organisaties. GRI stelt een aantal standaarden, inhouds- en vormvereisten voorop waaraan het rapport moet voldoen om een GRI certificaat te verkrijgen. Op die manier is de lezer van het rapport zeker over de kwaliteit. Een GRI rapport heeft 5 hoofdingen: visie en strategie, profiel, bestuursstructuur, GRI content index en prestaties (ecologisch-sociaal-economisch). GRI heeft daarnaast een reeks prestatie indicatoren gedefinieerd die in het rapport moeten voorkomen. Deze zijn milieu, mensenrechten, economische effecten, arbeidsomstandigheden, maatschappij en productverantwoordelijkheid. Naast deze algemene indicatoren zijn er ook nog sectorspecifieke indicatoren die opgenomen moeten worden. (Global reporting initiative, 2013)

ISO 26000 is een geheel van internationale richtlijnen voor het toepassen van CSR in een bedrijf. Concreet formuleert ISO 26000 zeven principes en beschrijft zij hoe deze

principes invulling kunnen krijgen. De zeven CSR principes van ISO 26000 zijn: (1) Accountability, (2) Transparantie, (3) Ethisch gedrag, (4) Respect voor stakeholderbelangen (5) Respect voor wet- en regelgeving (6) Respect voor internationale gedragsnormen, (7) Respect voor mensenrechten. Welke van de zeven de prioriteit heeft is organisatieafhankelijk, ISO 26000 helpt met het bepalen van de prioriteiten en geeft advies. (ISO, 2010)

3.2. Nieuwe regulering

Na de financiële crisis bleek de bestaande regulering van financiële sector onvoldoende te zijn. Banken liepen risico's die door de Bazel I en II akkoorden onvoldoende konden worden achterhaald. Daarom werden er in 2009 aanvullende maatregelen genomen, die banken meer resistent zouden maken. In de volgende paragrafen worden de meest belangrijke nieuwe regulering, namelijk Bazel III, MIFID, de Bankenwet en Fit and Proper achtereenvolgens kort besproken.

3.2.3. Bazel III

Bazel III is een uitbreiding van het Bazel II akkoord. Een eerste extra maatregel die werd getroffen, was de verhoging van de kapitaal vereisten. De kapitaalbasis moet niet alleen een voldoende omvang hebben, ze moet ook kwaliteitsvol en transparant zijn. Hiertoe is er een nauwere definitie van kapitaal geformuleerd. Verder werd er een "Leverage" ratio van 3% vooropgesteld en de risicoblootstelling moet ingeperkt worden. Ook werden er maatregelen genomen om procycliciteit tegen te gaan. Er zullen buffers ingebouwd worden in goede tijden, die in slechtere tijden dan gebruikt kunnen worden. Vervolgens werd ook het concept systeembank geïntroduceerd. Systeembanken zijn financiële instelling die een belangrijke schakel zijn in de economie in die mate dat het falen ervan consequenties zal hebben voor de economie in verschillende landen en eventueel wel op een economische terugval op wereld vlak. (Miller, 2013)

Er zijn enkele belangrijke veranderingen in Bazel III, die binnen het maatschappelijk verantwoord bankieren geplaatst kunnen worden. Ten eerste is er nu een regulering rond remuneratie aan het akkoord toegevoegd. Bonussen stimuleren het nemen van buitensporige risico's waardoor Bazel III genoodzaakt was een plafond te definiëren. Bonussen kunnen nu maximaal 1 jaarloon bedragen. Ten tweede kwam er een notie rond corporate governance in de richtlijn. Deze behelst regels rond de effectiviteit van het risico overzicht bij de raad van bestuur en benadrukt het belang van risico management en risico beheer. Vervolgens werden er ook maatregelen genomen op het vlak van diversiteit binnen de financiële instellingen. Diversiteit helpt het risico te

beheren daar er op die manier meer verschillende visies en meningen zijn die het fenomeen van “group think” zullen verhinderen. Ten slotte werd er nog een breed scala aan transparantie maatregelen geïntroduceerd. (European Commission, 2013)

3.2.4. Mifid

MIFID (voluit: Markets in Financial Instruments Directive) is een Europese regelgeving, met name een richtinggevende (directieve), die is omgezet in nationaal recht. Het streeft een bescherming van de belegger na door banken te verplichten een risicoprofiel op te stellen van iedere klant. Dit risicoprofiel geeft de hoogte van risico's weer die de klant wil nemen op het vlak van beleggingen. (FEBELFIN, 2007)

3.2.5. Bankenwet

Via de nieuwe bankwet poogt de regering het verloren vertrouwen in de stabiliteit van de financiële instellingen van de spaarders en beleggers te herstellen. (Regering, 2014) Het doel van de nieuwe wet is omschreven in het wetsontwerp als:

“De recente financiële crisis heeft aangetoond dat het prudentieel toezicht zoals dat voor de crisis bestond aan een grondige herziening toe was. Dit ontwerp beoogt deze noodzakelijke herziening in België tot stand te brengen. Het doet dat enerzijds door zo veel mogelijk al dan niet gefinaliseerde-Europese wetgevende initiatieven om te zetten in Belgisch recht en anderzijds door een aantal bijkomende regels in te voeren, met name op vlak van governance en structuurhervormingen. Het ontwerp weerspiegelt de wil van de Regering (...) een nieuwe financiële crisis zo maximaal mogelijk te vermijden en om het Belgisch financieel stelsel en de spaarder daar op optimale wijze tegen te beschermen.”
(p.3)

In deze bankwet zijn een aantal maatregelen opgenomen die vroeger wel bestonden als CSR of corporate governance richtlijn (“soft law”) en nu “hard law” geworden zijn. Een voorbeeld hiervan zijn governance bepalingen in artikels 20, 30 en 60. (Regering, 2014)

3.2.6. Fit and Proper

Ten gevolge van de financiële crisis heeft de nationale toezichthouder voor de banken, de Nationale Bank van België (NBB), een wetgeving op poten gezet rond deugdelijk bestuur, “fit and proper”. Deze wetgeving wil de deskundigheid (“fit”) en professionele betrouwbaarheid (“proper”) van de leden van het directiecomité, bestuurders, verantwoordelijken van controlefuncties controleren. (NBB, 2012)

3.3. Supervisie in België

Na de financiële crisis is het toezicht op banken verspreid over verschillende organisaties in België. De belangrijkste vernieuwing is het twin peaks (bipolair) model van de FSMA en De Nationale Bank dat sinds April 2011 van kracht is.

De Nationale Bank is bevoegd voor het micro en macro prudentieel toezicht op de banken (en andere financiële instellingen) in België. Het micro prudentiële toezicht concentreert zich op de solvabiliteit van individuele financiële instellingen terwijl het macro toezicht de globale gezondheid en stabiliteit van het financiële systeem nagaat. De FSMA kijkt toe op de naleving van gedragsregels door financiële instellingen in de markt en de bescherming van de consumenten op de markt van de financiële producten. (NBB, 2013)

4. Onderzoeksmethode

In deze scriptie worden diepte-interviews uitgevoerd om een antwoord op de onderzoeksvraag *'Is het CSR beleid gewijzigd ten gevolge van de bankencrisis van 2008, en zo ja, op grond van welke drijfveren?'* te formuleren. CSR managers van verschillende banken, experts en regulatoren worden ieder afzonderlijk ondervraagd. De vragen zijn open en rechtstreeks aan de respondent gesteld. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid tot verbale interactie. Zulke interviews worden ook diepte-interviews genoemd. Een halfopen interview wil zeggen dat de interviewer een lijst van vragen heeft voorbereid (deze zijn terug te vinden in appendix A), maar dat er van kan worden afgeweken. Op die manier ontstaat de mogelijkheid om extra vragen te stellen en andere relevante onderwerpen te bespreken. (Van der Zee, 2004) Omdat deze studie exploratief is leek deze onderzoeksmethode de meest aangewezen. Naast de interviews worden de CSR- en duurzaamheidsverslagen van de banken gebruikt voor extra informatie en het verifiëren van informatie gegeven door de respondenten.

