

Door: drs. M. Schomakers RO RC

## Gedragcode voor bankwezen maakt geen verschil TFM, oktober 2011)

Geplaatst op 21-10-2011 door De redactie

966 x gelezen

[Printversie](#) | [Verstuur](#) | [Reageer](#) | Uw beoordeling:



Begin oktober kwam de Monitoring Commissie Code Banken met een tussenrapportage over de stand van de bonuscultuur in Nederland. De commissie ziet toe op de naleving van de Code Banken en beoordeelt of banken zich houden aan afspraken over beloningsprincipes. Het uiteindelijke doel: herstel van het vertrouwen in de bancaire sector en verbetering van banken. Geconcludeerd wordt dat de naleving rondom het uitkeren van bonussen aardig wordt nageleefd, maar er blijft werk aan de winkel. Maar de huidige gedragscode is niet de oplossing om een structurele verandering binnen het bankwezen teweeg te brengen.

### Aandacht voor de cultuur binnen de bank is noodzakelijk

De afgelopen jaren zijn de banken voornamelijk dienstbaar geweest aan de aandeelhouder die vroeg om een steeds hoger rendement. Groei en winstmaximalisatie waren het model. Presenteren, doelen halen, pragmatisch te werk gaan en veelal lange uren maken vormden de standaard. Aangezien dit leidde tot zeer aantrekkelijke bonussen waren bankiers meer dan bereid om dit streven te realiseren. Deze ambitie leidde tot te grote risico's. En als je valt, dan val je hard, maar toch niet voldoende om geheel afstand te nemen van de dikke bonuscultuur.

De commissie stelt dat medewerkers van grote banken die werkzaam zijn net onder het niveau van de Raad van Bestuur nog steeds een variabele bonus van meer dan 100 procent van het vaste salaris uitgekeerd krijgen. Sommige banken hanteren geen 'kortetermijnbonus' meer en wordt er pas uitgekeerd nadat de winst binnen is, maar een algehele fundamentele verandering van het bonusbeleid brengt de code niet met zich mee.

Dit intrigeert. Mijn inziens is een gedragscode niet het middel om een bank afstand te laten doen van hun oude praktijken. Gedragcodes leiden niet tot een structurele cultuurverandering binnen een bank. Wellicht wel op zijn hoogst tot een kortdurende extrinsieke aanpassing van het individuele gedrag van een bankier, maar om een duurzame verandering teweeg te brengen is een diepere cultuurverandering noodzakelijk. Pijnlijk genoeg wordt hier door zowel door de banken evenals door de commissie weinig aandacht aan besteed.

### Bankiers zijn onbewust incompetent

Een duurzame cultuurverandering teweeg brengen is complex. De formele cultuur van een bank wordt gevormd door codes, **governance**, statuten en structuren. De informele cultuur bestaat uit de onderliggende opvatting van werknemers, de intrinsieke waarden. Deze waarden zijn de drijfveer van het handelen. Hier moet een omslag plaatsvinden. De eerste uitdaging voor de bank is het creëren van bewustzijn en zelfkennis van deze drijfveren. Zelfkennis en bewustzijn zijn noodzakelijk om een bewuste keuze te maken om anders te gaan handelen.

De bankier moeten van onbewust incompetent gedrag naar onbewust competent gedrag. Dit past binnen de theorie over de hiërarchie van leren. Neem het voorbeeld van een kind dat moet leren eten met mes en vork. In het begin is het kind onbewust incompetent, niet bekend met een mes en een vork en weet niet hoe het te gebruiken. De volgende fase is bewust incompetent, het kind weet dat het met mes en vork moet eten, maar weet

het alleen nog niet helemaal goed te gebruiken. De derde fase is het kind onbewust competent en weet dat het met mes en vork moet eten, maar niet waarom en het lukt ook nog niet helemaal. De laatste fase is dat het kind kan eten met mes en vork en het vanzelfsprekend vindt: onbewust competent.

De bankier zit mijn inziens nu in de onbewust incompetente fase. Hij is bekend met het bonusbeleid, maar weet niet dat dit anders moet. Het doel is dat de bankier in ieder geval het niveau van bewuste competentie behaalt. De bankier moet inzien dat het bonusbeleid niet tot structurele veranderingen binnen het bankwezen leidt en moet inzien dat het vanzelfsprekend is dat dit anders moet. Voor de banken is dit bewustzijn van groot belang omdat zij deze intrinsieke waarden van werknemers dan kan afstemmen op de intrinsieke waarden van de bank. Dit is de tweede uitdaging voor bank: de kloof tussen de intrinsieke waarden van de werknemers en die van de bank te dichten.

### **Bank moet terug naar basisfunctie**

Om deze twee uitdagingen te bewerkstelligen is goed leiderschap van de bank nodig. Goed leiderschap is onder andere inzien dat aandacht hebben voor de onderliggende opvattingen van werknemers belangrijk is. En inzien dat een cultuur in stand wordt gehouden door de mensen die er werken en dat dit moet worden veranderd. Aan de leider dan ook de taak om de intrinsieke waarden van de bank als richtlijn uit te zetten en over te brengen aan zijn werknemers. Om het vertrouwen in de banken te herstellen moet de belangrijkste richtlijn van de bank worden dat zij weer in verbinding komt te staan met haar omgeving en haar maatschappelijke taak.

Door de grote winsten en groei zijn de banken de gewone klant uit het oog verloren, deze klant moet weer centraal komen te staan. De bank moet gaan kijken hoe zij ondernemend kan zijn zonder grote risico's te lopen en terug kan naar de kern: de nutsfunctie, sparen lenen, betalen en in minder risicovolle mate beleggen. De zakenbank waar de grote risico's worden genomen met beleggingen kan dan gescheiden worden van de nutsbank waar de gewone consument kan sparen, lenen en betalen. Terug naar de basis en zijn dienende rol aan de gewone klant en maatschappij. Deze intrinsieke richtlijn moet door de leiding van de bank gecommuniceerd worden naar de werknemers en deel uit gaan maken van hun drijfveren. Alleen zo kan er een duurzame cultuur- en mentaliteitsverandering optreden.

Kortom, de gedragscode leidt niet tot structurele verandering binnen de bank en heeft tevens geen duurzaam effect op de bonuscultuur. Het vertrouwen van de burger zal dan ook niet met deze code worden teruggewonnen. De commissie moet de gedragscode aanpassen en het belang van de informele cultuur inzien, omdat de huidige code teveel bestaat uit praktische regels en een mentaliteitsverandering niet afdwingt. Daarbij is een code te vrijblijvend. Het 'pas toe of leg uit' beginsel brengt een enorme vrijheid met zich mee. Indien de bank er voor kiest een richtlijn niet toe te passen, doet de commissie aanbevelingen over mogelijke toepassing aan de bank. Sancties blijven uit, terwijl deze juist de stok achter de deur kunnen zijn. Alleen met deze twee structurele aanpassingen van de code kan zij bijdragen aan een fundamentele en duurzame verandering van het herstel en vertrouwen in bankwezen.

**Auteur:** drs. M. Schomakers RO RC