



Onze gedragsgcode

Introductie

Het goede doen, als medewerker van ABN AMRO. Dat klinkt vanzelfsprekend. **Maar hoe doe je dat en voor wie?**

Eén ding is zeker: het goede doen gaat over meer dan het volgen van regels. Het gaat vooral ook over hoe je een extra stap zet. Voor iedereen met en voor wie je werkt, zoals onze klanten, de samenleving en investeerders. Maar hoe breng je dat in de praktijk – ook in moeilijke situaties? Onze gedragscode helpt je hierbij. Met interessante voorbeelden uit het dagelijkse werk van je collega's, do's en don'ts en praktische ondersteuning.

De gedragscode moedigt je aan om na te denken over hoe je het goede doet – binnen en buiten de bank. Praat hierover met collega's. Spreek je uit, verwonder je, stel vragen, twijfel en leer. Alleen zo komen we verder. Alleen zo kunnen we anticiperen op risico's en kansen. Samen, als één bank.

Toepassing gedragscode

Onze gedragscode formuleert de standaard voor het gedrag van iedereen die een functie vervult bij ABN AMRO of binnen de ABN AMRO Groep: medewerkers, leidinggevenden, bestuurders en commissarissen. De gedragscode omvat duidelijke verwachtingen voor hoe we handelen, in lijn met onze Values@Work, die deze verwachtingen concreet en zichtbaar maken in de praktijk. Deze gedragscode is niet allesomvattend, maar formuleert de minimale norm die moet worden geïnterpreteerd in het kader van lokale wet- en regelgeving en gebruiken.





Voorwoord

ABN AMRO is een bank met een sterke geschiedenis en een mooie toekomst. Maar we zijn meer dan alleen een bank; we zijn ook een gemeenschap met gedeelde waarden, en we zijn gericht op het bedienen van onze klanten. We streven ernaar waarde te creëren voor onze klanten, de samenleving, investeerders en elkaar, door respect, ethisch gedrag en integriteit.

Bankieren vervult een brede maatschappelijke rol. Door klanten te ondersteunen, financiële stromen te faciliteren en vertrouwen te beschermen, dragen wij bij aan economische en maatschappelijke vooruitgang, terwijl wij risico's verantwoord beheren. Onze gedragscode is een praktische leidraad die ons helpt om integer en professioneel met complexe situaties om te gaan. Deze legt uit hoe we wetten en regels volgen en stelt verwachtingen voor ons gedrag. Zo worden we gestimuleerd om de juiste keuzes te maken, zorgvuldig na te denken, risico's te beoordelen en onze beslissingen af te stemmen op onze purpose: **Banking for better, for generations to come.**

Ook helpt de gedragscode ons om evenwichtige keuzes te maken en beslissingen te nemen in ons dagelijkse werk. Daarnaast stelt de gedragscode ons in staat positieve verandering te stimuleren en elkaar te ondersteunen bij het creëren van een meer inclusieve en duurzame toekomst.

Laten we, terwijl we vooruit bewegen, onze kernwaarden tot leven brengen: **care** door er te zijn voor onze klanten, elkaar en de samenleving; **courage** door initiatief te nemen en ons uit te spreken; en **collaboration** door samen te leren en vooruitgang te boeken.

