



Onze gedragsgeschiedenis

Introductie

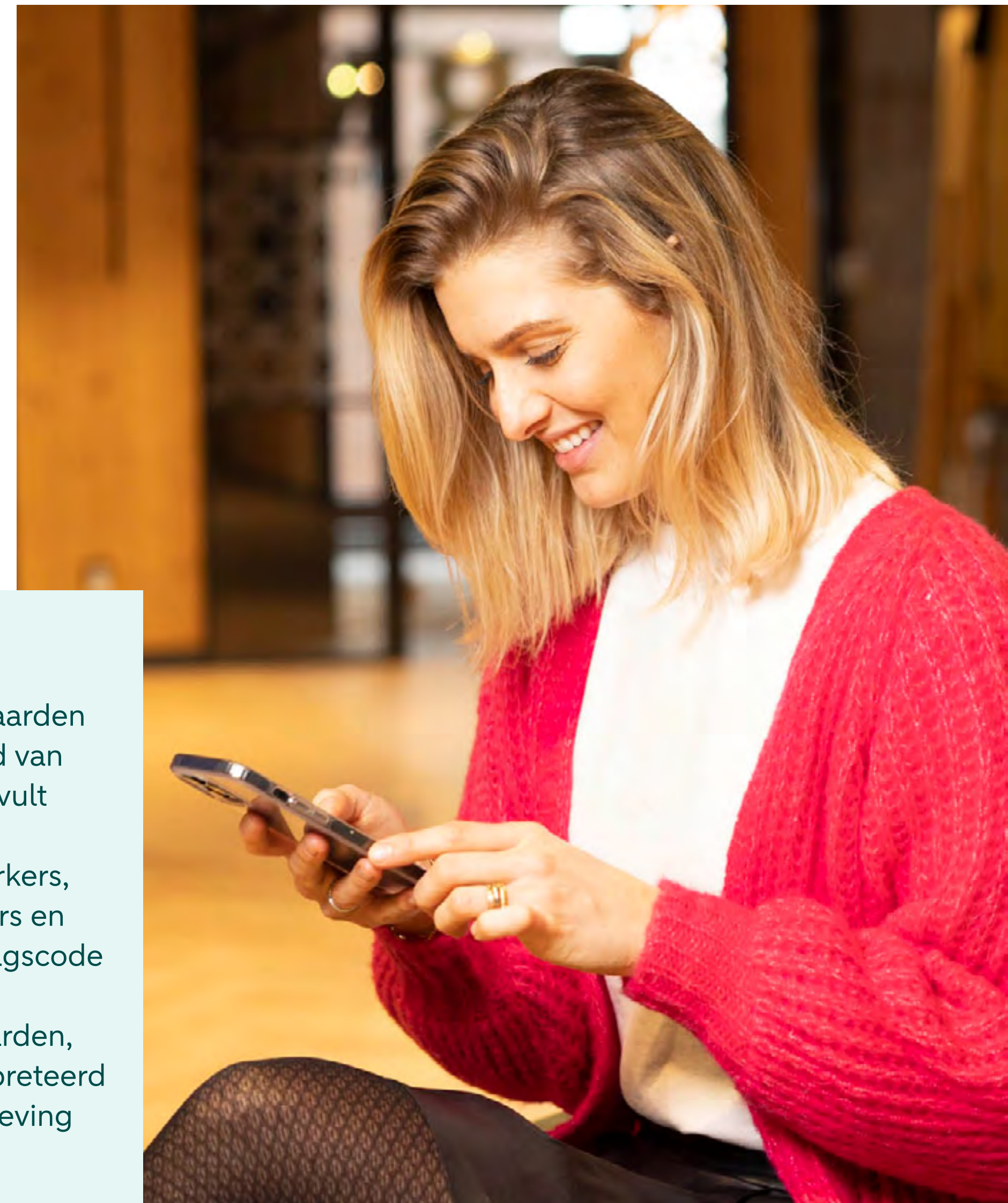
Het goede doen, als medewerker van ABN AMRO. Dat klinkt vanzelfsprekend. **Maar hoe doe je dat? En voor wie?**

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. Denk aan klanten, elkaar, onze samenleving en aandeelhouders. Maar hoe breng je dat in de praktijk – ook in moeilijker situaties? De gedragscode helpt je hierbij. Met [aansprekende voorbeelden](#) uit de dagelijkse praktijk van je collega's, do's en don'ts en praktische ondersteuning.

