

Young financials jagen cultuurverandering aan

Herstel van vertrouwen in de financiële sector; debat Vrije Universiteit Amsterdam 071014

Wie en wat lost de smet van de financiële sector op? De klant wil integriteit, allicht. Maar die moet wel van binnenuit komen! Het hart van de verandering ligt bij de jonge garde die kwaliteit verkiest boven het snelle geld. Greed is good is echt passé.

Een nieuwe tijd is aangebroken in de financiële sector. Een tijd van bescheidenheid, zelfreflectie en terug naar de basis. De klanten geloven het alleen nog niet helemaal. En neem hen dat eens kwalijk. Hoe herwinnen de banken en verzekeraars hun morele krediet, wat zorgt voor herstel van het vertrouwen? Over deze vraag debatteerden op 7 oktober in de VU Amsterdam zo'n 80 à 90 kopstukken uit de sector.

Zelfoverschatting

Zelfoverschatting ligt aan de basis van de problemen, vindt de financieel specialist die het debat opent. Wie geen grenzen ziet kan ze ook niet respecteren. Dat geldt voor financiers maar ook voor particuliere klanten en bedrijven. Denk aan Icesave (de IJslandse bank die een onverantwoord hoge rente op spaargeld beloofde). Ook de gemeente Amstelveen en de provincie Zuid Holland zijn er met open ogen ingetuind. Of de grond van de problemen werkelijk verandert? De spreker verwijst naar een rapport van het IMF dat waarschuwt voor uitgestelde bonussen. Zijn we ons ervan bewust dat uitstellen gevaarlijker is dan verlagen?

Te voet

Het bewustzijn wil nog weleens achterlopen, haakt de gespreksleider in. Over woekerpolissen uitten klanten pas hun weerzin toen ze er al jaren in verstrikt zaten. Schaamte speelde vast een rol, maar kennelijk genoot de sector in die tijd nog veel vertrouwen. Als vertrouwen zoals men zegt te voet komt en te paard gaat, en het paard is al zo langzaam... Maar er wordt aan gewerkt. Uit eerdere sessies over het onderwerp hebben jonge profs samen met De Argumentenfabriek een zogenaamde cultuurkaart gemaakt. Hierop is de weg naar herstel in een aantal kernwaarden vastgelegd. Vandaag wordt in drie debatten op enkele afgeleide onderwerpen ingezoomd.

DEBATRONDE 1: Veranderende normen en waarden

Leiderschap

De wereld verandert en het denken over leiderschap ook. Een van de ambassadeurs van de cultuurkaart, een typische *young financial*, vindt dat modern leiderschap vooral betekent dat je luistert naar medewerkers en klanten. Bij de sollicitatiecommissie van zijn huidige werkgever vond zijn visie eerst nog weinig weerklank. Je moet vooral het goede voorbeeld geven, meende de senior tegenover hem. Toch vonden ze elkaar uiteindelijk – was het de communicatie? Je kon namelijk ook het goede voorbeeld geven door goed te luisteren!

Motivatie

Goed luisteren past zeker in de nieuwe beweging die we zien, vindt zijn tafelpartner, die als filosoof promoveerde op de relatie tussen modernisering en traditie en nu zijn kennis in het bedrijfsleven inzet. Deze specialist, die hoopt op een beweging van onderaf, had de catharsis eigenlijk eerder verwacht. Waar het reinigend proces werd gestuit? Waarschijnlijk daar waar het meest te verliezen was. De derde debater aan deze tafel, een eminent bestuurder, noemt onderzoek onder 800 leden van vakorganisaties, waaruit blijkt dat gemotiveerde medewerkers zich bij (cultuur)verandering het vaakst gehinderd voelen door de top.

Winstpercentages

Bij veranderingen, denkt hij, zou de kern van duurzaamheid centraal moeten staan. We willen als klant bediend worden in wat we nodig hebben. Dit betekent dat je als bank bij particulieren geen hoge winstpercentages na moet streven: 8-10% is al heel degelijk. Of van deze nieuwe richtlijn al iets te merken is? Weinig handen in de zaal. Wat er op dit moment gebeurt, zo wordt gezegd, is dat toezichhouders in een kramp zijn geschoten over alle nieuwe regels, protocollen en checklists die door de crisis over hen zijn uitgestort. De klant is hierbij uit beeld geraakt.

