



BANKIER STELT KLANT CENTRAAL, NU DE BANK NOG

Eindrapport survey bankcultuur 2014

**Irene van Staveren en Rens van Tilburg
Februari 2015**



Colofon:

Het Sustainable Finance Lab is een netwerk van academici van verschillende disciplines en universiteiten in Nederland dat ideeën ontwikkelt voor- en de discussie aanjaagt over de verduurzaming van de financiële sector. Doel is een stabiele financiële sector die bijdraagt aan een economie die de mens dient zonder daarbij zijn leefmilieu uit te putten.

Dit onderzoeksrapport is te downloaden van de website van het Sustainable Finance Lab: www.sustainablefinancelab.nl

De auteurs zijn beide lid van het Sustainable Finance Lab (SFL).

Prof. dr. Irene van Staveren is hoogleraar pluralistische ontwikkelingseconomie aan het International Institute of Social Studies van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij kan bereikt worden via staveren@iss.nl

Rens van Tilburg directeur van het SFL, dat gevestigd is bij de Universiteit Utrecht. Hij kan bereikt worden via R.vanTilburg@uu.nl

De auteurs danken Maarten Hietland voor zijn onderzoeksassistentie, Sander Tideman, Martijn Lampert, Kilian Wawoe, de leden van SFL en diverse medewerkers van de banken voor hun bijdrage aan de vragenlijst. Bijzondere dank gaat uit naar Jan Paul Veenhuizen, Sandra Hendriks Sneijder en Erwin Rog voor het uitzetten van de survey onder hun leden.

Alles uit dit onderzoek mag vrij gebruikt worden. Een bronvermelding wordt wel op prijs gesteld.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	5
2. Bankcultuur	6
2.1 Wat is cultuur in organisaties?	6
2.2 Welke culturen kunnen we onderscheiden?	6
2.3 Doet cultuur er toe?	7
2.4 Cultuur in de financiële sector	8
2.5 Conclusie	9
3. Methodologie	11
4. Resultaten	13
4.1 Frequentietabellen	13
4.1.1 Achtergrondgegevens	13
4.1.2 Organisatiecultuur	14
4.1.3 Leiderschap	22
4.1.4 Vertrouwen van de samenleving	24
4.1.5 Klantbelang	29
4.1.6 Performance management	32
4.2 Kruistabellen	39
4.2.1 Achtergrondkenmerken en bankcultuur	39
4.2.2 Verbanden tussen bankcultuurvariabelen	42
4.3 Open vragen	47
5. Conclusies	50
Literatuurlijst	51

Samenvatting

Bankmedewerkers willen het klantbelang vooropstellen maar voelen zich belemmerd door de bankcultuur. Het vertrouwen in de organisatie hapert, medewerkers worden niet gemotiveerd door de gestelde prestatiedoelen en krijgen te weinig ruimte van de leidinggevende en de klant komt in de knel. Meer autonomie, openheid en de afname van prestatiedoelen kan het klantbelang ten goede komen.

Het onderzoek

Dit zijn de belangrijkste uitkomsten van een statistisch representatieve steekproef (617 volledig ingevulde vragenlijsten) onder vakbondsleden (van FNV Bondgenoten, CNV en DeUnie) werkzaam bij de drie grote Nederlandse banken (ABN AMRO, ING en Rabobank). Zowel qua achtergrondkarakteristieken als qua mening, getuige een gelijktijdig uitgevoerde enquête onder niet-vakbondsleden, wijken de leden niet erg af van hun collega's. Wel is de gemiddelde leeftijd hoger dan in de sector. Deze bankmedewerkers hebben een uniek zicht op de mate waarin het klantbelang in de praktijk centraal staat. Beter dan wie ook kennen zij de klanten en de bankproducten. Daardoor kunnen zij goed beoordelen in hoeverre producten passend zijn voor klanten en hoe effectief de bank stuurt op het klantbelang.

De bankcultuur

Sinds de financiële crisis staat cultuur centraal. Gedrag en de sturing van gedrag bepaalt of het klantbelang centraal wordt gesteld of niet. Daarbij zijn drie culturen te onderscheiden, elk gebaseerd op een andere ethiek:

- Nutsethiek, gebaseerd op het utilitarisme, waarin gedrag wordt beoordeeld op haar uitkomsten; in de financiële sector: wie het meeste geld verdient heeft het goed gedaan.
- Plichtenethiek, gebaseerd op de deontologische ethiek van Kant waarbij de rechten en plichten centraal staan als uitgangspunten; in de financiële sector: de toezichthouders bepalen de spelregels en de bewegingsruimte.
- Zorgethiek, gebaseerd op de sociale dimensies van Aristoteles' deugdenethiek, draait om verantwoordelijkheid nemen voor elkaar, voor andere mensen, ook in financiële relaties.

De door ons hier beschreven literatuur over cultuur bij financiële instellingen laat zien dat deze complexe dienstverlening gebaat is bij intrinsieke motivatie. Culturen die minder nadruk leggen op competitie, financiële targets, en dominant leiderschap, resulteren over het algemeen in effectievere organisaties met betere resultaten. Klantbelang centraal, als doel op zich, past goed in de zorgethiek. Echter, voor 2008 was de nutsethiek dominant. Na 2008 heeft de toezichtreactie vooral de plichtenethiek versterkt: veel gedetailleerde regelgeving, wat leidde tot een compliance cultuur. Reden dus om te onderzoeken hoe de verschuiving in ethiek in de financiële sector een paar jaar na de crisis samenhangt met motivatie, gedrag en klantbelang.

De resultaten

De overgrote meerderheid van de bankmedewerkers (92%) wil het belang van de klant vooropstellen. In de praktijk kan dat lang niet altijd. Zo ervaart 40% vaak en 42% soms de werkdruk als belemmering om de klant te dienen. De werkdruk is vooral hoog door bezuinigingen en nieuwe regelgeving. Waarbij 86% aangeeft het terecht te vinden dat de nieuwe regels zijn opgesteld. Een kwart van de bankmedewerkers ervaart weinig tot zeer weinig autonomie en eigen initiatief. Er is volgens de bankmedewerkers sinds de crisis weinig veranderd: een derde vindt de dienstverlening beter geworden, een derde ziet geen verschil en een derde vindt dat de dienstverlening slechter is geworden. Een meerderheid ervaart spanning tussen het klantbelang en de producten die de bank aanbiedt. Van degenen met klantcontact heeft 5% onlangs producten verkocht waar hij of zij niet achter stond.