De gedragscode moedigt je aan: houd steeds aandacht voor hoe jij 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. En alleen zo kunnen we anticiperen op kansen en risico's. Samen, als één bank.

Toepassing gedragscode

In de gedragscode zijn de uitgangspunten van onze waarden en ons gedrag geformuleerd van iedereen die een functie vervult bij ABN AMRO en binnen de ABN AMRO groep: medewerkers, leidinggevendenden, bestuurders en commissarissen. Deze gedragscode is niet allesomvattend, maar formuleert de minimale waarden, die moeten worden geïnterpreteerd in het kader van lokale wetgeving 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 dienen van onze klanten. We streven ernaar waarde te creëren voor onze klanten, de samenleving, aandeelhouders en elkaar, door respect, ethisch gedrag en integriteit.

Bankieren houdt in dat we projecten mogelijk maken, terwijl we de risico's beperken. Onze Gedragscode is een praktische leidraad die ons helpt om integer en professioneel met complexe situaties om te gaan. De Gedragscode legt uit hoe we wetten en regels volgen en stelt verwachtingen voor ons gedrag. De code stimuleert ons om de juiste keuzes te maken, zorgvuldig na te denken, risico's te beoordelen en onze beslissingen af te stemmen op ons doel: **Banking for better, for generations to come**. Ook helpt de code ons om evenwichtige keuzes te maken en beslissingen te nemen in ons dagelijks werk. En maakt het mogelijk om positieve verandering te stimuleren en elkaar te ondersteunen in het creëren van een meer inclusieve en duurzame toekomst.

Terwijl we vooruit bewegen, is het goed dat we met elkaar verbinden, vragen stellen, ons uitspreken en samen leren.

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

Marguerite Bérard
CEO, ABN AMRO



Dit zijn wij

Purpose, kernwaarden en strategie. Belangrijke begrippen bij wat (onze strategie), hoe (onze kernwaarden) en waarom (onze purpose) we doen wat we doen. Samen geven ze richting aan ons gedrag, en daarmee aan de toekomst van ABN AMRO en onze impact op de samenleving. De gedragscode helpt ons om onze purpose, kernwaarden en strategie in de praktijk te brengen.



Onze purpose

Dat is ons hogere doel, ons waarom: Banking for better, for generations to come. Als verantwoordelijke en ambitieuze bank willen we een leidende rol spelen op het gebied van duurzaamheid en sociale gelijkheid. En dat betekent een positieve bijdrage leveren voor al onze belanghebbenden: voor elkaar, klanten, de samenleving en aandeelhouders. Vraag je daarom bij alles wat je doet af: Hoe kunnen we mensen die vooruit willen, daadwerkelijk vooruit helpen? Hoe zorgen we voor een positieve impact, nu en straks?

Onze strategie

We willen een bank zijn die mensen vooruit helpt. Mensen met de motivatie om vooruit te gaan, kunnen op alle belangrijke momenten in hun leven vertrouwen op onze expertise. Dat doen we door in deze digitale tijd een persoonlijke bank te zijn. Onze strategie bestaat uit drie pijlers: (1) we werken aan een hele nieuwe klantbeleving, (2) we helpen onze klanten op weg naar duurzaamheid en (3) we bouwen aan de bank van de toekomst. Bij het uitvoeren van de strategie verliezen we onze purpose nooit uit het oog –en zijn onze kernwaarden ons kompas.

Onze kernwaarden

Onze kernwaarden care, courage en collaboration liggen aan de basis van onze purpose. We maken onze strategie tot een succes door er samen met care, courage en collaboration aan te werken. Deze waarden geven richting aan hoe wij ons verhouden tot de mensen en de wereld om ons heen. Ze helpen ons te bepalen wat we kunnen doen, wat we willen doen en hoe we dat doen. In gesprekken over ingewikkelde vraagstukken blijken deze drie kernwaarden steeds een belangrijke en vaak doorslaggevende rol te spelen. Ze helpen ons de juiste keuzes te maken, ook als situaties lastiger zijn.