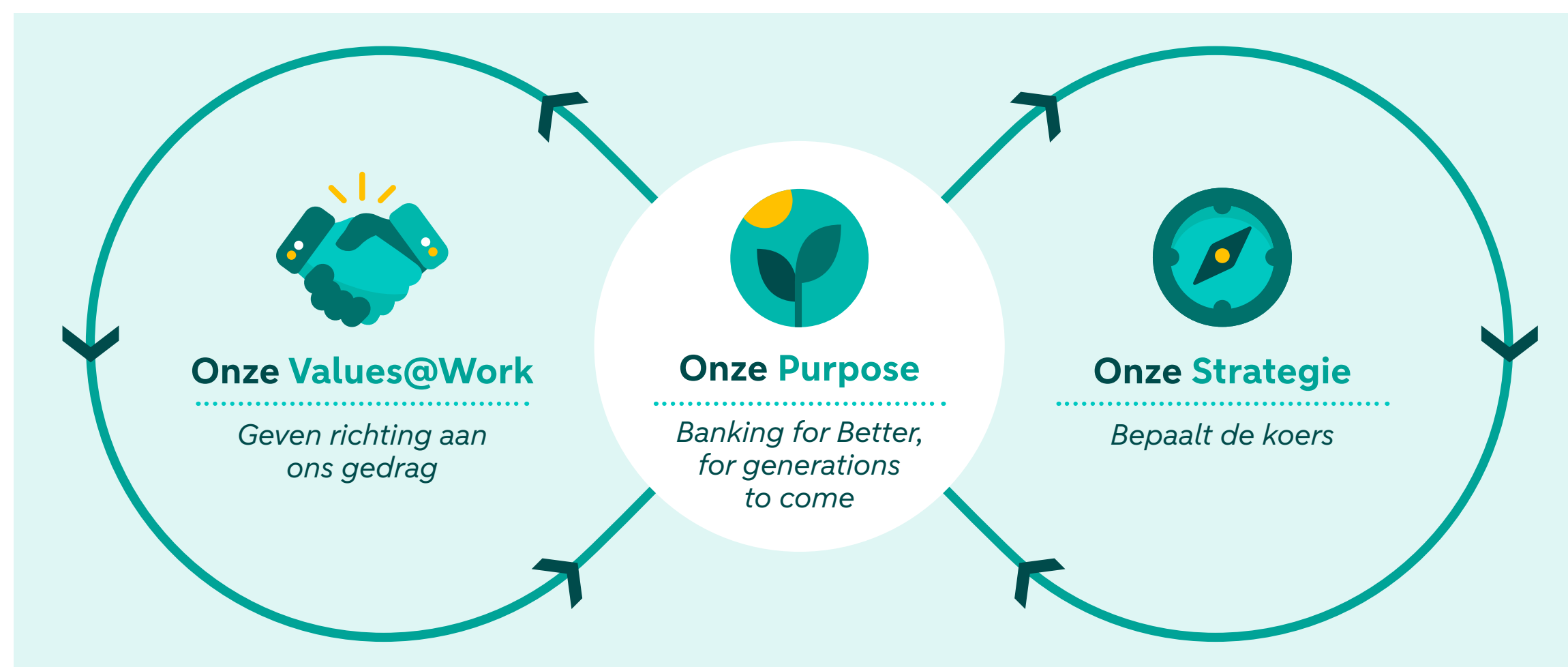
Ik kijk ernaar uit om met jullie samen te werken aan deze mooie reis!

Marguerite Bérard
CEO van ABN AMRO



Dit zijn wij

Onze purpose legt uit waarom we doen wat we doen. Onze strategie geeft aan waar we ons op richten. En onze Values@Work laten zien hoe we onze kernwaarden elke dag in de praktijk brengen. Samen geven ze richting aan de manier waarop we werken, onze klanten en de samenleving bedienen, en hoe we bijdragen aan de toekomst van ABN AMRO.





Onze Purpose

ABN AMRO is er voor iedereen die vooruit wil. We zetten onze expertise in om klanten te ondersteunen bij hun financiële beslissingen – of het nu gaat om het kopen van een huis, het starten van een bedrijf of het doen van investeringen. Dit sluit aan bij onze purpose – **Banking for better, for generations to come.**

Bij alles wat we doen, vragen we ons af hoe we mensen vooruit helpen en positieve impact kunnen maken, nu en in de toekomst.



Onze Strategie

We nemen eigenaarschap over onze toekomst door te bouwen op sterke fundamenten en duidelijke keuzes te maken. Dit stelt ons in staat onze prestaties continu te verbeteren en onze afspraken consequent na te komen.