4.1. Respondenten

Bij de selectie van respondenten werd ernaar gestreefd om de CSR manager van elke grote Belgische bank te bereiken. Gebaseerd op de rangschikking van banken volgens vermogen van Febelfin zijn Belfius Bank, KBC Groep en Argenta België de hoogst gerangschikte Belgische banken. Aangezien BNP Paribas Fortis bank en ING ook hoog scoren in de rangschikking, werden deze twee dochterbanken met buitenlandse meerderheid ook benaderd. Zowel Belfius bank, Argenta België, BNP Paribas Fortis, KBC Groep als Febelfin wensten in te gaan op een diepte-interview. ING wenste niet deel te nemen aan het onderzoek. Hoewel Triodos bank zich profileert als duurzame bank en ook filialen in België heeft, werd deze Nederlandse bank bewust niet benaderd.

Er werden vragen gesteld aan drie CSR managers en één CEO (herhaling vermijden) Elk van de banken die deelnam aan het onderzoek publiceerde CSR-rapporten van 2012 (en vorige jaren).

Om een totaalbeeld te kunnen creëren over de Belgische bancaire sector werd een persoon vanuit sectoraal niveau, Tom Van den Berghe geïnterviewd. De heer Van den Berghe is CSR manager bij Febelfin, de koepelvereniging van de banken en andere

financiële instellingen in België (voluit: Federatie Belgische Financiële sector). Febelfin vertegenwoordigt de Belgische banksector en komt op voor zijn belangen ten opzichte van overheid en toezichthouders. (FEBELFIN, 2012) Tom Van den Berghe werkte mee aan het rapport over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de financiële sector 2012.

Tabel 1 geeft een overzicht van de respondenten. Wanneer in de analyse meningen, ideeën of verklaringen van respondenten uitgedrukt worden zal er naar de naam van de instelling verwezen worden om verwarring te voorkomen.

Tabel 1: Overzicht respondenten: CSR verantwoordelijken uit de sector

Naam	Functie	Instelling
Jo Wuytack	CSR manager	Belfius Bank
John Heller	CEO	Argenta België
Martine Hendrickx	CSR Manager	BNP Paribas Fortis
Tom Van den Berghe	CSR Manager	FEBELFIN
Erik Van Acker	General Manager CSR	KBC Groep

Naast de banken werd ook getracht de toezichthouders te interviewen. Zoals eerder vermeld wordt de financiële sector onder toezicht gehouden door het bipolair model van de Nationale Bank van België (NBB) en de FSMA. Om die reden werden de Gouverneur, de heer Luc Coene, van de Nationale Bank van België en de heer Hein Lannoy, specialist in MIFID, van de FSMA geïnterviewd.

Verder werd er voor de objectiviteit van het onderzoek nog gezocht naar twee experts met een eerder “outsider” perspectief. Er werd gekozen voor enerzijds, Kaat Exterbille, specialiste in “future” management, die bij de overname van Dexia en Fortis nauw betrokken was als consultant in “crises, culture en change management” en tevens woordvoester was van BNP Paribas Fortis in 2009. Anderzijds Marc De Ceuster, Professor in Financiën verbonden aan de Universiteit van Antwerpen en de Antwerp Management School die zetelt in de raad van bestuur van KBC sinds 2009. Een overzicht van de geïnterviewde toezichthouders en experts vindt men in volgende tabel.

Tabel 2: Overzicht toezichthouders en externe experts

Naam	Functie
Luc Coene	Gouverneur Nationale Bank België
Hein Lannoy	Adjunct directeur toezicht op gedragsregels bij de FSMA.
Kaat Exterbille	Expert/Consultant
Marc De Ceuster	Expert/Professor

Met deze mix wordt gestreefd naar verschillende invalshoeken om een zo objectief mogelijk totaalbeeld te creëren.

4.2. Hypotheses

De doelstellingen van dit onderzoek zijn tweeledig. Ten eerste wordt er nagegaan of het CSR beleid in de banksector gewijzigd is sinds 2008 en in welke mate de crisis hierin een rol heeft gespeeld. Ten tweede wordt onderzocht welk(e) motief/motieven aan de basis lag(en) van deze wijzigingen.

De eerste doelstelling kan door de volgende hypothese verwoord worden:

Hypothese 1: Het CSR beleid in banken is gewijzigd na de crisis. Banken die voordien beperkte aandacht hadden voor CSR hebben door de crisis hun beleid gewijzigd. Banken die reeds een CSR beleid hadden opgenomen hebben dit beleid verbreed.

Voortgaand op de literatuurstudie kunnen ook twee hypothesen geformuleerd worden met betrekking tot de motieven voor banken om aan CSR te doen na de crisis:

Hypothese 2: Een van de belangrijkste drijfveren van het aanpassen van het CSR beleid na de crisis was regulering zoals MIFID, BASEL, en de Bankenwet. (CSR als Compliance)

Hypothese 3: Banken willen door CSR het verloren vertrouwen en besmeurde reputatie herwinnen. (CSR als reputatiemanagement)

5. Analyse

In dit onderdeel van deze masterproef worden de interviews geanalyseerd. In paragraaf 5.1 zullen de diepte-interviews, afgenomen bij de banken en experts, per hypothese geanalyseerd worden. Na alle hypothesen te hebben overlopen zal er een deelconclusie geformuleerd worden (paragraaf 5.4). Vervolgens worden de interviews met de toezichthouders geanalyseerd (paragraaf 5.5).

5.1. Hypothese 1

Het CSR beleid in banken is gewijzigd ten gevolge van de crisis. Banken die voordien beperkte aandacht hadden voor CSR hebben door de crisis hun beleid gewijzigd. Banken die reeds een CSR beleid hadden opgenomen hebben dit beleid verbreedt.

Reeds vóór de financiële crisis van 2008 voelden de geïnterviewde banken aan dat klanten mondiger en kritischer werden en er steeds meer verlangd werd van de financiële instellingen. Uit de interviews en documentonderzoek is gebleken dat in alle banken die deelnamen aan het onderzoek reeds vóór 2008 tekenen waren van een duurzaamheidsbeleid. (Heller, Hendrickx, De Ceuster, Van Acker & Wuytack, 2014)

Het was vooral de ecologische en sociale pijler (sponsoring, HR, milieu,...) die goed was uitgewerkt. BNP geeft aan dat het beleid toen vooral reactief was op vragen van verschillende NGO's (Hendrickx, 2014). Belfius (toen nog Dexia) zette toen vooral in op groene infrastructuurprojecten zoals grote windmolenparken en metro-infrastructuren en waren op dat vlak een voorloper. (Wuytack, 2014 en Dexia, 2004) Ook ontstonden in alle banken rond de jaren 2000 "Social Responsible Investments" en andere duurzame producten. (Van Acker, Hendrickx, 2014, KBC, 2004) Het duurzaamheidsbeleid dat werd geïmplementeerd werd toen gevoed vanuit een 'business' insteek.