Onze cultuur (de kernwaarden aan het werk)

Als we ons werk doen vanuit onze kernwaarden, bouwen we verder aan onze sterke cultuur, waarin we weten wat we van elkaar kunnen verwachten en waar we elkaar op aan mogen spreken: herkenbaar, positief gedrag. Hoe doen we dat? Wat je rol binnen de bank ook is, we zetten allemaal op dezelfde manier onze kernwaarden aan het werk:

Ik pak aan
en pak door

Ik help anderen
vooruit te komen

Ik kom op voor
het goede

Hier houden we elkaar aan. Hier herkennen we elkaar in. Zo komen we samen vooruit.

Vertrouwen op kernwaarden

Beschouw onze kernwaarden care, courage en collaboration als een onderlinge afspraak waarmee we zeggen: dit is enorm belangrijk, voor ons allemaal. Zij zijn samen één geheel. Ze versterken elkaar, ze kunnen niet zonder elkaar. Soms vraagt collaboration veel courage, of is care de drijfveer om courage te tonen. Er is geen vaste volgorde, de ene waarde is niet belangrijker dan de andere. We zetten onze waarden iedere dag aan het werk. Door op te komen voor het goede, door aan te pakken en door te pakken. En door anderen te helpen vooruit te komen. Zo werken we, met elkaar, aan de verdere ontwikkeling van onze bank.

Onze waarden zijn van grote betekenis voor alle belanghebbenden. Voor klanten, collega's, de samenleving en onze aandeelhouders.

Hieronder is de betekenis voor ieder van hen beschreven.

Wat betekenen onze kernwaarden voor onze klanten?



Care

- We geven om onze klanten, en willen het goede doen voor hen. We begrijpen hun motivatie om vooruit te willen en gebruiken al onze expertise om hen daarbij te helpen. We zorgen ervoor dat we hen goed kennen en hun behoeften begrijpen, zodat we ons sterk kunnen maken voor hun belangen op de langere termijn. We zijn een inclusieve bank voor mensen van verschillende leeftijden, culturen, achtergronden en genders. Met onze inclusieve dienstverlening, helpen wij onze klanten vooruit. We voelen de verantwoordelijkheid om voor onze klanten het juiste te doen door de Klantbelang Centraal-principes toe te passen.
- We gaan verantwoord en betrouwbaar om met onze data. Informatie is een van onze waardevolste bedrijfsmiddelen: de informatie die klanten ons toevertrouwen, behandelen we dan ook uiterst zorgvuldig. We beschermen de vertrouwelijkheid van informatie en de privacy van onze klanten. Dit is essentieel voor het vertrouwen in onze bank.



Courage

- Onze klanten vooruithelpen zodat ze hun ambities waar kunnen maken, dat is de kern van wat we doen. Daarbij durven we nee te zeggen als dat in het belang van de klant is. Klantbelang is een speerpunt voor ons: we zien behoeften en handelen ernaar. We erkennen problemen en handelen klachten zorgvuldig af. We zijn integer als we zakendoen en vermijden elke vorm van fraude, omkoping en corruptie.
- We moedigen onze klanten aan een actieve rol te spelen in de transitie naar duurzaamheid. We gaan het gesprek aan over verduurzaming van bijvoorbeeld hun woning, bedrijfsactiviteiten of beleggingen, en we durven eisen te stellen als dat nodig is.



Collaboration

- De klant écht centraal stellen betekent dat we onze klanten als één bank bedienen, niet vanuit verschillende bedrijfsonderdelen. We werken bankbreed samen om onze klanten daadwerkelijk vooruit te helpen.
- Klantbelang Centraal is het uitgangspunt. Daarbij kijken we breder dan alleen naar het financiële. We hebben oog voor de belangen van onze klanten vanuit verschillende invalshoeken.

Wat betekenen onze kernwaarden voor de samenleving?



Care

- Onze zorg voor mens en klimaat zie je terug in onze duurzaamheidsactiviteiten en -ambities. We willen versneld ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid door ons vooral te richten op klimaatverandering, de circulaire economie en social impact.
- Care betekent ook dat we er alles aan doen om het financiële systeem veilig en robuust te houden. Iedereen die bij de bank werkt, speelt een rol bij de bestrijding van financiële criminaliteit. We vermijden te allen tijde betrokkenheid bij criminele activiteiten zoals belastingontduiking, terrorismefinanciering en het witwassen van geld.
- We bieden onze klanten alleen producten aan die integer, eerlijk en betrouwbaar zijn.