Wij richten ons op gebieden waarin we sterk zijn en blijvende waarde kunnen creëren. Om onze koers te bepalen en richting te geven aan onze besluitvorming en prioritering, hebben we vijf langetermijnambities geformuleerd:

- Onze Nederlandse particuliere bank versterken
- Een top 5 Europese private bank worden
- Ondersteuning van familievermogens en -bedrijven
- Financiering van Europese transities
- Groei in Clearing om de wereldwijde top 3-positie te behouden

Deze ambities zijn alleen van betekenis als onze klanten ze in de praktijk ervaren. Daarom beloven wij een hoogwaardige service, een ‘premium touch’-ervaring voor elke klant: via naadloze digitale dienstverlening, relevante producten en persoonlijk advies.



Onze Values@Work

Onze strategie bepaalt de koers. Hoe we die realiseren, ligt in onze handen: door de keuzes die we maken en de manier waarop we elke dag werken. Onze kernwaarden - care, courage en collaboration - drukken uit wat voor ons belangrijk is en geven daarmee richting aan onze keuzes.

Onze Values@Work brengen deze waarden in de praktijk door middel van positief, herkenbaar gedrag: Ik pak aan en pak door; Ik help anderen vooruit te komen; Ik kom op voor het goede. Ze maken duidelijk wat we van elkaar verwachten en waarop we elkaar aanspreken, ongeacht rol of positie.

Op deze manier zorgen onze Values@Work ervoor dat onze kernwaarden meer zijn dan alleen woorden.

**Ik pak aan
en pak door**

**Ik help anderen
vooruit te komen**

**Ik kom op voor
het goede**

Het goede doen

Hoe geef je in je eigen werk invulling aan de purpose, volgens onze Values@Work? Doe je het goed als je maximale winst voor de bank en haar investeerders behaalt? Of doe je het goed als je je strikt houdt aan wet- en regelgeving? En is dat genoeg of moet je meer doen?

In ons werk hebben we te maken met drie verantwoordelijkheden:

- Compliant handelen
- Commercieel aantrekkelijk handelen
- Moreel verantwoord handelen

Het gaat om de vragen: kunnen we het doen, mogen we het doen en willen we het echt doen? Drie verantwoordelijkheden tegelijkertijd dragen is niet eenvoudig; het kan soms schuren. Dat maakt ons werk interessant en uitdagend.

Compliant handelen

Het is van groot belang dat ons gedrag in overeenstemming is met wetten en regels. Dat is de voorwaarde voor onze license to operate: het mandaat dat we krijgen van onze omgeving, de enige manier waarop we ons werk mógen doen.

