

Bedrijfscultuur

Bankzaken botsten met eigen grenzen

Hij liep steeds vaker tegen zijn eigen ethische grenzen aan, tot hij het beu was en ontslag nam. „Het is schrijnend wat mensen met droge ogen durven te verkopen.” Het geanonimiseerde verhaal van een voormalig bankmedewerker op een niet-onbelangrijke post (public relations) bij een grote bank, opgetekend door **Wilfred Hermans**.

Een heel belangrijk of zelfs leidend motief om een paar jaar geleden bij deze bank te gaan werken, was geld. Daarvoor verdiende ik stukken minder, dus ik vond dat wel geoorloofd. Niet vanuit een streven naar status, ik wilde mijn gezin gewoon een stabiel inkomen bieden. Ik ga er geen mooi verhaal van maken. Ik zou mezelf niet bestempelen als graaier, maar eigenlijk had ik wel diezelfde motieven. Tot een jaar geleden heb ik daar nooit wroeging over gehad. Iemand zei over mijn keuze om weg te gaan: waarom nu pas? Een goede vraag. Het is een optelsom.

Toen ik bij de bank begon, viel mij al snel de materialistische cultuur op. Collega's showden hun zoveelste Rolex die ze tijdens een weekendje Antwerpen hadden gekocht, of vroegen mij waarom ik nog steeds confectiepakken droeg in plaats van maatpakken. Er kwamen kleermakers op kantoor die pakken en overhemden kwamen aanmeten. Tijdens de lunch was ik de enige zonder sterke verhalen over Ibiza. Op mijn afdeling had alleen ik een gezin. Een gezinnetje? Prachtig, maar dat komt wel op de tweede plaats – dat was de cultuur. Carrière maken stond op één. Ik vertelde mijn vrouw dat ik daar van baalde en hoopte dat ik er geen onderdeel van zou worden. Interessant om van dichtbij mee te maken, meer niet.”

Koninkrijkjes

„Als reputatiemanager was ik medeverantwoordelijk voor wat de bank naar buiten toe communiceerde. Het heet niet voor niets reputation sustainability, dus ik moest ervoor zorgen dat alles wat de bank deed geen negatieve effecten

zou hebben op het merk. Er speelden wat imagoproblemen, dus een prachtklus voor een communicatieman als ik om de weg omhoog te vinden.

Ik kreeg als een van de weinigen veel mee van de interne politiek van de bank. Bij de twee hoogste directielagen heerst nog de oude bankiersmentaliteit; zij runnen de business. De Raad van Bestuur heeft geen tijd om details te bestuderen; zij kijken vooral naar de financiële resultaten. Ze delegeren veel taken naar directieleden onder hen; zij bepalen wat er gebeurt. Het zijn oudere bankiers die hun pensioenen willen veiligstellen; sommigen zitten daar al dertig jaar en zijn niet van plan één euro in te leveren. Ik moest steeds

vaker hun directiebelangen – geld verdienen, koninkrijkes beschermen – verdedigen ten koste van de belangen van medewerkers, klanten en de bank zelf. Zeker de laatste tijd moest ik te vaak rechtpraten wat krom was. Dat wilde ik niet langer.”

Herverdeling

„Zodra de jaarlijkse doelstellingen in gevaar kwamen, werden afdelingen – die in het belang van de klant waren – gesloten. Een herverdeling heette dat, zodat het woord ontslag niet naar buiten toe gecommuniceerd werd. Zo kon een afdeling die hypotheekaanvragen extra checkt zomaar verdwijnen. Andersom werden complete afdelingen onterecht overeind gehouden

zodat het afdelingshoofd verzekerd bleef van zijn positie. Ik heb ook meegemaakt dat een Senior Vice President Audit – een soort in-

Tijdens lunches was ik de enige zonder sterke verhalen over Ibiza

terne toezichthouder – in een achterkamer moest werken; zo kon zijn afdelingshoofd de benodigde besparing realiseren, met als gevolg een groen vinkje achter zijn

naam en een hogere bonus. Bankiers scheppen hier onderling over op – zeker in het voorjaar, wanneer de bonussen worden uitgekeerd. Ik vond dat apart, maar kreeg zelf ook een bonus; ik maakte gebruik van de bestaande regeling, had mijn werk goed gedaan en niemand ontstegen of belazerd. Dat voelde niet als graaien; ik waste als Pilatus mijn handen in onschuld.

