**Tweede Kamer ronde tafel discussie bankcultuur, 12 december 2018**

*Irene van Staveren*

**1. De bankcultuur lijkt niet voldoende te verbeteren:**

* Banken geven geen inzicht in de eigen cultuur, met als belangrijkste reden dat het thema gevoelig ligt:
  + bang voor uitvergroting van zwakke kanten in de media
  + bang voor slechte invloed op de concurrentiepositie: men gaat liever met consultants in zee dan met onafhankelijk wetenschappers zoals die van het SFL
* De NVB publiceert wel jaarlijks de Vertrouwensmonitor: deze kan worden gezien als een graadmeter van hoe de samenleving - als burger en als klant - naar banken kijkt. Het laatste rapportcijfer voor de bankensector als geheel - graadmeter voor hoe de burger naar de banken kijkt - is een 3 op een schaal van 1 tot 5. Uitgedrukt in percentages betekent het dat 50% van de bevolking banken vertrouwt. Dat was 2 jaar geleden 45%. Er is dus een lichte toename maar het blijft evident onvoldoende.

**2. De top van de financiële sector (banken, verzekeraars, pensioenfondsen) laat wel zien het thema cultuur en duurzaamheid belangrijk te vinden:**

* + - Er is aandacht voor maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid en schuldenproblematiek (maar het gaat langzaam en het is onduidelijk in hoeverre dit een snellere en diepere cultuurverandering helpt te realiseren)
    - Er is belangstelling voor een sterkere maatschappelijke missie, bijvoorbeeld door het formuleren van een purpose (maar dit vereist nog heel wat reflectie om te voorkomen dat het niet gewoon strategische leuzen zijn in de trant van "wij zijn de beste in A, B of C". Purpose kenmerkt zich nu juist door je eigen identiteit te verbinden aan *the common good* in plaats van je positie te bepalen ten opzichte van de concurrentie)

**3. De oorzaak van de starre bankcultuur ligt in wat organisatiesociologen een "organisatorisch veld" noemen (DiMaggio en Powell, 1983).**

* + - Een organisatorisch veld is een duidelijk herkenbaar institutioneel geheel van organisaties, klanten, investeerders en toezichthouders.
    - Kenmerken van zo'n geheel zijn homogeniteit, intern streven naar status en extern streven naar legitimiteit, en een sterke rationalisering op alle vlakken waaronder HRM
    - De bankensector is goed herkenbaar als organisatorisch veld:
      * het belang van status wordt uitgedrukt in incentives die de onderlinge competitie versterken, zoals KPIs, variabele beloning, relatief hoge salariëring t.o.v. vergelijkbare sectoren en hoge topsalarissen en bonussen.
      * het zoeken naar legitimering is zichtbaar in de sterke monitoring op klanttevredenheid en klantbeleving maar ook in de belangrijke activiteiten van de NVB zoals de Vertrouwensmonitor en het tuchtrecht
      * de sterke rationalisering uit zich in gedetailleerde HRM-praktijken rondom het controleren van het gedrag van bankiers via uitgebreide compliance procedures en het meten van de prestaties van werknemers op een toenemend aantal criteria, zowel financieel als niet-financieel, met name via KPIs; het gevolg van al dit controleren en monitoren is echter een verdere afname van de autonomie van bankiers om hun morele kompas te volgen: precies het tegenovergestelde van wat je zou verwachten van een integere bankcultuur
    - Ik heb een nadere kwantitatieve analyse uitgevoerd met data die ik, namens het SFL, in 2014 heb verzameld in een enquête onder ruim 600 bankiers (van Staveren en van Tilburg, 2015). Uit de vervolganalyse (van Staveren, 2018) blijkt dat de mate waarin bankiers de ruimte ervaren om hun morele kompas te gebruiken wordt beperkt door de factoren die het organisatorisch veld bepalen en versterken, zoals KPIs en compliance; terwijl gedragsregulering door de overheid, zoals de eed, juist geen effect heeft op de ruimte voor bankiers om hun moreel kompas te gebruiken.

**Conclusie:**

Er is zeker goede wil, maar zolang wordt vastgehouden aan KPIs en uitgebreide compliance procedures is een werkelijke cultuuromslag nog niet in zicht. Daarvoor hebben bankmedewerkers nu juist de autonomie en het vertrouwen nodig van hun managers en de top om collectief op hun morele kompas te reflecteren en de ruimte om het individueel in te kunnen zetten in alle dagelijkse beslissingen als bankier, zonder angst voor slechte scores op performance metingen.

Tegelijk kunnen we constateren dat de sector zo vastzit aan een gedetailleerd en zich uitdijend rationaliseringssysteem van meten, vergelijken en beoordelen - wat inherent is aan een organisatorisch veld - dat verandering alleen mogelijk is met fundamentele ingrepen door banken zelf in hun organisatie. Stap voor stap cultuurverandering met behulp van steeds mooiere management tools die ingepast worden in het bestaande systeem zal geen verandering brengen maar het systeem steeds dieper verankeren. Terwijl meer gedragsregulering door de overheid geen enkele invloed blijkt te hebben op de noodzakelijke systeemverandering.

Misschien moet verandering komen van nieuwe business-modellen en innovatieve kleine organisaties die de sector uitdagen, van fintech tot crowdfunding.

**Referenties:**

DiMaggio, P.J. and W.W. Powell (1983) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields' *American Sociological Review* 48 (2), 147-160.

Irene van Staveren (2018) 'The misdirection of bankers' moral compass in the organizational field of banking'. Unpublished paper under review.

Irene van Staveren en Rens van Tilburg (2015) ‘Bankier stelt klant centraal – nu de bank nog’. Utrecht; Sustainable Finance Lab. Februari 2015. 52 pp. URL: <http://sustainablefinancelab.nl/files/2015/03/SFL_survey2014_eindrapport_def.pdf>