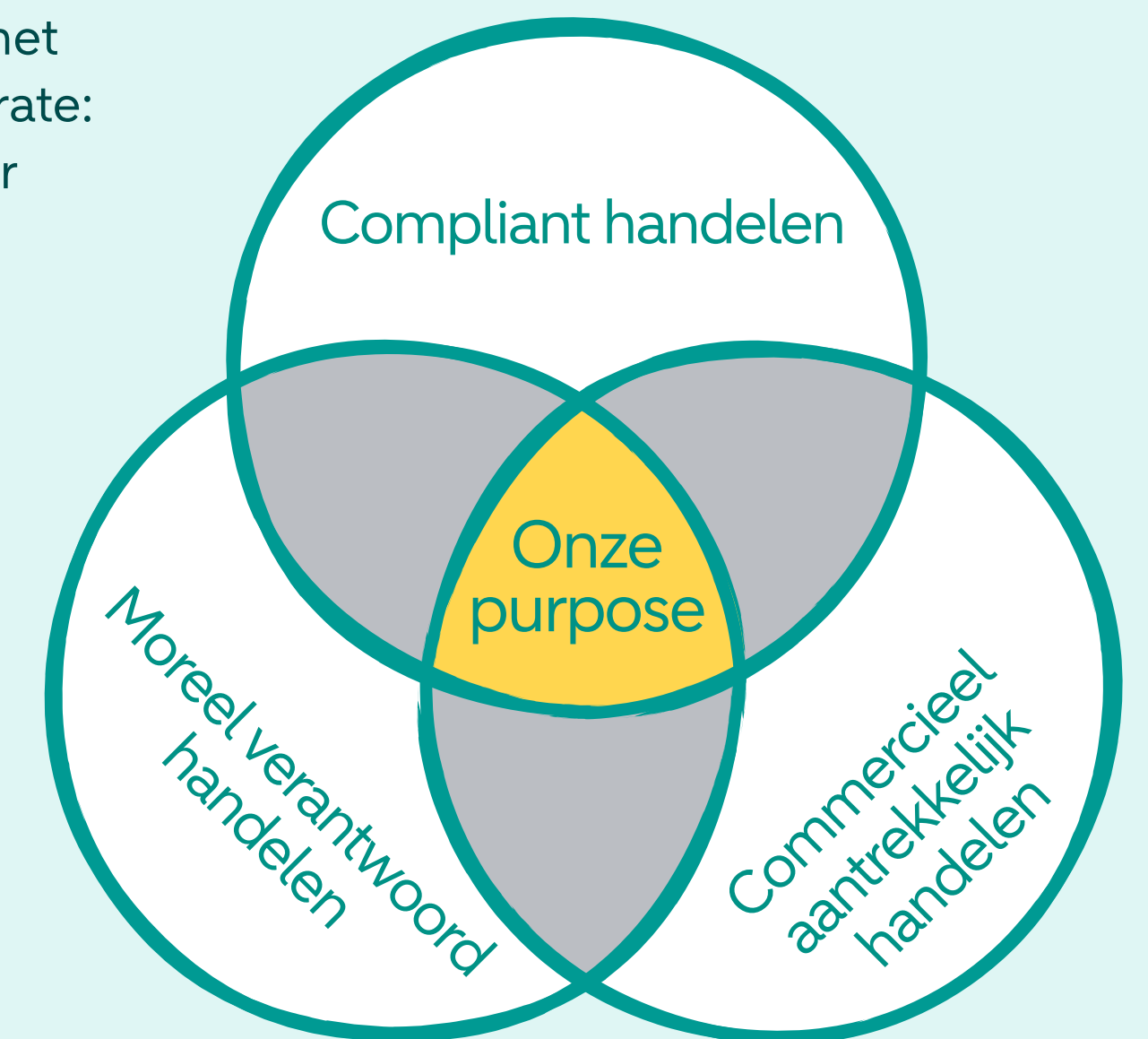
Commercieel aantrekkelijk handelen

Als commerciële organisatie is het maken van winst essentieel. Ons succes op lange termijn hangt af van het maken van winst. Dit vraagt om ondernemerschap: kansen herkennen, initiatief nemen en weloverwogen beslissingen nemen die ons commercieel belang dienen.

Moreel verantwoord handelen

Alleen doen wat wettelijk verplicht is, of wat commercieel mogelijk is, is niet genoeg om onze ambitieuze purpose te realiseren. De vraag is ook: wat wil je doen?

Compliant handelen biedt een juridisch fundament. Het goede doen en moreel verantwoord handelen betekent dat we het belang van onze klanten vooropstellen en daarbij ook de belangen van andere belanghebbenden zorgvuldig afwegen. Zo creëren we blijvende waarde en een positieve impact voor onze belanghebbenden. Niet omdat het moet, maar omdat we Banking for better, for generations to come in de praktijk willen brengen. Daarom zetten we die extra stap.