Courage

- We nemen deel aan het maatschappelijke debat en zetten onze kernwaarden om in daden. Als iets (nu nog) legaal is, is het niet automatisch ook ethisch verantwoord. Zo zorgen we dat we niet betrokken raken bij belastingontduiking en zijn we alert op structuren voor belastingontwijking. Daarmee laten we ook zien dat we de moed hebben om de consequenties van onze standpunten en waarden te accepteren.
- Versneld ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid vraagt moed. De moed om de langere termijn boven de korte termijn te laten prevaleren bijvoorbeeld. Of om naast financieel rendement ook het maatschappelijke rendement van investeringen zwaar te laten wegen.



Collaboration

- We werken samen met andere partijen om maatschappelijke en duurzaamheidsvraagstukken aan te pakken en zo positieve impact te realiseren. Om onze sector te vernieuwen, gaan we partnerships aan met fintechs en andere ondernemingen. Ook delen we openlijk onze kennis en inzichten.
- Samen met de overheid en andere banken spannen we ons in om het financiële systeem veilig te houden. Zo doen we ons best om cybercriminaliteit te voorkomen, want die brengt de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van de informatie die we nodig hebben voor ons werk in gevaar.
- Wij geloven in stevige maar eerlijke concurrentie. Daarom verbieden wij afspraken die de concurrentie beperken en andere concurrentieverstorende praktijken. In deze context proberen we ook handel met voorkennis en marktmanipulatie (of de poging daartoe) te voorkomen, wanneer we orders en transacties in financiële instrumenten regelen of uitvoeren.
- Goed samenwerken is ook: we houden ons overal aan wet- en regelgeving en het interne beleid dat van toepassing is, overal waar we actief zijn.

Wat betekenen onze kernwaarden voor collega's?



Care

- Samen bouwen we aan een dynamische en inspirerende werkplek waarin iedereen zich gesteund voelt om het goede te doen. We hebben aandacht voor elkaar en onszelf, want als we ons goed voelen, heeft dit een positieve invloed op onze gezondheid, focus, veerkracht, performance en duurzame inzetbaarheid.
- We geven om elkaar als mensen, als collega's. We staan voor een diverse, inclusieve cultuur waarin respect centraal staat. We willen dat iedereen zichzelf kan zijn en niemand wordt gepest, gediscrimineerd of geïntimideerd. We zijn integer en eerlijk naar elkaar, ook in lastige situaties.
- ABN AMRO streeft naar goede arbeidsomstandigheden om de veiligheid en gezondheid van alle medewerkers te waarborgen. Bijvoorbeeld met welzijnsprogramma's om regelmatig te ontspannen, te bewegen en op te laden. Collega's die (deels) vanuit huis werken, bieden we een ergonomisch thuishkantoor.

- We streven naar een open en veilig werkklimaat, waarin medewerkers gestimuleerd worden om zorgen en dilemma's zo snel mogelijk bespreekbaar te maken. Het klokkenluidersmeldpunt biedt extra bescherming en anonimiteit voor medewerkers die feitelijke of vermoedelijke misstanden melden.
- We vermijden elke schijn van zakelijke of persoonlijke belangenverstrengeling, omdat deze het vertrouwen van onze klanten en andere belanghebbenden in de bank kan schaden. We zijn daarom voorzichtig met het geven en aannemen van geschenken en gaan op een zorgvuldige, transparante en verantwoorde manier om met nevenactiviteiten.
- We zorgen goed voor eigendommen van de bank, inclusief onze data. Persoonlijke gegevens van collega's en onze prestaties behandelen we uiterst zorgvuldig. We beschermen de privacy van onze collega's, een voorwaarde voor het vertrouwen waarop zij recht hebben.



Courage

- We hebben de moed om de status quo te doorbreken en ons uit te spreken tegen onrecht. Geïnspireerd door onze purpose – Banking for better, for generations to come – zetten we ons in om positieve verandering teweeg te brengen op vele manieren. We nemen hierin onze verantwoordelijkheid en spreken elkaar daar ook op aan.
- We spreken ons niet alleen uit tegen onrecht, maar ook voor onze meningen en overtuigingen. We komen voor elkaar op en staan voor een inclusieve werkomgeving.