Volgens de piramide van Carroll kan er niet gesproken worden van CSR wanneer niet alle lagen van de piramide een invulling krijgen. Het CSR beleid van de banken vóór de crisis leunde eerder aan bij filantropie dan bij CSR.

De maatschappij begon vanaf 2000 meer te verwachten van de banken. Toch bestond er toen in geen enkele bank een aparte CSR functie of entiteit (departement). De instellingen probeerden aan de vraag te voldoen door de taak door te geven aan de dienst pers, communicatie of public relations. (Hendrickx, Van Acker, Wuytack, 2014)

Het feit dat CSR zich in deze departementen bevond wijst op het feit dat CSR toen vooral gezien werd als reputatiemanagement.

Febelfin bevestigt dat CSR vóór de crisis enkel bestond in de HR departementen en communicatiedienst. Sindsdien zijn er effectief aparte departementen voor CSR ontstaan en aparte functies zoals CSR managers werden aangesteld. De positie van het CSR departement binnen zijn eigen instelling is ook geëvolueerd: meer en meer rapporteert de CSR-manager rechtstreeks aan de CEO. (Van den Berge, 2014)

Tijdens de crisis van 2008 hadden zowel KBC als BNP Paribas Fortis andere prioriteiten dan het uitwerken van een CSR beleid. (Hendrickx en Van Acker, 2014) Het stilvallen van het CSR beleid tijdens de crisis wordt ook bevestigd door Kaat Exterbille. Dexia kon het CSR beleid na 2008 nog even volhouden maar bij de staatsovername in 2011 lagen ook daar de prioriteiten elders. (Wuytack, 2014)

Argenta daarentegen heeft tijdens de crisis blijven inzetten op CSR. Ook werd aangegeven dat hun beleid niet gewijzigd is tegenover de periode voor de crisis. Wel wordt er meer extern gecommuniceerd over het CSR beleid en probeert men via marketing het duurzaam karakter van Argenta meer in de verf te zetten. (Heller, 2014)

Dit bevestigt de theorie van Stoian (2013). Bedrijven kunnen in tijden van crisis hun CSR activiteiten terug drijven omwille van de kost of juist uitbreiden omwille van de mogelijkheden die het biedt om uit de crisis te komen. In tijden van crisis hebben de banken hun prioriteiten verplaatst naar de onderste 2 behoeften van de piramide namelijk, "economic responsibility" en "legal responsibility". In het geval van Belfius, BNP Paribas Fortis en KBC was de crisis een bedreiging voor het CSR beleid. Voor de case Argenta kunnen we concluderen dat het doorgezette CSR beleid een positief effect heeft gehad op de bedrijfsreputatie. Dit is één van de mogelijke verklaringen waarom het Argenta zo sterk presteert sinds 2008.

Na 2008 zijn er, behalve in het geval van Argenta fundamentele wijzigingen doorgevoerd in het CSR beleid van de banken. Ten eerste zijn er bij alle banken, behalve Belfius, aparte CSR departementen opgericht. Ten tweede heeft er zich een bewustwordingsproces voltrokken: o.a. door de materialiteitsmatrix van Febelfin, zijn banken zich bewust geworden dat het CSR beleid meer moet inzetten op de core business van de bank. (Hendrickx, Van Acker, Wuytack, 2014) Dit is van vitaal belang om het vertrouwen terug te winnen in de samenleving. Volgens KBC werd er op het vlak van CSR voor de crisis enkel gedaan wat verplicht was. Nu wordt er aan CSR gedaan

omdat het noodzakelijk is, omdat de maatschappij het verlangt en, vermoedelijk, in de toekomst zal eisen. (Van Acker&De Ceuster, 2014)

Erik Van Acker: *“De crisis heeft een rol gespeeld doordat wij al ons vertrouwen kwijt waren. Ik maak graag de vergelijking met de cacao boer. Een chocolade fabrikant heeft cacao nodig. Als die chocolade wil maken binnen 5,10,15 jaar dan zal die cacao duurzaam moeten verbouwen, zodat hij steeds die basisgrondstof zal hebben. Wat is de ‘cacao’ voor de financiële industrie ? Wat is onze basisgrondstof ? Onze cacao is vertrouwen. Als je geen vertrouwen hebt van maatschappij, ben je als bank niets waard. Het vertrouwen was weg, we werden overladen aan kritiek, schandalen kwamen aan de oppervlakte,... Dit alles heeft op alle banken invloed gehad. Dit wil een bank geen tweede keer meemaken.”*

Bij BNP en KBC werd na de crisis vooral de CSR pijler “economische verantwoordelijkheid” verder uitgewerkt. Deze pijler verwijst naar de kerntaken van de bank: duurzame financiering, ethische producten, klantrelatie, enzovoort. Bij de andere CSR-pijlers (de milieu en sociale verantwoordelijkheid) is niet veel gewijzigd ten opzichte van de periode voor de crisis. (Hendrickx, Van Acker, 2014)

Van Acker: *“ We gaan vertrouwen niet terug winnen door energiebesparingen. Dit maakt niet het verschil. Ook door geld te geven aan goede doelen krijg je het vertrouwen niet terug. Wat blijft er dan nog over? Uw business!”*

Ook Febelfin bevestigt dat CSR geëvolueerd is na de crisis. Naast duurzame producten werd er binnen de bankensector niet veel aandacht besteed aan duurzaamheid. (Van den Berghe, 2014) Marc De Ceuster is van mening dat er wel allerlei initiatieven waren voor de crisis die nu gekend en erkend worden als CSR. CSR is helemaal niet nieuw maar het wordt nu duidelijk benoemd en heeft een grote visibiliteit gekregen. (De Ceuster, 2014)

Samenvattend kan, ten eerste, gesteld worden dat alle banken voor de crisis reeds een vorm van CSR of filantropie hadden geïmplementeerd die vooral was toegespitst op milieu- en sociale initiatieven. De filantropische activiteiten van de bank waren veeleer vanop een business insteek gestoeld dan vanuit een ethisch verantwoordelijkheidsgevoel.

Ten tweede, heeft de crisis van 2008 het CSR beleid van de vier banken, in mindere mate bij Argenta, beïnvloed. Na de crisis zijn er in alle banken, behalve in het geval van Belfius, CSR departementen ontstaan. Daarnaast is er een bewustwording voltrokken

dat het tekort aan CSR visie zich situeert in de “core-business” of de impact die banken hebben op de economie. Banken hebben op dit punt hun CSR beleid verbreed. Tenslotte zijn banken tot het besef gekomen dat ze meer aan CSR zullen moeten doen dan wat verplicht is om het vertrouwen van de samenleving te herwinnen.