De medewerkers zijn kritisch over de top van de bank: waar 76% vindt dat de top het klantbelang centraal zet in woorden, ziet slechts 28% dit terug in daden. Hoewel de variabele beloning bij ING en Rabobank sterk is teruggedrongen spelen targets nog altijd een belangrijke rol: 74% wordt gestuurd door Key Performance Indicators (KPIs). Het stellen van doelen voor omzet draagt volgens 63% niet bij aan het klantbelang en KPIs worden door slechts 14% van de medewerkers genoemd als motiverend. Nu de wortel van de variabele beloning verdwenen is werken de KPIs vooral via de stok van angst voor ontslag, zo blijkt uit de open vragen.

De conclusie

We concluderen dat de overgrote meerderheid van de bankmedewerkers klantgericht is. Maar de intrinsieke motivatie van de gemiddelde bankmedewerker wordt ondermijnd door een groot ervaren verschil in *'walk en talk'* van de top en de sterke focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen, een gebrek aan autonomie, laag vertrouwen buiten het eigen team en het vastlopen van zelfontplooiing op de geslotenheid van direct leidinggevenden.

Banken sturen vooral op nutsethiek in motivatiebeleid en performance management en vallen bij ethische vraagstukken terug op plichtenethiek. Terwijl de gemiddelde bankmedewerker de maatschappelijke taak van banken juist beziet vanuit de zorgethiek, en daar graag aan bijdraagt in het dagelijkse werk in een zorg-ethische sfeer. Maar dat is gezamenlijk niet makkelijk te verwezenlijken omdat men de druk ervaart om te werken vanuit de nutsethiek, collega's buiten het team weinig vertrouwt, en door bezuinigingen de toegenomen gelddruk moeilijk aan kan.

Kortom, de gemiddelde bankmedewerker is ervan doordrongen dat het bij een bank om het belang van de klant moet gaan, maar de dominante bankcultuur is nog op een systeem van extrinsieke motivatie gebouwd. De oplossing van deze mis-match is de uitdaging voor cultuurverandering bij banken in Nederland.

1. Inleiding

In de hervorming van de Nederlandse bankensector zijn ‘klantbelang centraal’ en de ‘bankcultuur’ centrale elementen, Nederlandse banken en toezichthouders lopen internationaal voorop met initiatieven (DNB gedrag en toezicht, NVB met een maatschappelijk statuut, AFM monitor).

Maar wat is er nu echt veranderd? Het Sustainable Finance Lab (SFL) vroeg het de mensen die dat beter kunnen beoordelen dan wie ook: de medewerkers van banken zelf. Vanuit het SFL hebben Irene van Staveren en Rens van Tilburg in de periode 2012-2014 diverse gesprekken gevoerd met de top van de drie grootbanken en de verantwoordelijken voor cultuur en personeel in de organisatie. Hoewel deze gesprekken een goed inzicht gaven in de manier waarop in de banken met gedrag en cultuur wordt omgegaan bleek er onvoldoende steun voor het uitzetten van een survey via de banken zelf. De meeste banken waren huiverig om mee te werken, gezien het nog lage vertrouwen van de samenleving in de banken en regelmatige negatieve berichtgeving over banken in de media.

De vakbonden en het tv programma EenVandaag hadden een zelfde plan, zodat we hebben besloten tot samenwerking. EenVandaag heeft dezelfde vragen ook onder een eigen panel uitgezet. De resultaten daarvan komen sterk overeen met die van het gezamenlijke survey, ondanks het feit dat slechts 15% van de panelleden lid is van een vakbond.

Dit rapport is het complete verslag van de resultaten van de gezamenlijke survey. Gepresenteerd in 1vandaag, besproken op een publieksavond met Caroline Princen van ABN AMRO (30 oktober 2014) en in een ESB artikel (van Staveren en van Tilburg, 2014).

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 bespreken we de literatuur over cultuur in organisaties, specifiek die in de financiële sector.

Hoofdstuk 3 bespreekt de methodologie.

Hoofdstuk 4 geeft de resultaten van de survey per vraag (frequentietabellen), ingedeeld naar de thema's:

1. Achtergrondgegevens
2. Organisatiecultuur
3. Leiderschap
4. Vertrouwen van de samenleving
5. Klantbelang
6. Performance management

Daarna worden via kruistabellen enkele opvallende verbanden tussen vragen naar voren gebracht.

Hoofdstuk 5 presenteert de conclusies.

2. Bankcultuur

2.1 Wat is cultuur in organisaties?

Een definitie van organisatiecultuur wordt gegeven door Hill & Jones (2001): *“the specific collection of values and norms that are shared by people and groups in an organization and that control the way they interact with each other and with stakeholders outside the organization”*. De Nederlandse Bank hanteert een typologie van elementen die betrekking hebben op gedrag en cultuur van financiële ondernemingen. Voorbeelden hiervan zijn het handelen van de organisatie (beoordeeld naar consistentie/evenwichtigheid/voorbeeldgedrag), de transparantie naar buiten toe en de bestraffing van niet-naleving (DNB, 2009). Deze typologie sluit aan bij de literatuur waarin gedrag in een organisatie herleid wordt tot boodschappen in dezelfde organisatie (Schein, 2004; Taylor, 2005).

Er kunnen drie bronnen van een bedrijfscultuur onderscheiden worden (Bik, 2011): het gedrag van de leiding (walk the talk, tegenspraak), de symbolen of beslissing die genomen worden waar het gaat om tijd, geld of andere schaarse middelen (bonussen, dilemma's), en het geheel van systemen en structuren binnen de organisatie (sturing en targets, interne controle- en compliance maatregelen).