Ict

Wat moet de rol en de focus zijn van de bank? De technologie-expert: als het daarom gaat, moet je de kantoorfunctie scheiden van de ict. Het is de vraag of traditionele banken de beste partij zijn om ict te ontwikkelen. In China en India neemt de ontwikkeling van nieuwe technologie een enorme vlucht. Hier zit je vaak nog te kijken naar iets dat eruitziet als internet in de jaren 1990. Je merkt het effect, zegt een hoogleraar in de zaal. Google en Apple nemen inmiddels een behoorlijk deel van het betalingsverkeer voor hun rekening. En wat betekent het als zij straks ook deposito's gaan wegtrekken?

Financieringsfunctie

Interessante vraag. Dan zou de ergste crisis nog weleens voor ons kunnen liggen. De bestuurder denkt dat partijen als Google eerder de samenwerking zullen zoeken. Meer zorgen maakt hij zich om de financieringsfunctie van de bank. We staan aan de vooravond van een grote investeringsgolf die ons van een lineaire naar een circulaire economie moet brengen. Er moet een verbinding komen tussen de bank- en pensioensector. Hoe gaan we dat doen? In de Nederlandse financiële sector ontbreekt het schromelijk aan een degelijk systeem voor financiering van risicokapitaal. Peer-to-peer lending en crowdfunding zijn tekenen van de tijd. Als banken erin slagen in dát gat te springen...

DEBATRONDE 2: (on)begrijpelijke producten en diensten

Onder de motorkap

'Bij opeising ingevolge dit artikel is door de Schuldenaar een boete verschuldigd gelijk aan de op het moment van aflossing geldende boetebepalingen...' enz. Welke klant begrijpt wat hier staat? En is het wel zijn taak om precies te begrijpen wat hij koopt? Niet helemaal, vindt de eerste van een nieuwe ronde sprekers, econoom en decaan aan een bekend opleidingsinstituut in de sector. Negentig procent van de mensen die een auto koopt, kijkt ook niet onder de motorkap. Het gaat om eerlijkheid. Je moet nadenken, maar je moet er als klant ook vanuit kunnen gaan, dat bedrijven handelen in jouw belang.

Coco's

Productomschrijvingen blijven een thema, welgemeende dappere pogingen ten spijt. Er is nog iets anders. Tweede gesprekspartner, hoogleraar algemene economie, wijst op macro-economische effecten van sommige financiële producten. Kennen we bijvoorbeeld de zogenaamde coco's? Dit zijn obligatieleningen die als het slecht gaat worden omgezet in eigen vermogen. Goed voor de bank en voor de klant, maar voor de maatschappij heel schadelijk. De hoogleraar is soms verbijsterd over het niveau van kennis (of geweten) rond macro-economische effecten bij de aanbieders zelf.

Ethiek

Men is het eens over onverantwoorde systeemeffecten. De besmetting die een bank als Goldman Sachs heeft afgewenteld op de maatschappij is veel groter dan de pijn voor bedrijven. Wat opvalt is dat de jongere generatie meer openstaat voor een nieuwe financiële ethiek. Een vertegenwoordiger van deze groep aan tafel werkt in kredietverstrekking voor de Nederlandse offshore. Of zij onwetende klanten tegen zichzelf in bescherming zou nemen? Ja, zegt ze. Dat lijkt me logisch.

In de zaal heerst merkbare scepsis. Zullen banken écht hun leven beteren? Is er niet een subtiel maar wezenlijk verschil tussen *trust* en *confidence*? Waarom een woord als integriteit, als die vanzelfsprekend zou moeten zijn? En als we het hebben over ruimte in de marges van de ethiek: was niet al eerder opgemerkt dat mensen langer nadenken over de aanschaf van een wasmachine dan over de aanschaf van een hypotheek? De ruimte zal altijd worden benut. Adviseurs die aan bedrijfsbelang voorbij zouden gaan ten gunste van de klant? Kom op zeg, die cultuur bestaat niet.

Vormgeving

Een cultuur kan in de botten kruipen. Een deelnemer ziet in zijn werk als coach binnen de bankwereld vaak de mooiste ideeën stollen tot een technisch verhaal. Hoe hoger hij komt in de hiërarchie van het bedrijf, hoe hardnekkiger die neiging. Uiteindelijk, zegt hij, wordt er toch gestuurd op KPI's (prestaties). Wat zijn principes waard als niemand er iets van merkt? Een andere deelnemer kiest een onverwachte invalshoek. Hij mist in de financiële wereld het aspect van vormgeving, van een methodische, ethisch en maatschappelijk verantwoorde manier van werken. In de meeste sectoren, zoals de farmaceutische industrie en de landbouw, zegt hij, is dit allang gemeengoed.