5.2. Hypothese 2

Eén van de belangrijkste drijfveren van het aanpassen van het CSR beleid na de crisis was regulering zoals MIFID, BAZEL, de Bankenwet, fit and proper,... (CSR als Compliance)

Er bestaat tussen de banken eensgezindheid over het feit dat de vernoemde regulering invloed heeft gehad op het CSR beleid in de bancaire sector. Toch was het, volgens hen, geen stuwende kracht omdat de motivatie om aan CSR te doen reeds aanwezig was. Alle CSR verantwoordelijken stelden dat de maatschappij verlangt dat banken verder gaan dan de opgelegde regulering, alleen al omdat ze zo hun geloofwaardigheid kunnen terug verdienen. (Heller, Hendrickx, Van Acker, Wuytack, 2014)

Volgens KBC heeft CSR veel raakvlakken met de regulering. MIFID omvat alles wat te maken heeft met de cliënt-relatie. Basel zit vervat in de Transparantiedoelstelling en wat KBC “resilience” noemt. Resilience is de weerbaarheid van de bank bij conjunctuurschokken. (Van Acker, 2014)

Argenta merkte op dat regulering de bank heeft bewogen en het CSR beleid op scherp heeft gesteld. (Heller, 2014)

“Regulering heeft geholpen CSR te implementeren in financiële instellingen maar dat alleen is niet genoeg. Zonder de juiste motivatie is regulering een maat tot niets.” (Heller, 2014)

De enorme toename aan regulering sinds de crisis wordt door BNP ook gezien als een bedreiging voor CSR. Het implementeren van regulering kost zeer veel middelen en staat daarom een verdere ontwikkeling van CSR in de weg. (Hendrickx, 2014) Belfius en Argenta benadrukken dat MIFID belangrijk is maar ook zij vinden het te bureaucratisch en te moeilijk om te begrijpen voor de cliënt. (Heller&Wuytack, 2014)

Kaat Exterbille (2014) is van mening dat banken vooral doen wat er hen opgelegd is. Als voorbeeld geeft ze de regulering aan rond remuneratie en transparantie uit Bazel III.

Volgens Febelfin was regulering van kleine invloed en zeker niet de voornaamste reden voor het implementeren van CSR. Regulering probeert het maken van fouten moeilijker te maken voor financiële instellingen maar dit alleen is niet voldoende om te kunnen spreken van CSR.

“Er zijn integere en ethische bankiers nodig. CSR gaat over een cultuur, een geheel van gedragingen en houdingen die blij tonen van een maatschappelijke voeling. De awareness van de bankier zijn maatschappelijke rol valt niet te creëren via regulering alleen.” (Van den Berghe, 2014)

Hier kan weer teruggegrepen worden naar de piramide van Carroll. Alleen aan de wettelijk opgelegde eisen voldoen is nog geen volledig CSR beleid. Tom Van den Berge haalt in het bovenstaande citaat aan dat de ethische verantwoordelijkheid minstens even belangrijk is.

Banken gaven inderdaad deze cultuur wijziging die zich na de crisis voltrokken heeft ook aan als motivatie van CSR. Hier is het Pearl-project van KBC een mooi voorbeeld van. Pearl is een cultuurveranderingsprogramma waarin getracht wordt de Performance, Empowerment, Accountability, Responsiveness, en Local embeddedness van de werknemers aan te sporen. Er wordt hier bedoeld op een waarde- en integriteitswijziging. (KBC, 2012)

De CSR verantwoordelijke van BNP Paribas Fortis situeert het probleem en de moeilijkheid van CSR in de banksector als volgt:

“Banken zijn grote en logge bedrijven waar het denken in kwartalen in het verleden prioritair was aan het lange termijn perspectief. Door de cultuur van het korte termijn denken was het vrijwillig karakter van CSR niet eenvoudig .” (Hendrickx, 2014)

Dit bevestigen ook de ervaringsdeskundigen Exterbille en De Ceuster. Exterbille oordeelt dat de lange termijn visie niet zit ingebakken in de financiële bedrijfscultuur. Deze korte termijn visie zal volgens haar ook niet eenvoudig te veranderen zijn en nog veel tijd vragen aangezien de mensen die er voor de crisis werkten er nu nog steeds zijn. (Exterbille, 2014)

Er kunnen twee conclusies getrokken worden. Ten eerste, regulering heeft, volgens de banken, invloed gehad op CSR maar dit was niet de voornaamste drijfveer voor de implementatie ervan. De motivatie om aan CSR te doen was reeds in alle banken gegroeid.

Ten tweede zijn banken er zich van bewust dat er verder moet worden gegaan dan het reglementair opgelegde. Regulering moet aangevuld worden met cultuurwijzigingen en gedragsaanpassingen binnen de banken. Alleen zo is het mogelijk CSR in het DNA van een bank te krijgen.

5.3. Hypothese 3

Banken willen door CSR het verloren vertrouwen en reputatie terugwinnen. (CSR als reputatiemanagement)

Zowel KBC, Belfius, BNP als de experts geloven dat CSR helpt om de geloofwaardigheid in de banken terug te winnen. (De Ceuster, Hendrickx, Van Acker, Wuytack, Exterbille 2014) Ook de CEO van Argenta geeft het volgende aan:

“Voor een bank is vertrouwen van belang. Aan iedere klant juist advies geven in een taal die hij verstaat met producten die hij kent en begrijpt. Dit heeft ons geholpen tijdens de crisis en dit is de kern van duurzaamheid.” (Heller, 2014)

Ook Febelfin deelt deze mening:

“In het algemeen was er na de crisis een vertrouwensbreuk met het publiek en ernstige reputatieschade voor de financiële sector. CSR kan een belangrijke rol spelen in de aanpak van deze problematiek. Enerzijds toont het wat de rol is van een bank in de samenleving en anderzijds geeft het blijk dat de banksector met deze rol begaan is en haar wil opnemen. De bankensector dient aan te tonen dat ze vertrouwen waard is en dat dingen aan het veranderen zijn.” (Tom Van den Berghe, 2014)

Als er in een bedrijf fouten worden gemaakt op sociaal of ecologisch vlak kan dit op lange termijn nadelige effecten hebben op het vlak van reputatie en rentabiliteit. Dit is bij banken niet anders volgens Febelfin. CSR inspanningen zijn in geen enkele sector enkel door voluntarisme en idealisme ingegeven maar wordt ook overwogen vanuit economisch en commercieel rendement voor het voortbestaan van het bedrijf. In de banksector had CSR in het verleden vooral een filantropische functie. Filantropie kan je voeren afhankelijk van de economische situatie. In tijden van economische bloei kan de onderneming dit verbreden en in recessie kan het worden teruggedrongen. CSR daarentegen is cruciaal en zeker in tijden van economische teruggang en vertraging. De bancaire sector heeft twee uitdagingen: ten eerste, “Trust”, klanten en beleggers moeten vertrouwen hebben in de sector. Aan de andere kant wil de maatschappij ook een

“caring” bank. In de jaren voor de crisis werd vooral ingezet op het “caring” of ook wel filantropische aspect. (Tom van den Berghe, 2014)

Kaat Exterbille beaamt de mening van Febelfin. Banken gebruiken CSR enkel en alleen als reputatiemanagement tool. Zowel bij duurzaam investeren, het gebruik van duurzame energie, het verkopen van duurzame producten blijft het rendement de belangrijkste beslissingsfactor. Ook de filantropische initiatieven noemt Exterbille “Cosmetisch management”. Naast de dingen die verplicht zijn zoals transparantie en risk management komt al het andere CSR beleid neer op reputatiemanagement.

Er zijn ook kritische reflecties. Van Acker (2014) en De Ceuster (2014) zijn het eens dat banken het vertrouwen niet terug verdienen op korte termijn. KBC doet dit onder andere door staatssteun volledig en snel terug te betalen en ervoor te zorgen dat de belastingbetaler niet opdraait voor de crisis. Beide heren beweren dat CSR belangrijk is voor het creëren en versterken van het imago maar dit alleen zal het vertrouwen niet helemaal terug winnen.

Ook Wuytack (2014) geeft aan dat de CSR verslagen die Belfius publiceert relatief makkelijk leesbaar zijn, gemaakt op maat van de klant en toch worden ze niet gelezen. De algemene reputatie is op korte tijd zo slecht geworden dat een bank niet meer duurzaam kan zijn in de ogen van de spaarders en beleggers.