Ik heb meerdere keren aangegeven dat de bank te ver ging. Dan had ik wel medestanders, maar bij de minste tegenstand gingen zij alsnog overstap; er zijn maar weinig bankiers die ruggengraat tonen op ethische thema's en met de vuist op tafel durven slaan. Toen mijn adviezen steeds vaker niet werden opgevolgd, ben ik zelf maar in wat dossiers gedoken. Er was bijvoorbeeld beloofd dat het aandeel van onze beleggingen in de wapenindustrie drastisch verminderd zou worden. In de praktijk bleek dat nauwelijks. Toen ik dat aankarte, kreeg ik te horen dat andere delen van de portefeuille het niet goed genoeg deden; zeker in tijden van oorlog is de wapenindustrie een zekerheid. Zo bleken er intern altijd grote belangen te spelen die continu tegen elkaar werden afgewogen. Mijn poging tot verbetering bleek een druppel op de gloeiende plaat.

Je moet je voorstellen: zowel iemand van bijvoorbeeld het economisch bureau als een communicatieman – ik – adviseerden over hetzelfde onderwerp. De eerste zegt: als we X doen, gaat de winst omhoog. De communicatieman zegt: ja, maar X schaadt onze reputatie, dus op de lange termijn wordt de bank er juist niet rijker van. Ik hoorde vaak: reputatieschade voorkomen is jouw vak, dus als de pleuris uitbreekt, hebben we jou

Wat kan ik doen en waar moet ik op letten?

Sommige banken investeren onze euro's in zaken waar niet iedereen achter staat, zoals wapens, fossiele energie of bedrijven die winst belangrijker vinden dan het welzijn van mensen. Om te zien hoe banken omgaan met hun maatschappelijke rol en waarin ze zoal investeren, is de 'Eerlijke Bankwijzer' in het leven geroepen. Dat is een samenwerkingsverband tussen Oxfam Novib, Amnesty International, Milieudefensie, FNV, Dierenbescherming en PAX. Op de website eerlijkebankwijzer.nl kun je de tien grootste Nederlandse banken vergelijken op verschillende criteria, zoals duurzaamheid en bonusbeleid. Rekening-

houders krijgen op de website ook de mogelijkheid om hun bank rechtstreeks aan te schrijven en ze daar kritiek op hebben, in de hoop dat de bank haar investeringsbeleid verduurzaamt. De bankwijzer belicht verschillende thema's en sectoren. Bijvoorbeeld de mate van transparantie, omdat openheid belangrijk is om inzage te krijgen in het karakter van een bank. De Eerlijke Bankwijzer concludeert dat de ABN AMRO het meest transparant is, en Delta Lloyd het minst. In het totaaloverzicht scoort Delta Lloyd eveneens het slechtst, terwijl de ASN Bank het best uit de test komt. Toch is het – ook na het door-

spitten van de bankwijzer – nog niet zo eenvoudig om aan te geven welke banken goed bezig zijn en welke niet, aldus de geïnterviewde ex-bankier: „Wat je zult zien, is dat 'groene, maatschappelijk verantwoorde' banken wel iets van je terugvragen, namelijk dat je er zelf financieel minder aan overhoudt: lagere spaarrente, hogere hypotheekrente. Goed en slecht zijn hier dus relatief.” Het machtigste wapen van de consument is simpel: weglopen. Overstappen kan altijd. De meeste banken garanderen een soepele overstap. En anders is er altijd nog de overstap-service (www.overstap-service.nl).

1 In april 2009 presenteerde de commissie-Maas een advies over de toekomst van de banksector. Belangrijkste aanbevelingen: klantbelang moet weer het primaire belang worden in plaats van dat van aandeelhouders; beloningsbeleid moet op de schop; toezicht moet beter.