Het afwegen van onze verantwoordelijkheden

Door de belangen en rechten van belanghebbenden zorgvuldig af te wegen, kunnen we evenwichtige keuzes maken die voldoen aan onze drie verantwoordelijkheden: compliant, commercieel, én moreel verantwoord handelen.

Door verantwoordelijkheid te nemen voor onze keuzes en de gevolgen ervan, op te komen voor wat goed is en na te denken over hoe onze beslissingen anderen vooruithelpen, nemen we betere beslissingen. Dit stelt ons in staat een verantwoorde koers te bepalen, te anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen en het vertrouwen van onze belanghebbenden te behouden.

Onze gedragsverwachtingen

Op gebieden waar onze keuzes bijzondere impact hebben, maken de gedragsverwachtingen op de volgende pagina's duidelijk hoe we het goede doen, geleid door onze Values@Work. Deze verwachtingen zijn onderverdeeld in vier thema's:

- Handelen in het belang van onze klanten en de samenleving
- Handelen met integriteit
- Handelen om vertrouwen en weerbaarheid te beschermen
- Samen handelen in een veilige en open cultuur

Samen beschrijven ze wat er elke dag van iedereen wordt verwacht en geven ze richting aan hoe we onze purpose, strategie en Values@Work tot leven brengen in ons dagelijks werk. Ze benadrukken de belangrijkste verwachtingen, maar zijn niet allesomvattend.



Onze gedragsverwachtingen: Handelen in het belang van onze klanten en de samenleving

- We maken persoonlijk contact met klanten en stellen onze expertise beschikbaar, zodat onze klanten zich begrepen en ondersteund voelen en na elk contact een stap vooruit kunnen zetten.
- We passen de Klantbelang Centraal-principes toe, omdat deze principes richting geven aan onze verantwoordelijkheid om het goede voor onze klanten te doen.
- We verdiepen ons in de behoeften en drijfveren van onze klanten en gebruiken dat inzicht om te handelen in hun belang op de langere termijn.
- We durven nee te zeggen als dat in het belang van onze klanten is, omdat klanten vooruithelpen betekent dat hun belangen richting geven aan onze besluiten.
- We kijken verder dan alleen de financiële kant en wegen verschillende perspectieven mee als het gaat om de belangen van onze klanten. We erkennen bijvoorbeeld dat financiële doelen nooit ten koste mogen gaan van onze klanten.
- We behandelen alle klanten met waardigheid, eerlijkheid en respect. Ook reflecteren we actief op onze aannames, besluiten, processen en modellen om discriminatie, uitsluiting en onbedoelde vooringenomenheid te voorkomen. Daarbij houden we rekening met de klantervaring.

- We bieden inclusieve dienstverlening aan alle klanten, ongeacht leeftijd, cultuur, achtergrond of gender, omdat we een inclusieve bank zijn.
- We bieden onze klanten alleen producten aan die integer, eerlijk en betrouwbaar zijn. Daarmee beschermen we hun belangen, versterken we het vertrouwen in onze organisatie en ondersteunen we de integriteit van het bredere financiële systeem.
- We erkennen problemen en behandelen klachten zorgvuldig. Zo kunnen we kwesties verantwoord oplossen en het vertrouwen in onze organisatie behouden.
- We stimuleren en ondersteunen onze klanten om een actieve rol te spelen in de transitie naar duurzaamheid. We praten bijvoorbeeld met klanten over het verduurzamen van hun woning, bedrijfsactiviteiten of investeringen, en hebben de moed om waar nodig voorwaarden te stellen.
- We zetten ons verantwoord in voor klimaat, natuur en sociale impact, omdat zorg voor mens en planeet past bij de bredere verantwoordelijkheden van de bank.

Q: Een klant wil een aanzienlijk bedrag investeren in een hoogrisicoproduct. De investering kan aantrekkelijke rendementen opleveren en bijdragen aan mijn commerciële doelstellingen. Op basis van de financiële situatie en beleggingservaring van de klant ben ik er echter niet van overtuigd dat het product geschikt is. Wat moet ik doen?