Banken zijn het er over eens dat CSR kan bijdragen tot een betere reputatie en meer vertrouwen. Sommige banken zijn er wel zeker van dat dit een werk is van lange adem en dat dit in de bankensector relatief moeilijk ligt. Uit de mening van Febelfin en de experts kunnen we besluiten dat reputatie herwinnen een belangrijk motief is van CSR in de banksector.

5.4. Deelconclusie

Uit de interviews is gebleken dat de piramide van Carroll (1991) die eerder geïntroduceerd werd in 1.3 toegepast kan worden op de case van de banksector. Aan de hand van deze piramide zal getracht worden de verschillen en drijfveren van het CSR beleid voor en na de crisis bloot te leggen.

Voor de crisis hadden alle banken een beleid berust op filantropische verantwoordelijkheden of doelstellingen. Deze werden vooral gevoed vanuit een business insteek en niet vanuit een juiste ethische verantwoordelijkheid. Uit de

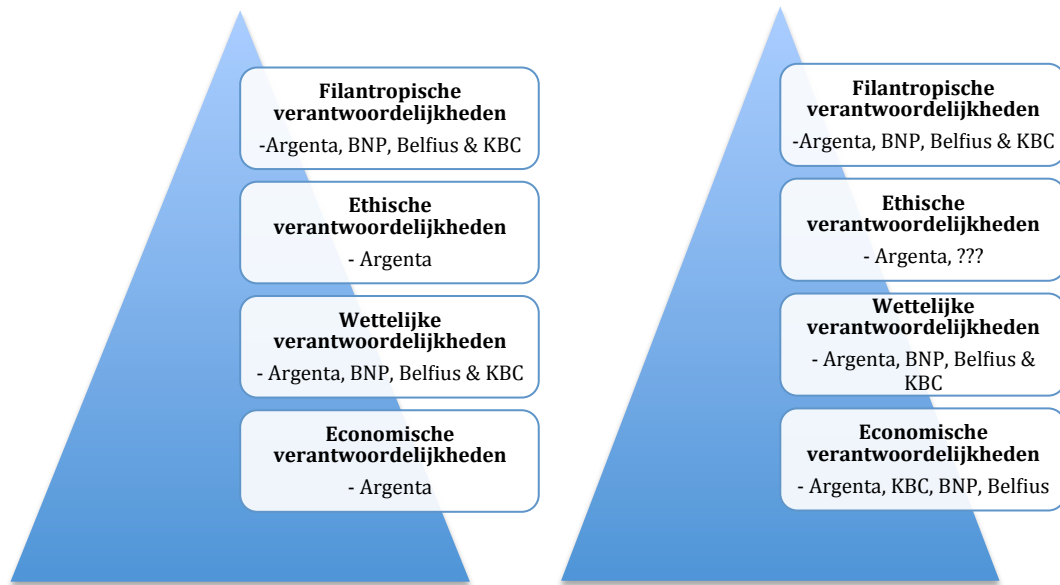
interviews met de banken bleek dat op gebied van CSR enkel gebeurde wat verplicht was door de wetgever. Dit wil zeggen dat wel aan de wettelijke verantwoordelijkheden voldaan werd maar er ook niet verder gegaan werd, waardoor ethische verantwoordelijkheden niet werden opgenomen.

Het fundament van de piramide werd door Carroll (1991) beschreven als de verantwoordelijkheid van het produceren van producten en diensten en het in de markt blijven van de onderneming. Hierbij moet zorg gedragen worden voor alle stakeholders namelijk de werknemers, de klanten, de aandeelhouders enz. De geïnterviewde banken en de crisis van 2008 gaven duidelijk aan dat aan deze fundamentele verantwoordelijkheid niet voldaan werd, behalve in het geval van Argenta.

Tijdens de crisis zagen Belfius, BNP en KBC tijdelijk af van hun CSR beleid. Duurzaam in leven blijven was de prioritaire economische verantwoordelijkheid. Daarnaast moest de sector een resem van regulering verwerken om te voldoen aan de wettelijke vereisten. Alleen Argenta slaagde erin het tot dan gevolgde CSR beleid verder te zetten.

Na de crisis zijn de banken in kwestie tot het besef gekomen dat de problemen zich in de fundamentele (onderste) laag van de piramide bevonden. Door de crisis zijn de normen en waarden die leefden in de samenleving en waarvan de banken hun ethische verantwoordelijkheid niet opnamen, vervat in regulering. Banken geven aan nu verder te willen gaan dan wat de regulering voorschrijft en dat een cultuurwijziging nodig is om een ethische banksector te verkrijgen. De vraag blijft of CSR vanuit een ethische verantwoordelijkheid bij banken is gemotiveerd of om de reputatie van de sector op te krikken of een mix van beide. Interviews met de regulatoren zijn voor het beantwoorden van deze vraag aan de orde.

Afbeelding 6: CSR piramide voor (links) en na (rechts) de crisis. Gebaseerd op Carroll (1991)



6. Mening van de Regulators

6.1. FSMA

Volgens de FSMA heeft de crisis bij de banken een bewustwording teweeg gebracht van een bank als loutere productverkoper naar een bank als dienstenverlener. Voor de crisis gedroegen banken zich als productverkopers. Er bestonden geen gedragsregels, aangezien dit nog niet was doorgedrongen tot de cultuur van de bank. Na de crisis hebben banken beseft dat dienstverstrekkers gebonden zijn aan meer gedragsregels en regulering dan productverkopers. (Lannoy, 2014)

Gedragsregels zijn niet eenvoudig te implementeren omdat belangenconflicten inherent zijn aan iedere commerciële relatie. Er moeten echter mechanismes zijn om deze conflicten te beheersen. MIFID is ontstaan doordat sommige belangen conflicten indruisen tegen het belang van de klant. (Lannoy, 2014)

Naar de mening van de FSMA doen banken aan CSR omwille van hun reputatierisico. Er is een heel sterke evolutie geweest in verband met de integriteitswaarden die van een bank worden verwacht en banken spelen daar op in. Banken waken over hun reputatie en dat drijft hen. Wanneer banken bijvoorbeeld stoppen in wapens te investeren is dit omdat dit gevoelig ligt bij hun klanten en ze niet in een negatief daglicht geplaatst willen worden. Negatief imago en negatieve pers heeft invloed op rentabiliteit. Hier heeft men het over een spanningsveld tussen eigenbelang en regulering. (Lannoy, 2014)

Door de crisis kwam CSR in stroomversnelling omdat de algemene reputatie van de banksector slecht was en de klanten mondiger zijn geworden. Er kwam geleidelijk een cultuurwijziging: enerzijds pasten misnoegde klanten hun waardepatroon aan en werden zij kritischer. Anderzijds voltrok zich een cultuurwijziging binnen de banksector. Dit gebeurt aan verschillende snelheden: sommige banken staan verder dan andere met hun cultuur. (Lannoy, 2014)

Uit het interview met Hein Lannoy van de FSMA kwamen parallellen aan bod met de CSR piramide. Klanten passen hun verwachtingen aan rond de ethische verantwoordelijkheid van banken en regulators spelen hierop in door de bestaande wetgeving te wijzigen. Er is, volgens de FSMA, ook een cultuurwijziging aan de gang binnen de banksector van een productverkoper naar een dienstverstrekker. De FSMA stelt ook vast dat het huidige CSR beleid vooral een vorm van reputatiemanagement is en in mindere maten gedreven is door regulering.