2.2 Welke culturen kunnen we onderscheiden?

Organisatiecultuur verbindt dus boodschappen met gedrag. Dat gebeurt op basis van de normen en waarden van een organisatie. Ethiek legt een belangrijk fundament onder cultuur. Daarom is het belangrijk om de drie belangrijkste ethieken te onderscheiden en hun effect op cultuur te begrijpen (Den Hartog en Verburg, 2004; van Staveren, 2007):

- Nutsethiek
- Plichtenethiek
- Zorgethiek

De *nutsethiek* vind haar oorsprong in het utilitarisme van Jeremy Bentham. Het vormt de basis van de neoklassieke economische theorie. Die gaat uit van nutsmaximalisatie, waarin gedrag beoordeeld wordt naar haar uitkomsten. Vertaald naar de cultuur van banken vindt deze ethiek bijvoorbeeld haar uiting in het afrekenen op financiële prestaties (Crespo & van Staveren, 2011, p.7). Het gaat om prestaties, targets, onderlinge competitie en om resultaten.

De *plichtenethiek* (ook wel regelethiek genoemd) komt voor uit de deontologische ethiek, die terug gaat op Immanuel Kant. Hierin dient het handelen niet beoordeeld te worden naar haar consequenties, maar naar haar uitgangspunten, namelijk naar de rechten en plichten van mensen. Een belangrijk onderdeel van deze ethiek is de menselijke waardigheid, het individu mag niet als middel van een handeling worden gebruikt, louter als doel. In de economische theorie komt deontologie tot uiting als beperkingen op het handelen van een persoon/bedrijf, door wetten, regels, en

sociale normen (van Staveren, 2007, p. 24). In de bankcultuur komt deze ethiek tot uiting in spelregels over het gedrag. Hierbij kan gedacht worden aan compliance en een gestructureerde werksfeer met heldere regels die voor iedereen gelden, de bankierseed en tuchtrecht.

De *zorgethiek* komt deels voort uit Aristoteles' deugdenethiek. Hierin staat verantwoordelijkheid nemen voor menselijke relaties centraal, als proces. De ethiek is daarmee afhankelijk van de context (van Staveren, 2001; Wærness, 2009). Nelson (2010) beargumenteert dat *zorgethiek* al een wezenlijk onderdeel van veel bedrijfsculturen is, maar stelt dat deze onderbelicht blijft door de economische interpretatie van het individueel handelen. *Zorgethiek* uit zich in een organisatiecultuur bijvoorbeeld door aandacht voor het lange termijn klantbelang en het elkaar aanspreken op onverantwoordelijk gedrag. In de financiële sector kan dit zich uiten door belangen van kapitaalverschaffers, de organisatie, en klanten beter met elkaar te verbinden (van Staveren, 2013). In de werksfeer staat collegialiteit voorop en is er ruimte om zich kwetsbaar op te stellen. Bij *zorgethiek* staan de relaties tussen mensen centraal, waaronder de centrale relatie met de klant maar ook het onderlinge vertrouwen tussen werknemers.

2.3 Doet cultuur er toe?

Anders dan vaak wordt gedacht is het vaak de cultuur die de koers van een onderneming bepaalt, meer dan een expliciete strategie. Een voorbeeld is de groei van het investeringsbankieren in de jaren '80 van de vorige eeuw. Met name banken met grote klanten (een gegeven dat vaak cultureel bepaald is) hadden destijds sterk het gevoel dat ze ook waarde diende te creëren in het 'market-based system'. Het verschuiven van banken van commercial banking naar investment banking gebeurde vaak op basis van de culturele eigenschappen van de bank, niet op basis van een expliciete strategie (van den Brink, 2003, pp. 10-11).

Cultuur blijkt ook een concurrentiefactor. Zo is een belangrijk onderdeel van een bedrijfscultuur de klantgerichtheid van een bedrijf, in het bijzonder voor de lange termijn. Een recent consumentenonderzoek van Oracle (Mazzucato, 2013, p. 14) onder bedrijven in de Verenigde Staten heeft aangetoond dat 89% van de consumenten naar een concurrent was gegaan naar aanleiding van een teleurstellende klantgerichtheid. Op de langere termijn blijkt dat een verantwoordelijk bedrijfsmodel dat is gestoeld op een hoge mate van vertrouwen, ook een bepalende factor is in operationeel en markttechnisch perspectief (idem, p. 16).

Berrone, Surraco en Tribo (2007) hebben aangetoond dat een sterk uitgedragen bedrijfscultuur een positief effect heeft op de (financiële) prestaties van een bedrijf. Deze positieve relatie valt weg als de bedrijfscultuur niet consistent uitgedragen wordt. Sorensen (2002) toont, op basis van een data analyse van grote bedrijven in 18 verschillende markten, aan dat wanneer er sterke gedeelde waarden en normen binnen een bedrijf zijn, de bedrijfsprestaties stabiel zijn. Eccles, Ioannou en

Serafeim (2012) hebben empirisch onderzoek uitgevoerd naar het effect van een duurzame bedrijfsvoering op het financiële resultaat. Een duurzame bedrijfsvoering laat zich onder andere kenmerken in het koppelen van individuele beloningen aan duurzaamheidstargets, een sterke selectie van klantenkring naar duurzaamheid en een hoge mate van transparantie van niet-financiële informatie. Zij tonen aan dat bedrijven met een interne en externe cultuur gericht op duurzaamheid een beter financieel resultaat neerzetten op de lange termijn dan bedrijven die de sociale en ecologische invloed van hun bedrijfsvoering niet meewegen (p. 33).

2.4 Cultuur in de financiële sector

In een onderzoek uit 2012 van Motivaction, uitgevoerd met het SFL, komt naar voren dat mensen die werkzaam zijn in de financiële sector in Nederland gemiddeld een ander mentaliteitsprofiel hebben dan in andere sectoren. Dat profiel wordt gekenmerkt door grote zelfgerichtheid, een geringe waardering voor maatschappelijke verantwoordelijkheid, een lager milieubewustzijn en een mindere kritische houding naar mensen in hoge posities. Deze beschrijving van de mens achter de financiële cultuur komt overeen met de perceptie van de bevolking betreffende de cultuur in de financiële sector en het daaraan gekoppelde lage vertrouwen in bankiers.