Collaboration

- Alleen samen kunnen we invulling geven aan onze purpose, onze strategie en onze kernwaarden. En daarmee onze gezamenlijke doelen. Door met elkaar hieraan te werken halen we het beste uit de bank, voor onze klanten en voor onszelf. Daarom vieren we het succes van onze beste teamspelers, en niet van de beste spelers in het team.

Wat betekenen onze kernwaarden voor onze aandeelhouders?



Care

- We streven naar verantwoorde groei op de langere termijn.
- Kostenbewustzijn is een belangrijk onderdeel van zakendoen. We investeren onze middelen met zorg, op een manier die zoveel mogelijk opbrengt en het klimaat zo min mogelijk belast.



Courage

- In de snel veranderende bankensector vinden we onszelf als bank opnieuw uit. Hoe? Door nieuwe bedrijfsmodellen te onderzoeken, onze producten en diensten te innoveren, onze duurzaamheidsambities steeds sterker in onze dienstverlening te integreren, nieuwe klantsegmenten te kiezen en soms afstand te nemen van bestaande klantsegmenten. Maar ook door onszelf nieuwe vaardigheden aan te leren, nieuwsgierig te blijven en onze manier van werken steeds te verbeteren.
- Banking for better, for generations to come betekent dat we duurzaam investeren met het oog op het klimaat en de sociale impact van investeringen. Dit trekt investeerders aan die specifiek kiezen voor onze duurzame koers. We zijn transparant in de duurzame impact die we hebben. Zo creëren we een vertrouwensband met investeerders die onder meer om die reden hun geld aan de bank geven.



Collaboration

- We informeren onze aandeelhouders tijdig en volledig over onze strategie en resultaten.

Het goede doen

Hoe geef je in je eigen werk invulling aan de purpose, volgens onze kernwaarden care, courage en collaboration? Doe je het goed als je maximale winst voor de bank en haar aandeelhouders behaalt? Of doe je het goed als je je strikt houdt aan wet- en regelgeving? 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

Drie verantwoordelijkheden tegelijkertijd dragen is niet eenvoudig – en ze kunnen soms schuren. Dat maakt ons werk ook interessant en uitdagend.

Belangrijk: maak steeds zorgvuldige en professionele afwegingen. Houd daarbij altijd rekening met de rechten en belangen van al onze belanghebbenden. De gedragscode helpt je in allerlei situaties waarin je wilt weten hoe je het goede doet. Door te laten zien hoe je