6.2. NBB

De Gouverneur van de NBB stelt vast dat er duidelijk een positieve evolutie is in CSR beleid bij de banken maar dat er nog een lange weg af te leggen is. De Gouverneur deelt de mening van de banken dat regulering niet de voornaamste reden is voor het implementeren van CSR. (Coene, 2014)

Banken hebben het vertrouwen verspeeld door hun manier van werken, die beïnvloed werd door een cultuur vergelijkbaar met die van “angelsaksische investment banks”. Dit hield in dat het rendement belangrijker was dan de klant. De gouverneur haalt twee elementen aan die een cruciale rol speelden in de oorzaak van de crisis. Ten eerste schoot men tekort op het vlak van corporate governance. Het tweede element is het remuneratiebeleid binnen de banken dat erop gericht was meer en meer risico te nemen. De combinatie van deze twee elementen heeft bankenwereld uit zijn voegen geslagen rond 2007. (Coene, 2014)

De regulering die ontstaan is na de crisis beantwoordt volgens de Gouverneur niet aan deze twee fundamentele problemen. Op gebied van governance is er geen regulering ontstaan op internationaal niveau. In Europa en België kwamen er wel enkele beperkingen zoals reeds werd vernoemd in het onderdeel rond de bankenwet en “fit and proper” (supra). Het tweede element, de remuneratie, is internationaal ook niet aangeraakt omdat dit in de Angelsaksische cultuur zeer moeilijk ingang vindt. Op Europees vlak werd in Basel III wel een plafond opgelegd rond bonussen bij de top van de organisatie. (Coene, 2014)

Volgens de Gouverneur gaat het wat betreft remuneratie niet over de hoogte van het salaris maar over het systeem van het krijgen van een toeslag bij het verkopen van bepaalde producten. Dit beleid geldt ook bij de bedienden en loketverkopers op de werkvloer, die in direct contact staan met de klanten. Het promoten van sommige producten door dit afhankelijk te maken van remuneratie is een ongezonde situatie volgens Gouverneur Coene. Hierdoor wordt het belang van de klant achteruit gesteld op het eigenbelang. Er wordt bijvoorbeeld getracht bepaalde producten te verkopen die de klant niet noodzakelijk wil. (Coene, 2014)

Deze praktijk creëert argwaan aldus de Gouverneur. Klanten voelen zich bedrogen wanneer er iets mis gaat met het product dat de bankbediende heeft opgedrongen. (Coene, 2014)

De tekortkomingen in het remuneratiebeleid en inzake governance van de banken zorgden voor scheeftrekkingen in de financiële sector die leidden tot een wereldwijde crisis. Daarom moeten deze twee elementen aangepakt worden via regulering. Op vlak van governance is er ver genoeg gegaan maar op het vlak van remuneratie heeft de Gouverneur zijn twijfels. Er bestaat nu nog steeds een beleid waarbij bij de verkoop van sommige producten meer commissies worden uitgekeerd dan voor andere producten. Dit remuneratiebeleid beïnvloedt een bepaald gedrag: de bedienden aan het loket zijn meer gemotiveerd om bepaalde producten te verkopen die niet wezenlijk beantwoorden aan de vraag van de klant. Dit is verantwoordelijkheid van FSMA en er is op dit vlak nog veel werk volgens de Gouverneur. (Coene, 2014)

Mensen handelen vanuit hun eigenbelang. De banksector creëert door zijn beloningsbeleid foute incentives bij zijn personeel. Er moeten incentives gecreëerd worden die ervoor zorgen dat mensen hun gaan gedragen op een ethische manier vanuit hun eigenbelang. De Gouverneur is van mening dat personeel commissies zou moeten krijgen op basis van de globale activiteit. Wanneer er geluisterd wordt naar de klant is deze meer tevreden en zal deze klant blijven bij de bank. (Coene, 2014)

“De knoop van het CSR beleid zit in het creëren van de juiste de incentives. Als deze juist zitten zal men zich ethisch gedragen, zal men inzien wat het belang is van de instelling in de economie en dat regulering nodig is. Er is nog heel wat werk aan de winkel maar er is al een hele weg afgelegd. Het besef dat er moet veranderd worden is er al maar het is nog niet voldoende diep doorgedrongen. Als de incentives niet goed zitten, zullen we snel hervallen in oude gewoontes.” (Luc Coene, 2014)

De incentives die worden bedoeld worden door de gouverneur bestaan uit drie belangrijke bouwstenen. Ten eerste gaat het over regulering, ten tweede over remuneratie en ten derde zijn sancties nodig. Deze drie bouwstenen creëren een kader waarin CSR spontaan tot stand komt. Deze spontane bewustwording van de maatschappelijke verantwoordelijkheid was afwezig voor de crisis. (Coene, 2014)

De gouverneur wijst echter op het risico van excessieve regulering. Als er te veel regulering is heb je het risico dat de instellingen ze niet meer opvolgen. Het risico is dat banken ervoor zullen zorgen dat formeel alles in orde is maar dat in de praktijk niet naar de inhoud wordt gekeken. Mensen zijn zwak en kunnen niet aan verleidingen weerstaan. Regels kunnen dit verlangen inperken maar het ontwikkelen van een

bepaalde mentaliteit in bedrijf is nog belangrijker. Hier moet dagelijks aan gewerkt worden en niet door er gewoon regels over te schrijven. Hiervoor moeten incentives gecreëerd worden met sancties aldus Gouverneur Coene. (2014)

Wat de bedrijfsmentaliteit in de banken betreft ziet de Gouverneur een vooruitgang:

“Er is reeds een cultuurwijziging maar deze is nog niet diepgaand genoeg. Door de crisis is het besef gekomen dat het vertrouwen en belang van de klanten essentieel is. Het besef in het management van de remuneraties is er nog niet. Daar is de mentaliteitswijziging nog niet voldoende doorgedrongen. Hier moet blijvend op gehamerd worden anders zal hervallen worden in het patroon van vòòr de crisis.” (Coene, 2014)

De Gouverneur is het eens met de stelling dat het huidige CSR beleid overwegend reputatiemanagement is. Dit is belangrijk om het vertrouwen terug te verdienen maar het opbouwen van een bepaalde reputatie gaat zeer moeizaam en bepaalde gebeurtenissen kunnen dit opgebouwde imago meteen aantasten. Reputatie kan zeer snel terug in elkaar vallen. Banken streven naar iets wetende dat ze het nooit volledig gaan bereiken.

6.3. Conclusies van de regulatoren

De visie van de regulatoren is dat het huidige CSR beleid van de banken vooral een vorm van reputatiemanagement is. Deze is niet genoeg om het vertrouwen van de klanten terug te verdienen. Een mentaliteitswijziging is de essentiële voorwaarde opdat banken weer het vertrouwen van de samenleving terug winnen. Hiertoe is regulering een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde. Cultuurwijzigingen moeten worden aangespoord door de juiste incentives te creëren en misstappen te sanctioneren. Het huidige remuneratiebeleid in de financiële sector creëert incentives die gericht zijn op het verkopen van bepaalde producten die niet het belang dienen van de klant. De uitdaging is de juiste incentives te creëren zodat werknemers spontaan hun ethische verantwoordelijkheid vervullen.

Als we teruggrijpen naar de piramide van Carroll (1991) kunnen we stellen dat de laag “ethische verantwoordelijkheden” ook na de financiële crisis van 2008 een struikelblok blijft. Er is een positieve evolutie maar deze gaat nog niet ver genoeg volgens de regulatoren. Uit de interviews met de regulatoren is gebleken dat er bijkomende incentives moeten gecreëerd worden voor deze sector opdat ze hun ethische

verantwoordelijkheden zullen opnemen. Wat het invullen van deze verantwoordelijkheid nog in de weg staat is, volgens Gouverneur Coene van de NBB, het remuneratiesysteem. Van alle geïnterviewde banken, heeft enkel Argenta geen systeem van commissies voor hun personeel. Enkel deze bank wordt aangestuurd met de juiste incentives op dit gebied.