In 2012 heeft DNB een onderzoek gedaan naar de bankcultuur aan de top van de Nederlandse banken, 'Leading by Example'. Uit het rapport komt naar voren dat bestuurders zich onvoldoende bewust zijn van hun groepsgedrag. Men spreekt elkaar nauwelijks aan op onwenselijk of niet-effectief gedrag; er wordt niet genoeg ruimte geboden om naar elkaar te luisteren of elkaar te bekritisieren ('*groupthink*'); er ontbreekt een geïnstitutionaliseerd kader voor tegenspraak; en de leiderschapstijl wordt vaak kenmerkt door dominantie, waarbij de leider adviezen van andere leden van de Raad van Bestuur terzijde schuift.

In de wetenschappelijke literatuur over cultuur in de financiële sector worden deze uitkomsten herkend, met name in de discrepantie tussen '*walk and talk*'. Powell et al. (2011) laten zien dat de '*walk*' en de '*talk*' elkaar vaak voorbij schieten. De ethische praktijk van de bovenste laag van een bedrijf blijkt leidend voor de overige werknemers (idem, p. 450). O'Brien en Meadows (2003) laten zien dat een gat tussen '*walk*' en '*talk*' kan leiden tot cynisme onder werknemers (idem, p. 495). Ook de abstractheid en onduidelijkheid omtrent de visie wordt als een belemmering ervaren. In veel bedrijven werd bijvoorbeeld een scorebord gebruikt om de voortgang van de visie te meten, zonder dat duidelijk was hoe werknemerstevredenheid invloed heeft op klanttevredenheid, en wat het effect van beiden is op de financiële resultaten.

Een onderzoek van Burks en Krupka (2012) bij een Amerikaans bedrijf in de financiële dienstverlening richt zich op de reden van de discrepantie tussen normen van het management en de financiële adviseurs van het bedrijf. Daaruit blijkt dat bij vertrouwelijkheidkwesaties er vaak sprake is van miscommunicatie. In kwesaties van

achtergehouden misstanden is er echter vaker sprake van een ethisch meningsverschil. Empirisch onderzoek van Amabile en Kramer (2012) toont aan dat leiders die mooie doelen aankondigen maar zich vooral druk maken om kostenbesparingen de intrinsieke motivatie van hun medewerkers ondermijnen. Met andere woorden, het in de praktijk brengen van het adagium 'klantbelang centraal', vereist een consistente '*walk the talk*' door de leiding.

Baard, Deci en Ryan (2004) hebben een onderzoek gedaan naar de rol die intrinsieke individuele motivatie speelt ten aanzien van bedrijfsresultaten. Hun model beschrijft dat het bedrijfsresultaat afhangt van de bevrediging die een individu krijgt ten aanzien van zijn intrinsieke waarden (competentiegerichtheid, autonomie en verwantschap met de baan). De onderzoekers kijken of deze mogelijkheden voor de bevrediging afhankelijk zijn van het feit of de werkgever zijn autonomie en zelfbeschikking bevordert (idem, p. 2061). Om dit model te testen hebben zij een survey afgenomen bij 528 werknemers van een grote Amerikaanse investeringsbank. Hieruit bleek dat er een significant verband bestond tussen de perceptie van de werknemer dat de werkgever zijn of haar autonomie bevordert en de bevrediging van persoonlijke intrinsieke waarden. Daarbij bleek ook de relatie tussen intrinsieke waarde bevrediging en bedrijfsprestaties positief en significant te zijn (idem, p. 2062-2064).

Het onderzoek van Paulin et al (1999) is gebaseerd op interviews met bedrijfsklanten, account managers en senior bankmedewerkers van commerciële banken in Mexico, Verenigde Staten en Canada. De onderzoekers vroegen klanten om de bank in te delen naar de effectiviteit van de banken. Er bleek een sterk positieve en significante correlatie te zijn tussen verbondenheid rondom waarden binnen het bedrijf en de externe effectiviteit van de bank. De op de markt georiënteerde cultuur met onderlinge competitie daarentegen laat een negatieve significante correlatie zien met de externe effectiviteit van een bank (idem, p. 422). Verbondenheid op basis van gedeelde normen en waarden blijkt zodoende beter voor de bedrijfsresultaten dan een sfeer van concurrentie.

2.5 Conclusie

In de recente wetenschappelijke literatuur wordt bedrijfscultuur begrepen als een consistente relatie tussen boodschap en gedrag met een ethisch fundament. De empirische literatuur die hier kort besproken is heeft laten zien dat culturen die minder de nadruk leggen op competitie, financiële targets, en dominant leiderschap, over het algemeen resulteren in effectievere organisaties met betere resultaten. De toezichtreactie na de crisis op deze cultuur heeft vooral geresulteerd in veel plichtenethiek: veel gedetailleerde regelgeving, een compliance cultuur, de bankierseed en een pleidooi vanuit de sector zelf voor tuchtrecht. De literatuur over organisatie cultuur in het algemeen en bankcultuur in het bijzonder suggereert echter dat er meer ruimte nodig is voor de zorghethiek. Dit betekent dat de cultuurverandering in de Nederlandse financiële sector zich zou moeten bewegen in de richting van minder nadruk op lucratieve productinnovaties en vooraf

gedefinieerde targets. Men zou daarnaast minder houvast moeten geven aan compliance en de bankierseed, maar toe moeten gaan naar de ontwikkeling van een teamspirit met een hoog onderling vertrouwen en samenwerking, en een duurzame transparante relatie met de klant vanuit de behoeften van de klant.

3. Methodologie

De vragenlijst is uitgezet onder de 7000 leden bij banken van de drie grootste vakbonden (FNV, CNV, en DeUnie). Zij hebben hun leden per e-mail benaderd met een link naar de survey die gedurende twee weken online stond, in juni 2014. Per computer (ip-adres) kon de vragenlijst maar één keer ingevuld worden. De respondenten die niet (meer) bij een vakbond aangesloten bleken te zijn, zijn niet meegenomen in de analyse. Ook onvolledig ingevulde vragenlijsten zijn niet meegenomen. Daardoor bleven er 617 compleet ingevulde vragenlijsten van vakbondsleden over, waarvan 21 van leden van andere vakbonden dan de drie waarlangs mensen benaderd zijn. Dit zijn waarschijnlijk mensen die van bond veranderd zijn en toch nog op de verzendlijst van de drie grote bonden stonden.