DEBATRONDE 3: Elkaar aanspreken op (on)ethisch gedrag

Feedback

Het designaspect oogst bijval. Ja, een protocol dat ethiek stimuleert en in beeld en taal zichtbaar maakt. Er is nog een andere kant, de binnenkant. Wil de financiële wereld werk maken van een nieuwe ethiek, dan zal er een cultuur moeten ontstaan waarin men elkaar aanspreekt op gedrag dat daarvan afwijkt. Hoe moeilijk dat is? Een jonge prof die de laatste debatronde inleidt, merkt dat feedback bij de oudere generatie makkelijk tot irritatie kan leiden. Deze groep is niet gewend aan weerwoord, geeft hij aan, zeker niet van onderaf. Je moet het ook maar durven natuurlijk om tegen het establishment op te staan. Voor hem is het makkelijk, zegt hij. Hij is jong, heeft geen hypotheek, kan nog alle kanten op.

Compliance

Een nieuwe cultuur vraagt nieuwe medewerkers en transitie kost tijd, weten twee bankdirectieleden aan tafel. Elkaar aanspreken zit niet in de genen van de bank, het is delicaat, veel mensen moeten het nog leren. Ondanks training blijkt niet iedereen geschikt. Bij veel banken zijn in de tussenlaag enorme klappen gevallen. Is dat niet keihard? Een specialist in *organizational behaviour* uit de zaal vertelt dat haar afdeling aanvankelijk ontslag gerechtvaardigd vond bij elk *compliance issue*, maar hier later op teruggekomen te zijn. Iets klopte niet, voelde ze, het was te radicaal. En nu? Nu weten ze het nog niet. Ze denken erover.

Rug recht

Gas erop, gas eraf. Twijfelen kan óók moedig zijn. Nieuwe wet- en regelgeving moet de nieuwe cultuur sturen en ondersteunen, maar uiteindelijk, zo onderstreept een tuchtrechter in de zaal, gaat het om de moraal. Deze jurist vindt dat het de sector nog pijnlijk aan zelfkritisch vermogen ontbreekt. Legitieme redenen voor dubieus handelen blijken altijd weer voorhanden. De klant wil het, wordt er dan gezegd. Op een zeker moment, zo geeft hij aan, moet je ook tegenover die klant je rug recht kunnen houden en nee durven zeggen. Daarin zouden mensen getraind en begeleid moeten worden.

Bonussen

Een thema, zoals eerder gezegd, is nog altijd de bonuscultuur. Zo'n kwarteeuw geleden zijn we in het verkeerde spoor van winstmaximalisatie terechtgekomen, herneemt de spreker uit debatronde 1. Mensen kregen een bonus om dát belang te dienen, wat een prikkel tot een soort tegennatuurlijk handelen heeft gegeven die nog niet uit de wereld is. Wat gaan we daaraan doen? Want al wordt er nu strenger op toegezien, ze bestaan nog steeds, de bonussen. De wil is er, kortom, maar de weg is nog zo lang als de oude cultuur hardnekkig is. Echte verandering, zo lijkt de conclusie, zal van de nieuwe lichtung moeten komen, Neerlands hoop in schrale tijden. De jonge prof uit deze ronde krijgt geen bonus bij zijn bank. En hij hoeft hem ook niet, zegt hij, zonder valse bescheidenheid. Hij heeft gezien wat er mis kan gaan en voelt zich verantwoordelijk voor een nieuwe moraal in de sector. Hij is aangenomen op de dag dat Lehmann Brothers viel. Meer symboliek heeft een mens niet nodig.

Deelnemers aan dit debat waren onder andere:

Herman Wijffels (o.a. oud-voorzitter van de Rabobank en de SER), Haroon Sheikh (Dasym Investment Strategies), Dirk Schoenmaker (econoom en decaan aan de Duisenberg School of Finance), Frank den Butter (hoogleraar algemene economie aan de VU), Joanne Kellermann (directielid van De Nederlandse Bank), Margreet van Ee (CEO van de Achmea Bank) en Huub Bongers (strateeg iS Amsterdam)

Geschreven door Yvonne van Osch

Het debat wordt voortgezet in [The Young Financials Dialogen](#) in de Nieuwe Poort