7. Eindconclusie

Corporate Social Responsibility is een breed concept zonder eenduidige definitie en overladen met kritiek. Toch heeft CSR voor de financiële sector enkele belangrijke motieven op economisch, sociologisch en juridisch vlak. Economisch gezien biedt CSR een oplossing voor de vertrouwens en reputatiebreuk die het gevolg was van de financiële crisis in 2008. Het sociologisch motief voor het wijzigen of verder uitbouwen van het CSR beleid kan gezien worden als een poging tot een cultuurwijziging of mentaliteitswijziging binnen de banken. De wettelijke drijfveer van een CSR beleid zou het anticiperen op regulering en waarden en normen van klanten zijn.

Banken verdienen een speciale plaats in de discussie rond CSR omdat hun activiteiten gebouwd zijn op vertrouwen. Sinds de crisis maakt het bankcliënteel zich vooral zorgen om de economische verantwoordelijkheid van de bank waaronder de product en proces transparantie, ethiek, remuneratie, het aanbod van duurzame producten en de indirecte impact die banken hebben via hun beleggingen en financiering.

Na de financiële crisis bleek de bestaande regulering van financiële sector onvoldoende te zijn. Daarom werden er aanvullende nationale en internationale maatregelen genomen, die banken meer resistent zouden maken. Deze nieuwe regulering vertoont verschillende raakvlakken met CSR.

Uit de analyse, die bestond uit het interviewen van CSR verantwoordelijken van banken regulatoren en experts kunnen vijf belangrijke conclusies getrokken worden.

Ten eerste heeft de crisis van 2008 het CSR beleid van banken sterk beïnvloed. Alle banken hadden voor de crisis een vorm van CSR of filantropie geïmplementeerd. Deze was vooral toegespitst op milieu en sociale initiatieven. De filantropische activiteiten van de banken waren veeleer vanop een business insteek gestoeld dan vanuit een ethische verantwoordelijkheid.

Ten derde heeft regulering volgens de banken wel invloed gehad op CSR maar dit was niet de voornaamste drijfveer van de implementatie ervan. De regulatoren en experts delen diezelfde mening. We kunnen hypothese twee, die stelt dat *één van de belangrijkste drijfveren van het aanpassen van het CSR beleid na de crisis regulering was*, dus deels verwerpen. Meer en meer kwam het besef bij banken dat ze verder moesten gaan dan het reglementair opgelegde om de schade die ze veroorzaakt hebben te herstellen.

Ten tweede is er binnen de sector de bewustwording voltrokken dat het probleem zich situeert in de kernactiviteit ofwel de impact die banken hebben op de economie. Het besef groeit bij de banken dat ze geen productverkopers maar dienstverleners zijn. Bankens hebben op dit punt hun CSR beleid verbreed.

Ten vierde zijn banken, regulatoren en experts het er over eens dat regulering moet aangevuld worden met cultuurwijzigingen en gedragsaanpassingen binnen de banken. De mentaliteitswijzigingen zijn zich, volgens de regulatoren, reeds aan het voltrekken in de banksector aan verschillende snelheden. Wat deze mentaliteitswijziging momenteel nog hindert, is het ontbreken van de juiste incentives. Het remuneratiebeleid is een belangrijke struikelblok omdat deze eerder onethisch gedrag aanspoort. Het beloningssysteem in de banksector moet grondig aangepakt worden opdat aan de ethische verantwoordelijkheid kan worden voldaan.

Tenslotte zijn banken het er over eens dat CSR kan bijdragen tot een betere reputatie en meer vertrouwen. Uit de mening van Febelfin, de experts en regulatoren kunnen we besluiten dat reputatie herwinnen het belangrijkste motief is van CSR in de banksector. De derde hypothese van dit onderzoek wordt dus niet verworpen.

Dit onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksmethode namelijk diepte interviews. Deze onderzoeksmethode heeft zijn verdiensten en beperkingen. De beperkingen zijn dat het afnemen van interviews veel tijd vraagt van de respondent en onderzoeker waardoor er slechts een beperkt aantal kunnen worden uitgevoerd. Hierdoor werden slechts vier banken als cases onderzocht. Daarnaast hangt de analyse af van de persoonlijke meningen en ervaringen van de respondenten en deze geven een bepaalde toets aan het onderzoek, hoewel de stem van de regulatoren een nuancerende rol spelen en zeer persoonlijke of tegengestelde visies kunnen uitvlakken. Het voordeel van deze methode is dat het toelaat een exploratief onderzoek op te zetten naar een onderwerp waar geen cijfermateriaal over bestaat. Daarnaast kunnen de conclusies een uitgangspunt zijn voor een toekomstig grootschaliger onderzoek.

Tot slot is het belangrijk om erop te wijzen dat er nog meer onderzoek nodig is naar het concept 'CSR' en dit in de Belgische banksector. Dit is nodig voor de betekenis en de toekomst van het concept in deze sector. De conclusies uit dit onderzoek kunnen een uitgangspunt zijn voor een toekomstig grootschaliger onderzoek.

8. Gesprekkenlijst

Tom Van den Berghe, CSR manager FEBELFIN, te Brussel op 19 februari 2014, 44'02".

Erik Van Acker, General Manager CSR, *KBC Groep*, te Antwerpen op 25 februari 2014, 29'51".

Martine Hendrickx, CSR manager, *BNP Paribas Fortis*, te Antwerpen op 25 februari 2014, 26'17".

Marc De Ceuster, KBC, onafhankelijk lid raad van bestuur, te Antwerpen op 21 maart 2014, 32'51".

Jo Wuytack, CSR manager, Belfius, te Brussel op 26 maart 2014, 23'03".

Hein Lannoy, adjunct directeur toezicht op gedragsregels, FSMA, te Brussel op 4 april 2014, 32'55".

Kaat Exterbille, expert future management, te Dilbeek op 7 april 2014, 31'09".

John Heller, CEO, *Argenta België*, te Antwerpen op 8 april 2014, 39'43".

Luc Coene, Gouverneur Nationale Bank België, te Brussel op 5 mei 2014, 33'12".

9. Bibliografie

Argandona, A. (2009). Can Corporate Social Responsibility help us understand the credit crisis? *IESE Business School University of Navarra* .

Argenta. (2012). *Uw duurzame bank-verzekeraar*. Opgeroepen op april 14, 2014, van www.argenta.be/nl/Images/DZV%20nl%20web_tcm55-21190.pdf

Belfius. (2012). *Verslag duurzame ontwikkeling*. Opgeroepen op april 14, 2014, van www.belfius.com/NL/Media/2012-DurableDev-NL_tcm_80-74232.pdf

Belgian Sustainable and Socially Responsible Investment Forum. (2004). *duurzaam en MV investeren*. Opgeroepen op december 2, 2013, van BELSIF: www.belsif.be

BNP Paribas. (2012). *Corporate Social Responsibility report*. Opgeroepen op april 14, 2014, van media.bnpparibas.com/rse/rapport2012en/

Carroll, B. A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* , 34 (4), pp. 39-48.

Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and environmental managemet* , 15 (1), 1-13.

De Grauwe, P. (2009). lessons from the banking crisis: A return to narrow banking. pp. 19-23.