Doordat de vragenlijst is uitgezet in samenwerking met de vakbonden en omdat doorgaans vakbondsleden vaker op midden en lagere functieniveaus zitten, zijn de respondenten vooral sterk vertegenwoordigd in het midden- en benedensegment van de banken, namelijk op lagere leidinggevende, uitvoerende en ondersteunende functies. Dit beeld wordt bevestigd door de antwoorden op de vraag naar het inkomen over 2013. 47% verdient minder dan 4.000 euro bruto per maand, en 93% verdient minder dan 7.000 euro bruto per maand. De resultaten van deze enquête moeten zodoende voornamelijk gezien worden als de stem van de 'gemiddelde' bankmedewerker.

Van de respondenten heeft 40% direct klantcontact, hieruit kan worden opgemaakt dat het vooral gaat om baliemedewerkers en mensen die klanten telefonisch en online te woord staan. 43% van de respondenten heeft geen klantcontact. Dat zijn waarschijnlijk vooral mensen in ondersteunende en administratieve functies, en enkele (team) managers.

De steekproefomvang is 617:

FNV = 409

CNV = 136

Unie = 51

overige bonden = 21

De totale populatie van bankmedewerkers die lid zijn van een vakbond is bij benadering 7000. Dit betekent dat de steekproef circa 9 procent van de totale bankmedewerkers vertegenwoordigt. Het betrouwbaarheidsniveau is 95%; het betrouwbaarheidsinterval (foutenmarge) is 4%. Dit betekent dat de antwoorden binnen een marge van plus en min vier procent van de gemeten waarde 95 procent betrouwbaar zijn. Met deze standaardwaarden is de steekproef statistisch representatief.

Hieronder volgen twee typen tabellen. Eerst geven we de frequentieverdelingen per vraag, dat is de belangrijkste categorie van resultaten. Daarna laten we een aantal kruistabellen zien voor gevonden statistisch significante verbanden tussen

relevante cultuurvariabelen, met bijbehorende testresultaten van de Pearson Chi-kwadraatstoets¹.

We hebben een samenvatting van de resultaten, met bijbehorende interpretatie en analyse vanuit een cultuur-ethisch kader, gepubliceerd in 2014 in Economisch en Statistische Berichten².

¹ Als de waarde van de Chi-kwadraattoets >95 is (dat is 95% betrouwbaarheid) en de waarschijnlijkheid $p < 0.05$, dan is het gemeten verschil statistisch significant.

² Irene van Staveren en Rens van Tilburg, 'Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur', *ESB* 99 (4697), 6 November, pp. 696-699.

4. Resultaten

4.1 Frequentietabellen

4.1.1 Achtergrondgegevens

De eerste vijf tabellen geven achtergrondgegevens weer: geslacht, leeftijd, salaris, bank en de mate van klantcontact in het dagelijks werk. De resultaten hiervan komen aardig overeen met het gemiddelde van de gehele bankensector zoals naar voren komt uit de CBS cijfers en de jaarverslagen van de banken zelf. Dit betekent dat de resultaten niet ver uiteenlopen met de bankensector als geheel, hoewel de steekproef statistisch gezien alleen representatief is voor vakbondsmedewerkers.

1. Man-vrouw verhouding

Wat is uw geslacht?	aantal	procent
man	370	59,97
vrouw	247	40,03
totaal	617	100,00

Van de drie bonden zijn de respondenten 60% man en 40% vrouw. Dit lijkt redelijk representatief voor de midden en lagere functieniveaus die de overgrote meerderheid van de bankmedewerkers bekleden.

2. Leeftijdsverdeling

Wat is uw leeftijd?	aantal	procent
jonger dan 50	266	43,11
50 en ouder	351	56,89
totaal	617	100,00

Over twee leeftijdscategorieën verdeeld is 43% onder de 50 jaar en 57% 50 jaar of ouder. De respondenten van deze enquête zijn iets ouder dan de gemiddelde bankmedewerker.

3. Fulltime salaris

Wat was uw fulltime maandsalaris in 2013?	aantal	procent	cumulatief
minder dan 4.000	291	47,16	47,16
4.000-7.000	280	45,38	92,54
7.000-10.000	39	6,32	98,87
10.000 of meer	7	1,13	100,00
totaal	617	100,00	

Slechts een kleine minderheid verdient 10.000 euro of meer (1,1%) per maand. Een andere kleine groep verdient tussen de 7.000 en 10.000 euro (6,3%). Oftewel, 7 procent verdient meer dan 7.000 euro per maand. De grote meerderheid verdient minder dan 7.000 euro bruto per maand (op fulltime basis en inclusief eventuele variabele beloning). 47% verdient minder dan 4.000 euro en 45% verdient tussen de 4.000 en 7.000 euro.

4. Banken

Bij welke bank werkt u?	aantal	procent
ABN Amro bank	188	32,81
ING bank	153	24,80
Rabobank	206	33,39
overige	70	11,34
totaal	617	100,00

Veruit de meerderheid (89%) van de respondenten werkt bij een van de drie grootbanken. De meeste respondenten werken bij de Rabobank (34%), dan volgen ABN Amro bank (30%) en ING (25%).

5. Klantcontact

Heeft u klantcontact?	aantal	procent
direct klantcontact	249	40,36
soms klantcontact	102	16,53
geen klantcontact	266	43,11
totaal	617	100,00

Van de respondenten heeft 40% direct klantcontact en 17% heeft soms contact. Dit betekent dat 43% geen klantcontact heeft en waarschijnlijk vooral ondersteunende functies heeft.

4.1.2 Organisatiecultuur

De volgende serie tabellen geeft de resultaten weer voor de organisatiecultuur bij de banken. Het betreft de werksfeer, de werkdruk, de omgang met dilemma's, het onderlinge vertrouwen, type collega's en de mate van openheid in de organisatie.