A: Bespreek de risico's openlijk met de klant en verken alternatieven die beter aansluiten bij de behoeften en langetermijnbelangen van de klant. Anderen helpen vooruit te komen betekent soms dat je een andere oplossing aanbeveelt of zelfs nee zegt. Commerciële kansen mogen nooit zwaarder wegen dan wat goed is voor de klant.

Onze gedragsverwachtingen: Handelen met integriteit

- We houden ons aan alle toepasselijke wet- en regelgeving, interne beleidsregels en richtlijnen, overal waar we actief zijn.
- We vermijden onethisch handelen, ook wanneer dat wettelijk is toegestaan – bijvoorbeeld door alert te blijven op structuren voor belastingontwijking. Daarmee brengen we onze waarden in praktijk en dragen we bij aan het maatschappelijke debat.
- We vermijden en voorkomen alle vormen van fraude, omkoping en corruptie. Integer zakendoen is essentieel om het vertrouwen in onze organisatie te behouden.
- We geloven in sterke maar eerlijke concurrentie en handelen volgens de bijbehorende principes. We vermijden alle vormen van concurrentiebeperkend gedrag, waaronder handel met voorkennis, marktmanipulatie en het ongeoorloofd uitwisselen van vertrouwelijke of commercieel gevoelige informatie. Zo beschermen we marktintegriteit en de belangen van onze klanten en investeerders.

- We gaan zorgvuldig om met daadwerkelijke en vermeende belangenconflicten, omdat dit het vertrouwen beschermt dat klanten en andere belanghebbenden in de bank stellen. Daarom handelen we zorgvuldig en transparant in situaties waarin conflicten kunnen ontstaan. Dit betekent onder meer dat we voorzichtig zijn bij het geven of aannemen van geschenken en dat we nevenactiviteiten op een verantwoorde en transparante manier beheren.
- We handelen onafhankelijk door onze oordelen te vormen en uit te spreken zonder ongepaste beïnvloeding en/of persoonlijke en zakelijke belangen. We nemen verantwoordelijkheid voor onze besluiten en beschermen onze onafhankelijke oordeelsvorming, ook onder druk. Opkomen voor het goede vraagt soms dat we invloed weerstaan.
- We tolereren geen enkele vorm van examen- of certificeringsfraude en nemen verantwoordelijkheid voor eerlijk handelen in elke stap van onze professionele ontwikkeling, omdat dit de integriteit van onze kwalificaties beschermt.
- We spreken ons uit tegen onrecht en komen op voor onze meningen en overtuigingen. Zo bevorderen we een cultuur waarin integriteit richting geeft aan ons handelen en ons helpt het goede te doen.

Q: Een senior collega moedigt mij sterk aan om een voorstel goed te keuren. Hoewel het voorstel aan de minimale vereisten voldoet, maak ik mij zorgen over mogelijke risico's. Ik ben bang dat het ter discussie stellen van het voorstel de relatie met mijn collega zal schaden. Wat moet ik doen?



A: Uit je zorgen en licht deze transparant toe. Kom op voor wat volgens jou goed is door je eigen oordeel te vormen, ook onder druk. Onafhankelijk denken en respectvolle tegenspraak dragen bij aan betere beslissingen en beschermen de belangen van klanten en de bank.