Dexia. (2004). *Verslag duurzame ontwikkeling*. Opgeroepen op april 14, 2014, van www.dexia.com/NL/aandeelhouder_belegger/individuele_aandeelhouders/publicaties/documents/RDD_2004_NL.pdf

European Commission. (2013). *MEMO: CRD IV/CRR-Frequently asked questions*. Opgehaald van europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-272_en.htm

European Commission. (2004). *Verantwoordelijk ondernemerschap*.

FairFin. (2012, december). *Een bank achteruit*. Opgeroepen op maart 2014, 13, van http://www.fairfin.be/files/nl/documents/publications/een_bank_achteruit.pdf

FEBELFIN. (2007). *MIFID in de praktijk of wat er verandert voor de ratailklanten*.

FEBELFIN. (2012). *Rapport over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de financiële sector*.

Fernandez, B., & Souto, F. (2009). Crisis and Corporate Soacial Responsibility. *International journal of Economic Science and applied Research* , 2 (1), 26-50.

Fortis. (2004). *Duurzaamheidsverslag: inspired community*. Opgeroepen op april 14, 2014, van media-cms.bnpparibas.com/file/95/2/duurzaamheidsverslag2004nl.9952.pdf

Friedman, M. (2007). The social responsibility of busines is to increase its profits. Heidelberg: Springer berlin.

Giannarakis, G., & Theotokas, I. (2011). The effect of Financial crisis in Corporate Social Responsibility Performance. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), 2-10.

Global reporting initiative. (2013). Opgeroepen op december 1, 2013, van globalreporting: www.globalreporting.org/information/about-gri

Goyal, K., & Joshi, V. (2011). A Study of Social and Ethical Issues in Banking Industry. *International Journal of Economics and Research* 2.5, 49-57.

Hopkins, M. (2002). *The planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*. London: Earthscan/Routledge.

Interdepartementele commissie voor duurzame ontwikkeling. (2006). *Referentiekader maatschappelijk verantwoord ondernemen in België*. ICDO.

ISO. (2010). *ISO 26000-Social Responsibility*. Opgeroepen op februari 2014, van ISO: www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.html

KBC. (2004). *CSR Report*. Opgeroepen op maart 12, 2014, van kbc-pdf.kbc.be/Financial_information/CSR_Report_2005_E_low.pdf

KBC. (2012). *KBC and Social Responsibility in 2012. The Report*. Opgeroepen op maart 16, 2014, van https://multimediafiles.kbcgroup.eu/ng/published/KBCCOM/PDF/COM_BDV_pdf_CSR_report_2012.pdf?

Levine, M. (2008, August 13). The Benefits of Corporate Social Responsibility. *New York Law Journal*, 8.

Lindgreen, A., Swaen, V., & Maon, F. (2009). Introduction: Corporate Social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85, 251-256.

Maslow, A. (1943). a theory of human motivation. *Psychological review*, 50 (4).

Mc Williams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: strategic implications. *Journal of management studies*, 43, 1-18.

Mehmet, K. (2013). Corporate Social Responsibility in the turkish banking industry and the current economic crisis. *ASBBS*, 20 (1), 155-162.

Miller, J. (2013). *Overview Basel III*. Singapore: Financial stability institute.

Minor, B. D. (2010, Juli). Corporate Social Responsibility as reputation Insurance: Theory and Evidence. pp. 2-27.

NBB. (2012). Circulaire: "Fit and Proper" standaarden voor leden van het directiecomité, bestuurders, effectieve leiders en verantwoordelijken van onafhankelijke controlefuncties van financiële instellingen. 26.

NBB. (2013). *Twin Peaks*. Opgeroepen op december 3, 2013, van www.nbb.be/pub/cp/cphome/twinpeaks.htm?l=nl

- NBB, & FSMA. (2012, december 4). Circulaire: de Compliancefunctie. Brussel.
- Porter, M. E. (2011). Creating Shared Value. *harvard Business Review*, 89 (1), 62-77.
- Prior, F., & Argandona, A. (2009). Best practices in Credit accessibility and corporate Social Responsibility in financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 251-265.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4).
- Shirley, Y. (2011). The role of banks in Corporate Social Responsibility. *journal of applied economics and business*, 1 (2), 103-115.
- Simpson, J., & Taylor, J. (2013). Corporate Social Responsibility and its reporting. In *Corporate Governance, Ethics and CSR* (Vol. 9, pp. 200-218). London: Kogan Page.
- Sluyterman, K. E. (2004). *Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen in historisch perspectief*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Stoian, C.-d. (2013). How to deal with CSR in financial crisis. *15*, 333-338.
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Van den Broeke, P. (2009). Compliance & Management. 81-89. Deventer: Kluwer.
- Van Liedekerke, L., & Verstraeten, J. (2008). Business en ethiek. Spelregeld voor ethisch ondernemen. Leuven: LannooCampus.
- Van Ravels, A. (2004). *Motieven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Universiteit Gent.
- Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of business systems, governance and ethics*, 5 (3), 1-22.
- Vlaamse Overheid. (2010). Opgeroepen op maart 13, 2014, van www.Vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/visie-2050-vlaamse-strategie-duurzame-ontwikkeling-2010-2014
- Wetsontwerp op het statuut van het toezicht op de kredietinstellingen, 3406/001 (Belgische kamer van volksvertegenwoordigers februari 26, 2014).
- Yankee, J. (1996). Corporate support of nonprofit Organizations. In Burlingame, & Young (Red.), *Corporate philanthropy at the crossroads* (pp. 7-22). Bloomington: Indiana University Press.

10. Appendix: Interview vragen

Aan de financiële instellingen

- Wat verstaat u onder maatschappelijk verantwoord bankieren?
- Wat waren voor uw bank de aanleidingen te starten met een CSR beleid?
- Had de bank een CSR beleid voor de crisis van 2008 ?
 - zo ja, uit wat bestond deze? Heeft u rapporten die ik mag inkijken?
 - zo neen, was de crisis een aanleiding tot het invoeren van CSR beleid?
- Wat is uw opinie over de evolutie in CSR beleid voor en na de crisis?
- Heeft de Basel en MIFID regulering het CSR beleid in u bank beïnvloed? En zo ja op welke manier?
- Heeft de bank door het CSR beleid de crisis beter doorstaan?
- Kan CSR ervoor zorgen dat banken het vertrouwen van hun klanten terug winnen?
- Kan volgens u een bank een voortrekkersrol zijn op gebied van duurzaamheid?

Vragen aan experts en regulatoren:

- Wat verstaat u onder verantwoord maatschappelijk bankieren?
- Is er volgens u een evolutie in CSR beleid bij de banken voor en na de crisis?
- In welke mate heeft de MIFID en Basel regulering het CSR beleid van banken beïnvloed?
- Is er nog andere regulering die het CSR beleid van de banken heeft beïnvloed?
- Hebben banken die al een uitgesproken CSR beleid hadden de crisis beter doorstaan?
- Zou Europa CSR of CSR rapportering moeten verplichten? Of zal dit averechts effect hebben? Wie zou het voortouw moeten nemen om een CSR regulering door te voeren in Europa: ECB, EBA,... ? en op globaal vlak: BIS, IMF,... ?
- Zullen banken in de toekomst een voortrekkersrol kunnen spelen op het gebied van duurzaamheid? Of is dit eerder weggelegd voor overheden, bedrijven, steden, ...?
- Denkt u dat het CSR beleid van banken zich vooral toespitst op reputatie management?
- Denkt u dat er zich in de banksector een cultuurwijziging voltrekt door de crisis?