6. Werksfeer

Ervaart u de sfeer in uw team als betrokken en loyaal?

	aantal	procent
ja	381	61,75
soms	174	28,20
niet	62	10,05
totaal	617	100,00

De meerderheid ervaart de sfeer als betrokken en loyaal: 62%, plus 28% die soms een betrokken en loyale sfeer ervaren (samen 90%). Dit duidt erop dat banken over het algemeen een prettige werksfeer hebben.

7. Werkdruk

Maakt de toegenomen werkdruk het soms moeilijk om het klantbelang te dienen?

	aantal	procent
Vaak	247	40,03
Soms	261	42,30
Nooit	80	12,97
weet niet	29	4,70
Totaal	617	100,00

Veel medewerkers ervaren de werkdruk als belemmering om het klantbelang te dienen: 40% vaak en 42% soms (samen 82%). Dat is relatief veel. Tabellen 8a t/m 8d gaan in op de oorzaken die men ziet voor de werkdruk. Het was niet verplicht deze vraag in te vullen, zodat het totaal aantal antwoorden op vraag 8 kleiner is dan 617.

8a. Oorzaak werkdruk: bezuinigingen

De werkdruk wordt veroorzaakt door bezuinigingen

	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	171	49,57	49,57
eens	116	33,62	83,19
neutraal	42	12,17	95,36
oneens	14	4,06	99,42
zeer oneens	2	0,58	100,00
totaal	345	100,00	

8b. Oorzaak werkdruk: regelgeving

De werkdruk wordt veroorzaakt door regelgeving			
	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	153	44,35	44,35
eens	116	33,62	77,97
neutraal	54	15,65	93,62
oneens	16	4,64	98,26
zeer oneens	6	1,74	100,00
totaal	345	100,00	

8c. Oorzaak werkdruk: opleidingseisen

De werkdruk wordt veroorzaakt door opleidingseisen			
	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	64	18,71	18,71
eens	113	33,04	51,75
neutraal	92	26,90	78,65
oneens	63	18,42	97,08
zeer oneens	10	2,92	100,00
totaal	342	100,00	

8d. Oorzaak werkdruk: commerciële overwegingen

De werkdruk wordt veroorzaakt door commerciële overwegingen			
	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	91	26,61	26,61
eens	98	28,65	55,26
neutraal	100	29,24	84,50
oneens	43	12,57	97,08
zeer oneens	10	2,92	100,00
totaal	342	100,00	

Men schrijft de hoge werkdruk vooral toe aan bezuinigingen (83%) en regelgeving (78%). De werkdruk wordt minder toegeschreven aan de opleidingseisen (52%) of de commerciële overwegingen van de bank (55%), hoewel een kleine meerderheid de werkdruk ook aan die twee factoren toeschrijft.

Vraag 9a t/m 9d gaan over de omgang met ethische dilemma's.

9a. Ethische dilemma's: zelf oplossen

Ethische dilemma's los ik zelf op			
	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	31	5,02	5,02
eens	184	29,82	34,85
neutraal	187	30,31	65,15
oneens	171	27,71	92,87
zeer oneens	44	7,13	100,00
totaal	617	100,00	

9b. Ethische dilemma's: overleg met leidinggevende

Ethische dilemma's overleg ik met mijn leidinggevende	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	55	8,91	8,91
eens	318	51,54	60,45
neutraal	151	24,47	84,93
oneens	73	11,83	96,76
zeer oneens	20	3,24	100,00
totaal	617	100,00	

9c. Ethische dilemma's: compliance

Ethische dilemma's worden opgelost door de regels te volgen (compliance)	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	138	22,37	22,37
eens	311	50,41	72,77
neutraal	128	20,75	93,52
oneens	33	5,35	98,87
zeer oneens	7	1,13	100,00
totaal	617	100,00	

9d. Ethische dilemma's: ethische commissie

Ethische dilemma's worden voorgelegd aan een ethische commissie	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	23	3,73	3,73
eens	123	19,94	23,66
neutraal	296	47,97	71,64
oneens	113	18,31	89,95
zeer oneens	62	10,05	100,00
totaal	617	100,00	

De omgang met ethische dilemma's bij de bank waar men werkt is als volgt (de antwoorden 'zeer mee eens' en 'mee eens' zijn samen genomen):

- 35% lost het vooral zelf op
- 60% bespreekt het in het team of met de leidinggevende
- 73% volgt de regels (compliance)
- 24% legt dilemma's voor aan een ethische commissie

Deze resultaten zijn enigszins verontrustend. Ten eerste probeert een derde een dilemma alleen op te lossen, zonder ruggespraak. Een kenmerk van een ethische dilemma is dat principes met elkaar conflicteren. Ruggespraak kan meer waarborgen geven om een juiste afweging te maken in ethische dilemma's. Daarnaast zal het de transparantie van de afweging ten goede komen. Ten tweede vindt driekwart van de respondenten dat dilemma's wel via regels opgelost kunnen worden, terwijl nu juist het kenmerkende van een dilemma is dat dit niet kan omdat er sprake is van botsende principes. Dit duidt erop dat er nog onvoldoende inzicht is in de aard van en adequate omgang met ethische dilemma's.

De volgende vraag gaat over het onderlinge vertrouwen bij de eigen bank: in het team, met de leidinggevende en in de bank als geheel.

10a. Vertrouwen in het team

Ik ervaar vertrouwen in het team	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	105	17,02	17,02
Eens	280	45,38	62,40
Neutraal	123	19,94	82,33
Oneens	76	12,32	94,65
zeer oneens	33	5,35	100,00
Totaal	617	100,00	

10b. Vertrouwen in de leidinggevende

Ik ervaar vertrouwen met mijn leidinggevende	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	72	11,67	11,67
Eens	210	34,04	45,71
Neutraal	158	25,61	71,31
Oneens	111	17,99	89,30
zeer oneens	66	10,70	100,00
Totaal	617	100,00	

10c. Vertrouwen in de bank

Ik ervaar vertrouwen in mijn bank als geheel	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	10	1,62	1,62
Eens	88	14,26	15,88
Neutraal	243	39,38	55,27
Oneens	196	31,77	87,03
zeer oneens	80	12,97	100,00
Totaal	617	100,00	

Van de gemiddelde medewerker ervaart 62% vertrouwen in het team, 46% ervaart vertrouwen in de relatie met de direct leidinggevende en 16% ervaart vertrouwen in de organisatie als geheel. Dit duidt erop dat het vertrouwen afneemt met de afstand tot anderen. Dit blijkt ook uit de cijfers op de antwoorden in de categorieën 'oneens' en 'zeer oneens': 17% ervaart weinig tot geen vertrouwen in het eigen team, 29% ervaart weinig tot geen vertrouwen in de eigen leidinggevende en 45% ervaart weinig tot geen vertrouwen in de organisatie.