Onze gedragsverwachtingen: Handelen om vertrouwen en weerbaarheid te beschermen

- We gaan verantwoord en vertrouwelijk om met onze data, omdat informatie een van onze meest waardevolle bedrijfsmiddelen is.
- We behandelen de informatie die klanten ons toevertrouwen met de grootste zorg. We beschermen de vertrouwelijkheid van informatie en de privacy van onze klanten, omdat dit essentieel is voor het vertrouwen in onze bank.
- We gaan uiterst zorgvuldig om met persoonsgegevens van collega's en gegevens over onze prestaties. We nemen verantwoordelijkheid voor het beschermen van de privacy van onze collega's, wat een voorwaarde is voor het vertrouwen dat zij in ons moeten kunnen stellen.
- We doen er alles aan om cybercriminaliteit te voorkomen, want die brengt de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van de informatie die we voor ons werk gebruiken in gevaar.
- We dragen allemaal actief bij aan het voorkomen en bestrijden van financiële criminaliteit. We vermijden en voorkomen te allen tijde betrokkenheid bij criminele activiteiten, zoals belastingontduiking, terrorismefinanciering en witwassen. Dit beschermt onze klanten en onze organisatie en helpt het financiële systeem veilig en robuust te houden.

- We werken samen met de overheid en andere banken om het financiële systeem veilig te houden, omdat sterke samenwerking essentieel is om de stabiliteit en integriteit van de sector te beschermen.
- We gebruiken AI ter ondersteuning van ons werk, zijn transparant over hoe we AI gebruiken en blijven verantwoordelijk voor de uitkomsten. We zijn alert op vooringenomenheid, fouten en onbedoelde effecten in AI-output en zorgen voor menselijke controle. Door AI verantwoord te gebruiken, verbeteren we de kwaliteit, efficiëntie en consistentie van ons werk.

Q: Een AI-model beveelt in twee vergelijkbare gevallen verschillende uitkomsten aan. De aanbevelingen lijken plausibel, maar ik weet niet zeker of er sprake is van vooringenomenheid. Wat moet ik doen?



A: Onderzoek hoe de aanbevelingen tot stand zijn gekomen, controleer de relevante informatie en win waar nodig aanvullende perspectieven of expertise in. Beoordeel de uitkomst zelf voordat je handelt. Neem eigenaarschap voor de beslissing en zorg ervoor dat deze leidt tot een uitkomst die eerlijk, uitlegbaar en passend is voor iedereen die erdoor wordt geraakt. Wij zijn verantwoordelijk voor beslissingen die worden ondersteund door AI en blijven alert op vooringenomenheid, fouten en onbedoelde effecten.

Onze gedragsverwachtingen: Samen handelen in een veilige en open cultuur

- ABN AMRO streeft naar goede arbeidsomstandigheden die de veiligheid, het welzijn en de gezondheid van alle medewerkers ondersteunen.
- We zorgen voor onszelf en elkaar en versterken zo ons welzijn, onze veerkracht en onze duurzame inzetbaarheid.
- We werken samen aan een werkomgeving waarin iedereen zich aangemoedigd voelt om het juiste te doen.
- Wij staan voor een open, inclusieve en respectvolle cultuur waarin elke stem telt. Zo dragen we bij aan een veilige werkomgeving waarin verschillende meningen worden gewaardeerd.
- We beschermen collega's tegen pesten, discriminatie, intimidatie en andere vormen van ongepast gedrag, omdat dit het vertrouwen en de ethische basis beschermt waarop onze organisatie steunt.
- Wij moedigen medewerkers aan zich tijdig uit te spreken en zorgen of dilemma's aan te kaarten. Hoewel dergelijke kwesties geregeld binnen het team of via een leidinggevende kunnen worden opgepakt, zijn er waar nodig ook speciale Speak Up-kanalen beschikbaar.

- We bieden bescherming en anonimiteit via het klokkenluidersmeldpunt, zodat medewerkers zich vrij kunnen uitspreken bij het melden van daadwerkelijke of vermoedelijke misstanden.
- We vieren het succes van onze beste teamspelers in plaats van de beste spelers in het team. Alleen door onze krachten te bundelen kunnen we onze purpose vervullen, onze strategie realiseren en het beste uit de bank halen voor onszelf en voor klanten.
- We stimuleren continu leren door nieuwsgierig te blijven en open te staan voor nieuwe ontwikkelingen. We leren van onze ervaringen en van elkaar, stellen vragen en reflecteren. Door kennis en inzichten open te delen, versterken we onze expertise en stimuleren we innovatie.