Het systeem is corrupt. Maar het is te makkelijk om alleen naar banken te wijzen. De oplossing begint – heel ouderwets – bij zelfbeheersing. Als je geld uitgeeft dat je niet hebt, houd je het foute systeem dat draait op schulden in stand. Foto: ANP

hard nodig. Maar uiteindelijk draait het om de winst."

Gouden handboeien

„Ik kreeg steeds minder plezier in mijn werk en kwam steeds meer buiten de groep te staan. Maandenlang werd ik als pr-man niet meer uitgenodigd bij directievergaderingen, terwijl het een goed gebruik is dat dat zo nu en dan gebeurt. Vermoedelijk werd er veel achter mijn rug om gekletst, dat deed men vaker. Ze zagen mij als degene die altijd beren op de weg zag. Wonderlijk, want dat was juist mijn taak. Dan zeiden ze: 'Wat is er nu weer niet ethisch verantwoord?' Maar als de reputatie van een complete branche is dat je onbetrouwbaar bent, vind ik dat je elke keuze ethisch moet toetsen.

Het was een veeg teken dat ik helemaal niet blij was toen ik na twee contracten een vast contract kreeg. Een vriend zei toen al: volgens mij moet jij daar weg. Toch ben ik nog lang gebleven, mede doordat ik een hypotheek bij de bank had. Werknemers kregen stevige korting op de rente, dus bij ontslag zou ik de hoofdprijs moeten betalen. Iemand die vóór mij vertrok, waarschuwde me nog; 'gouden handboeien' noemde hij die hypotheek. Maar ik pakte wat ik pakken kon."

Klantbelang

„Met mijn vrouw en twee goede vrienden besprak ik mijn toekomst bij de bank. Een vriend operde dat ik misschien juist moest blijven, omdat ik bij die bank blijikbaar een van de weinigen was met een gezond ethisch besef. Ik stond toen al op het punt van vertrek, maar door dat gesprek heb ik intern nog diverse zaken aangekaart. Vooral dat het klantbelang

ondergeschikt was aan het financiële belang. Dat je als bank in het onverantwoord verstrekken van hypotheeken laat zien dat je niets van de financiële crisis hebt geleerd. Bovendien heb je een groot pr-probleem als uitlekt dat je als bank de klant eigenlijk een middelvinger geeft.

Een vertrouwenspersoon vond mijn verhaal klinken alsof ik mijn geweten groter vond dan dat van de directie; personeelszaken durfde er hun vingers ook niet aan te branden. Vervolgens stapte ik naar audit, de toezichthouders. Zij zeiden: 'we kunnen ons voorstellen dat in de huidige situatie het financiële belang zwaarder weegt dan het klantbelang.'

Nadat ik de knoop had doorge-

Er zijn maar weinig bankiers met ruggengraat

hakt, duurde het nog drie weken voordat ik mijn ontslag indiende. In die periode heb ik twee nachten niet geslapen. Zou ik direct weg moeten? Kon ik daar nog geloofwaardig functioneren terwijl ik mijn vertrouwen in de directie had opgezegd? Zou er een einddatum komen, of zou ik gelijk geen inkomsten meer hebben? Ik wist het niet. Ik was ook bang dat ze zouden zeggen: hier heb je duizend euro, denk er nog eens over na. Dat soort scenario's schoten door mijn hoofd.

Collega's reageerden wisselend. De meesten wilden vooral weten

wie me zou vervangen. Sommigen wisten niet dat mijn onvrede zo diep zat. Iemand zei: 'Had je niet kunnen vragen om ontslag?' Want als je zelf ontslag neemt, krijg je niks. Maar het was voor mij vooral een statement.

In de week voordat ik mijn baan heb opgezegd, ben ik op een sollicitatiegesprek geweest. Op iedere vacature reageerden zo'n honderdvijftig mensen, dus makkelijk was het niet. Uiteindelijk had ik binnen vier maanden na uitdiensttreding weer iets nieuws. Toen ik vertelde over mijn nieuwe werk, zochten ze meteen op wat ik dan ongeveer zou verdienen."