Niet alleen de samenleving heeft een laag vertrouwen in de banken, ook binnen de banken is er een gebrek aan vertrouwen.

De volgende vraag betreft de voorkeur voor een bepaalde werksfeer. De respondenten hebben aangegeven hoe graag ze werken in een competitieve sfeer, een gestructureerde sfeer en een warme collegiale sfeer.

11a. Competitieve werksfeer

Ik werk graag in een competitieve werksfeer	aantal	Procent	cumulatief
zeer eens	60	9,72	9,72
eens	37	6,00	15,72
neutraal	174	28,20	43,92
oneens	235	38,09	82,01
zeer oneens	111	17,99	100,00
totaal	617	100,00	

11b. Gestructureerde werksfeer

Ik werk graag in een gestructureerde werksfeer	aantal	Procent	cumulatief
zeer eens	196	31,77	31,77
eens	247	40,03	71,80
neutraal	134	21,72	93,52
oneens	33	5,35	98,87
zeer oneens	7	1,13	100,00
totaal	617	100,00	

11c. Warme collegiale werksfeer

Ik werk graag in een warme collegiale werksfeer	aantal	Procent	cumulatief
zeer eens	236	38,25	38,25
eens	333	53,97	92,22
neutraal	36	5,83	98,06
oneens	7	1,13	99,19
zeer oneens	5	0,81	100,00
totaal	617	100,00	

Gevraagd naar de voorkeur voor een werksfeer antwoordt 16% dat ze graag in een competitieve sfeer werken, 72% in een gestructureerde sfeer, en 92% in een warme collegiale sfeer. Hieruit spreekt een duidelijke voorkeur voor samenwerking en structuur en tegen onderlinge competitie.

De volgende vraag betreft het type collega dat men heeft: prestatiegericht, proceduregericht en relatiegericht.

12a Collega's: prestatiegericht

Bij mijn bank werken vooral mensen die prestatiegericht zijn	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	108	17,50	17,50
Eens	319	51,70	69,21
Neutraal	141	22,85	92,06
Oneens	46	7,46	99,51

zeer oneens	3	0,49	100,00
Totaal	617	100,00	

12b. Collega's: proceduregericht

Bij mijn bank werken vooral mensen die proceduregericht zijn	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	142	23,01	23,01
eens	301	48,78	71,80
neutraal	133	21,56	93,35
oneens	36	5,83	99,19
zeer oneens	5	0,81	100,00
totaal	617	100,00	

12c. Collega's: relatiegericht

Bij mijn bank werken vooral mensen die relatiegericht zijn	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	58	9,40	9,40
eens	250	40,52	49,92
neutraal	189	30,63	80,55
oneens	98	15,88	96,43
zeer oneens	22	3,57	100,00
totaal	617	100,00	

Er werken bij banken mensen die door 69% van de respondenten als prestatiegericht worden beoordeeld, door 72% als proceduregericht worden beoordeeld en door 50% als relatiegericht worden beoordeeld. Dit beeld is in strijd met de voorkeur voor een werksfeer zoals geuit in de vorige vraag. Men werkt het liefst in een collegiale sfeer, maar ziet dat de meerderheid van de collega's niet relatiegericht maar prestatiegericht is. In andere woorden, de dominante cultuur van de banken botst met de cultuur die de medewerkers zelf wensen.

De volgende vraag betreft openheid, transparantie en stimulans. Er wordt gevraagd naar het delen van informatie, ruimte om te leren, kwetsbaar kunnen opstellen, ruimte voor gevoel en verbeelding en ruimte om deel te nemen aan het maatschappelijk debat over de banken.

13a. Informatie wordt gedeeld

Informatie wordt volop gedeeld	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	28	4,54	4,54
eens	236	38,25	42,79
neutraal	161	26,09	68,8
oneens	150	24,31	93,19
zeer oneens	42	6,81	100,00
totaal	617	100,00	

13b. Ruimte om te leren

Er is veel ruimte om te leren	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	80	12,97	12,97
eens	315	51,05	64,02
neutraal	129	20,91	84,93
oneens	75	12,16	97,08
zeer oneens	18	2,92	100,00
totaal	617	100,00	

13c. Kwetsbaar opstellen

Er is waardering als je je kwetsbaar opstelt	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	19	3,08	3,08
eens	152	24,64	27,72
neutraal	169	27,39	55,11
oneens	202	32,74	87,84
zeer oneens	75	12,16	100,00
totaal	617	100,00	

13d. Ruimte voor gevoel en verbeelding

Er is ruimte voor gevoel en verbeelding	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	15	2,43	2,42
eens	167	27,07	29,50
neutraal	190	30,79	60,29
oneens	191	30,96	91,25
zeer oneens	54	8,75	100,00
totaal	617	100,00	

13.e Ruimte voor maatschappelijk debat

Ik voel me vrij om aan het maatschappelijk debat over banken deel te nemen	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	35	5,67	5,67
eens	205	33,23	38,90
neutraal	180	29,17	68,07
oneens	155	25,12	93,19
zeer oneens	42	6,81	100,00
totaal	617	100,00	

Op de vraag naar openheid en transparantie antwoordt 43% dat informatie volop wordt gedeeld, en 31% dat dit juist niet het geval is. 64% geeft aan dat er veel ruimte gegeven wordt om te leren, 15% niet. 28% ervaart waardering als je je kwetsbaar opstelt, maar 45% juist niet. 30% zegt dat er ruimte is voor gevoel en verbeelding, maar 40% juist niet. 39% voelt zich vrij deel te nemen aan het maatschappelijk debat over banken, maar 32% juist niet.