Compliant handelen

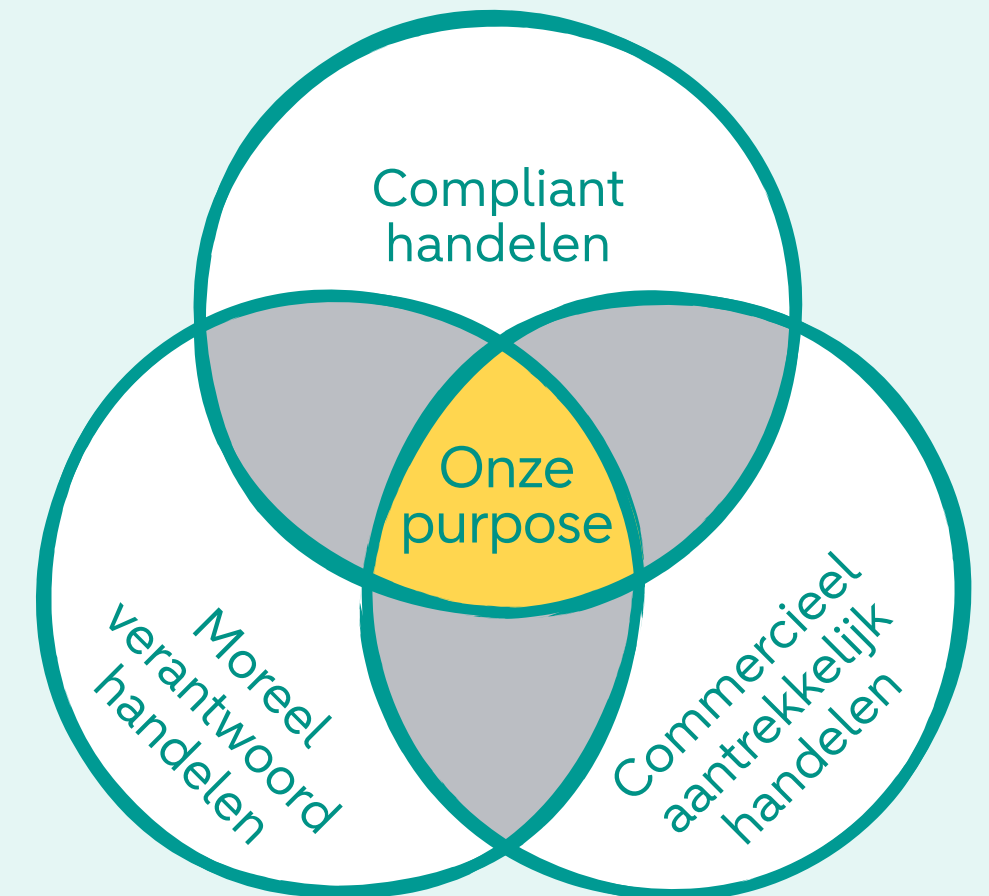
Het is van groot belang dat ons gedrag in overeenstemming is met wetten en regels. Dat is de voorwaarde voor onze license to operate. Het mandaat dat we krijgen van onze omgeving, de enige manier waarop we ons werk mógen doen. Op basis van ons beleid hebben we do's en don'ts geformuleerd. Duidelijke regels voor compliant gedrag: wat moet je doen – en wat juist niet.

Commercieel aantrekkelijk handelen

Als commerciële organisatie is het maken van winst essentieel. Zonder winst kunnen we niet voortbestaan. We hebben dus ook de verantwoordelijkheid om onze beslissingen en ons gedrag te baseren op wat commercieel aantrekkelijk is.

Moreel verantwoord handelen

Gezien onze ambitieuze purpose is doen wat je juridisch gezien **moet** doen of wat je commercieel gezien **kan** doen niet genoeg. De vraag is ook: wat **wil** je doen? Waar compliant handelen zorgt voor een juridisch fundament, gaat het bij goed en moreel handelen om het maximaliseren van de waarde en impact voor onze belanghebbenden. Niet omdat het moet, maar omdat we Banking for better, for generations to come in de praktijk willen brengen. Hier gaat het om die extra stap.



Drie perspectieven

Door het afwegen van rechten en belangen van belanghebbenden brengen we de perspectieven van compliant, commercieel aantrekkelijk én moreel verantwoord handelen bij elkaar in onze beslissingen. Zo kunnen we proactief onze koers bepalen, vooruitlopen op maatschappelijke ontwikkelingen en reputatieschade voorkomen.

je antwoord kunt vinden. In zwart-witsituaties, waarin je (grotendeels) op de regels kunt terugvallen. En op momenten waarbij je zelf de koers moet bepalen, in grijze gebieden.

Voor welke keuze of situatie je ook staat, je kunt altijd drie opeenvolgende stappen zetten. Dat maakt het proces overzichtelijk, en elke fase versterkt je uiteindelijke besluit.

- **Herkennen** - het herkennen van risico's en kansen om het goede te doen;
- **Besluiten** - het nemen van een zorgvuldige beslissing waarbij je rekening houdt met de rechten en belangen van alle belanghebbenden;
- **Committeren** - ervoor zorgen dat je bij je besluit kan blijven.





Herkennen

Risico's en kansen in je werk herkennen? Wees je allereerst bewust van gebeurtenissen en situaties die vragen dat je de regels volgt. Of van situaties die vragen om te navigeren in het grijze gebied. Herkennen betekent dat je beseft wat er op het spel staat. Op deze manier brengen we onze kernwaarde care in de praktijk: we zijn alert op de impact die we hebben.

Degene die teams aansturen hebben extra verantwoordelijkheden.

- Bespreek voor het werk relevante regels met het team en leg daarbij het waarom van regels uit, en wat en wie de regels beschermen;
- Informeer regelmatig naar lastige vraagstukken waarmee je team(leden) worstelen;
- Geef het goede voorbeeld: laat zien dat twijfel en het stellen van vragen in een lastige situatie een kracht is, en geen zwakte.