Q: Tijdens een vergadering wuift een collega de zorgen van een nieuwe collega weg zonder discussie. Iedereen blijft verder stil. Wat moet ik doen?



A: Creëer ruimte zodat het perspectief van je nieuwe collega gehoord wordt. Nodig anderen uit om stil te staan bij de geuite zorgen en moedig de groep aan deze te bespreken. Opkomen voor wat goed is betekent je uitspreken wanneer de zorgen van iemand niet serieus worden genomen. Je uitspreken ondersteunt een open dialoog, draagt bij aan betere beslissingen en versterkt dat elke stem ertoe doet.

Zo doen we het

Duidelijke regels in zwart-wit situaties

In veel werksituaties zijn er gelukkig duidelijke regels waarop je kunt terugvallen. Deze regels laten zien hoe we omgaan met de risico's die onze organisatie, onze mensen, onze klanten, onze data en onze impact met zich meebrengen. De regels in zogenoemde zwart-witsituaties tonen wat je moet doen — en wat je zeker niet moet doen. We formuleren ze als do's en don'ts om je de meest concrete houvast te geven.

Koers bepalen: navigeren in grijze gebieden

Grijze gebieden zijn situaties waarin het niet zo eenvoudig is te bepalen wat het goede is om te doen. Bijvoorbeeld omdat de situatie nieuw of uitzonderlijk is. Misschien zijn er dan geen regels of bieden de regels geen eenduidige uitkomst. Of zijn er meerdere waarden in het geding of conflicterende belangen van belanghebbenden. In deze situaties zul je zelf (of met je team) de koers moeten bepalen en dat kan uitdagend zijn. Regels vormen dan het startpunt van de discussie. Doe minimaal wat de wet of regels van je verlangen en zet waar mogelijk een extra stap voor de belanghebbenden. De koers bepalen bij

dilemma's en lastige vraagstukken vereist professioneel handelen. Maak in je werk zorgvuldige afwegingen die recht doen aan alle belanghebbenden. Dat kunnen er heel wat zijn. Denk aan onze klanten, investeerders, collega's en de samenleving.

Banking for better-kompas

Onze professionele maatstaf voor goede en zorgvuldige besluitvorming is: we houden voldoende rekening met de rechten, belangen en wensen van alle belanghebbenden. Een hulpmiddel dat je hierbij kan helpen is het Banking for better-kompas.

Het helpt je bij het ontrafelen van dilemma's via de aanpak 'herkennen, beslissen en committeren', terwijl het je denken structureert en je uiteindelijke besluit versterkt. Je kunt het kompas individueel doorlopen, maar nog beter is het om dit samen met je collega's te doen. Zo krijg je input vanuit verschillende invalshoeken.



Gevolgen van het schenden van de regels

De gedragscode vereist dat al het handelen van medewerkers minimaal in overeenstemming is met de in onze organisatie geldende regels. Schendingen kunnen negatieve gevolgen hebben voor ABN AMRO, onze klanten, onze medewerkers en onze reputatie. Daarom is iedere medewerker verantwoordelijk voor het begrijpen en naleven van de regels die voor de eigen functie gelden.

ABN AMRO houdt toezicht op en rapporteert over de naleving van de regels en tolereert geen schendingen. Niet-naleving van regelgeving kan leiden tot disciplinaire maatregelen, waaronder ontslag, in overeenstemming met toepasselijk disciplinair beleid.

Afhankelijk van de overtreding kunnen medewerkers ook worden onderworpen aan tuchtrecht van nationale toezichthouders en/of civiele en/of strafrechtelijke onderzoeken.

Banking for better - kompas



ABN AMRO - Onze gedragscode
Oktober 2026
Heeft u vragen? Neem contact op via
conduct@nl.abnamro.com