Corrupt systeem

„Dagblad *Trouw* schreef recent dat een groep jonge bankiers met een zogenaamde cultuurkaart het normbesef in de financiële sector willen herstellen. Dan denk ik: eerst zien, dan geloven. Ik geloof inmiddels niet meer in dat soort verhalen. Het zou mij niet verbazen als dit een spin is. Bijvoorbeeld van de Vereniging van Nederlandse Banken, die de negatieve opinie probeert te keren. Of word ik nu paranoïde?

De meeste jonge bankiers die ik spreek, werken met de gedachte: ik ga hier een grote bak met geld verdienen. Bovendien is de bonuscultuur nog steeds leidend en die zit diepgeworteld.

Een bank kan het ook niet goed doen. Een bank bestaat puur om de economie draaiende te houden en doet dat door schulden te creëren. Als de barman die een dronkenlap drank blijft geven; sinds de crisis geen whisky meer, maar nog wel rode wijn. Grofwerk is het verdienmodel van elke bank: hypotheekrente min spaarrente. Een bank zegt: we geven jou anderhalf

procent, we krijgen vier of vijf procent – de rest is voor papa. Als een bank jouw spaargeld krijgt en daar een klein beetje voor terug-

De bank is als de barman die een dronkenlap drank blijft geven

geeft, leent een bank jouw geld eigenlijk heel goedkoop. Vervolgens geeft de bank dat geld uit als leningen tegen een veel hogere rente. Dat systeem is gewoon corrupt. Een gezonde bankenwereld kan niet bestaan, tenzij er een nieuw economisch model komt. Ik zou zo'n model graag willen, maar ik denk niet dat het haalbaar is.

Maar het is te makkelijk om alleen naar banken te wijzen. De oplossing begint – heel ouderwets – bij zelfbeheersing. Als je geld uitgeeft dat je niet hebt, houd je het foute systeem dat draait op schulden in stand."

Gezicht

„Het is schrijnend om te ontdekken wat mensen met droge ogen durven te verkopen. Zo kreeg ik een brief onder ogen van een klant met grote problemen, onder andere door zijn verslaving. Hij had net alles weer op de rit, wat werd bevestigd door een begeleidend schrijven van zijn therapeut. Maar de bank had besloten zijn huis in de gedwongen verkoop te doen. Nu snap ik dat een bank zakelijke afwegingen moet maken, maar om nou tegen zo iemand zeggen: zak jij maar lekker in de stront...?!

Opeens kregen cijfers een gezicht. Ik weet nog dat ik die brief zag en achter mijn bureau heel lang overdacht wat ik kon doen. Formeel niets, maar ik had de directeur Hypotheken kunnen bellen om het tenminste aan te kaarten. Op dat moment heb ik verkeerd ingeschat waar ik mijn aandacht aan moest geven, en daar heb ik nog een week buikpijn van gehad.

Later heb ik een minder schrijnend geval wel doorgespeeld. Toen was de reactie: 'Als ik mijn tijd moet verdoen aan individuele problemen, hebben we straks vijf hypotheekdirecteuren nodig.'

Ik ben minder goedgevoeliger geworden. In mijn huidige baan vraag ik uitbreider door hoe een directeur zijn doelstellingen wil halen. Ik wil alleen nog voor kosjer bedrijven werken. Ook heb ik mensenkennis opgedaan door mijn tijd bij de bank; ik kan nu beter inschatten of iemand authentiek en betrouwbaar is. *Walk your talk* vond ik altijd vanzelfsprekend, maar nu is het echt mijn richtlijn geworden."

Bevrijd

„Sinds ik mijn ontslag heb ingediend, is de relatie met mijn vrouw en kinderen veel beter geworden. Ik ben minder gestrest en voel me bevrijd van het systeem binnen de bank. In mijn nieuwe werk kan ik mijn eigen grenzen bepalen – ook ethisch. Toen ik voor de bank werkte, zei mijn vrouw geregeld: 'Doe eens niet zo kortaf tegen de kinderen!' Na een werkdag was ik moe en keek ik veel tv. Nu heb ik veel meer energie. De kinderen rennen weer naar me toe als ik thuiskom."

De naam van de geïnterviewde is om privacyredenen geanonimiseerd