Besluiten

Herken je een situatie waarin je een verantwoordelijkheid hebt? Dan is het belangrijk dat je een professionele en zorgvuldige afweging maakt. Soms is dat niet zo moeilijk, omdat je regels, procedures of beleid van de bank kunt volgen. Maar in de gevallen zonder regels, of met tegenstrijdige en lastig te interpreteren regels, zul je zelf of samen met je team de koers moeten bepalen. Zo komt onze kernwaarde collaboration tot leven.

Degene die teams aansturen hebben extra verantwoordelijkheden.

- Maak je team(leden) vaardig in het voeren van een dilemmadialoog door hen te (laten) trainen in het komen tot professionele en zorgvuldige afwegingen;
- Maak ruimte voor regelmatige dialoog over lastige afwegingen in concrete situaties. Vooral de dilemma's die zich afspelen in het grijze gebied;
- Stimuleer twijfelvaardigheid en tegenspraak/oppositie zodat het kritisch vermogen wordt aangesproken en diverse perspectieven (feiten, gevoel, beleid, moraliteit) aan de orde komen;
- Zet tools (zoals het Banking for better kompas) in die je team helpen bij afwegingen en maak zo nodig gebruik van specialisten om jou en je team te ondersteunen.



Committeren

Weet je eenmaal wat je moet of wil doen in een concrete situatie? Dan is het belangrijk dat je het besluit ook kunt uitvoeren. Onderzoek wat je daarvoor nodig hebt en zorg dat je duidelijk communiceert over je besluit en de beweegredenen daarvoor. Het is van belang dat jij je aan je besluit houdt en dat collega's elkaar daarop aanspreken. Daarin zie je onze kernwaarde courage terug.

Degene die teams aansturen hebben extra verantwoordelijkheden.

- Besef dat er een verschil is tussen het ondersteunen van je teamleden als hun beslissingen nog beter kunnen, en het ondernemen van actie als hun handelen onder de maat of niet compliant is. Kies zorgvuldig de juiste aanpak;
- Zorg dat je teamleden zich vrij voelen om zich uit te uiten. Luister als een collega zich uitspreekt en stel je open voor het standpunt van een ander. Geef aan wat je doet met de uitspraken van je team;
- Zorg dat de uitkomsten van de dialogen over lastige situaties voor het team of breder in de organisatie zijn te gebruiken in toekomstige soortgelijke situaties. Zo bouwen we samen kennis op.

Zo doen wij dat

Duidelijke regels in zwart-wit situaties

In veel werksituaties zijn er gelukkig duidelijke regels waarop je kunt terugvallen. Ze 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. Je aan die regels houden, compliant handelen, daar begint het mee.

Schending van de regels

De gedragscode vereist dat al het handelen van medewerkers minimaal in overeenstemming is met in onze organisatie geldende regels. ABN AMRO houdt toezicht op en rapporteert over de naleving. Iedere schending van de in onze organisatie geldende regels kan nadelige gevolgen hebben voor ABN AMRO, onze klanten, medewerkers en onze reputatie. Niet naleving van regelgeving kan leiden tot disciplinaire maatregelen, tot en met 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.

Koers bepalen: navigeren in grijze gebieden

Grijze gebieden zijn situaties waarin het niet zo eenvoudig is te bepalen wat je moet 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 en conflicterende belangen van betrokkenen. In deze situaties zul je zelf (of met je team) de koers moeten bepalen en dat kan spannend 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 betrokkenen. Dat kunnen er heel wat zijn. Denk aan onze klanten, aandeelhouders, collega's en de samenleving.

Onze professionele maatstaf voor goede en zorgvuldige keuzes is: we houden voldoende rekening met de rechten, belangen en wensen van alle betrokkenen. Een hulpmiddel hierbij is het Banking for better - kompas met een praktisch stappenplan. Je kunt het individueel doorlopen, maar nog beter is het om dit met je collega's te doen. Zo krijg je input vanuit verschillende invalshoeken.



Banking for better - kompas



ABN AMRO Onze gedragscode

Augustus 2025

Heb je vragen? Neem contact op met
conduct@nl.abnamro.com