Wat hieruit naar voren komt is dat medewerkers veelal de ruimte krijgen om te leren. Maar er is minder ruimte voor kwetsbaarheid en het uiten van gevoelens. En bijna een derde voelt zich niet vrij deel te nemen aan het maatschappelijk debat over banken - slechts iets meer dan een derde wel. Kortom, de bankcultuur is nog niet zo open als het gaat om het ter discussie stellen van knelpunten.

4.1.3 Leiderschap

De volgende serie tabellen laat de resultaten zien voor het leiderschap in de banken.

Tabel 14a en 14 b meten het verschil in de 'walk' en de 'talk' van de leiding.

14a. Top klantbelang centraal in woorden

De top zet het klantbelang centraal in woorden	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	127	20,58	20,58
eens	339	54,94	75,53
neutraal	83	13,45	88,98
oneens	47	7,62	96,60
zeer oneens	21	3,40	100,00
totaal	617	100,00	

14b. Top klantbelang centraal in daden

De top zet het klantbelang centraal in daden	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	30	4,86	4,86
eens	140	22,69	27,55
neutraal	182	29,50	57,05
oneens	174	28,20	85,25
zeer oneens	91	14,75	100,00
totaal	617	100,00	

Van de respondenten ervaart 76% dat de top van de bank het klantbelang in woorden uitdraagt. Maar 28% ervaart dat dit ook zo is als het gaat om daden. En 43% vindt dat dit niet zo is als het gaat om daden. Dat is een groot verschil. Het risico hiervan is cynisme over de top van de organisatie en de door de top uitgezette strategie en beleid. Dit is schadelijk voor een eenduidige en breed gedragen organisatie cultuur en kan deze ondermijnen. Immers, het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden is een factor die de cultuur bepaalt en het gedrag van medewerkers beïnvloedt.

15. Topsalarissen

Wat vind u van de beloning van de top bij uw bank?

	aantal	procent	cumulatief
te laag	7	1,13	1,13
te hoog	115	18,64	19,77
goed	350	56,73	76,50
geen mening	145	23,50	100,00
totaal	617	100,00	

Als het gaat om de beloning van de top vindt 20% dit wel in orde (1% vindt het zelfs te laag) en 57% te hoog. 23% heeft hier trouwens geen mening over of weet het niet. Er is dus een (kleine) meerderheid van de gemiddelde bankmedewerkers die, net als het algemene gevoel in de samenleving, vindt dat de beloning van topbankiers te hoog is.

16. Ruimte voor eigen keuzes en initiatief wordt volop gegeven

Ruimte voor eigen initiatief wordt volop gegeven

	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	47	7,62	7,62
eens	231	37,44	45,06
neutraal	165	26,74	71,80
oneens	142	23,01	94,81
zeer oneens	32	5,19	100,00
totaal	617	100,00	

Van de medewerkers ervaart 45% ruimte voor eigen initiatief. 8% ervaart dit in sterke mate en 37% gewoon. Dat is samen minder dan de helft.

17. Leidinggevende staat open voor kritiek

Mijn leidinggevende staat open voor kritiek

	aantal	procent
ja	240	38,90
soms	208	33,71
nee	155	25,12
geen mening	14	2,27
totaal	617	100,00

Van de medewerkers ervaart 39% dat zijn of haar leidinggevend(en) open staat voor kritiek en 34% soms. 25% van de medewerkers vindt dat juist niet. Een minderheid ervaart openheid van de leidinggevende. Dat beperkt de mogelijkheid tot het geven van feedback en daarmee het zelfcorrigerend vermogen in de banken.

4.1.4 Vertrouwen van de samenleving

De volgende serie tabellen laat de resultaten zien voor het vertrouwen van de samenleving.

18. Spanning klantbelang en producten

Ik ervaar weleens een spanning tussen het klantbelang en de producten van mijn bank	aantal	procent
vaak	72	11,67
soms	304	49,27
nooit	122	19,77
geen mening	119	19,29
totaal	617	100,00

De gemiddelde bankmedewerker ervaart 12% vaak en 49% soms een spanning tussen klantbelang en de producten die zijn of haar bank aanbiedt. De meerderheid van de medewerkers ervaren dus nog regelmatig dat een product dat hun bank aanbiedt op gespannen voet staat met het klantbelang.

19. Producten verkocht waar men niet achter staat

Ik heb de afgelopen twee jaar wel eens producten verkocht waar ik niet achter sta	aantal	procent
ja	16	2,59
nee	331	53,65
geen mening	270	43,76
totaal	617	100,00

Slechts 3% heeft in de afgelopen twee jaar wel eens producten verkocht waar hij of zij niet achter stond tegenover 54% waarbij dat niet het geval is. Dit stelt iets gerust. Maar 44% heeft hier geen mening over of weet het niet, wellicht omdat zij geen direct klantcontact hebben.

De volgende vraag gaat over de bankierseed en vraagt de bankmedewerker voor wie die eigenlijk zou moeten gelden.

21a. Bankierseed voor de top

De bankierseed moet alleen gelden voor de top	aantal	procent
nee	218	35,33
ja	385	62,40
geen mening	14	2,27
totaal	617	100,00

21b. Bankierseed voor alle leidinggevenden

De bankierseed moet gelden voor alle leidinggevenden	aantal	procent
nee	204	33,06
ja	390	63,21

geen mening	23	3,73
totaal	617	100,00

21c. Bankierseed voor alle leidinggevenden en medewerkers met klantcontact

De bankierseed moet gelden voor alle leidinggevenden en medewerkers met klantcontact	aantal	procent
nee	244	39,55
ja	336	54,46
geen mening	37	6,00
totaal	617	100,00

21d. Bankierseed voor alle medewerkers

De bankierseed moet gelden voor alle medewerkers	aantal	procent
nee	313	50,73
ja	266	43,11
geen mening	38	6,16
totaal	617	100,00

Van de respondenten is 62% het er over eens dat de bankierseed alleen door de top van de bank moet worden afgelegd. 63% vindt het een goed idee als alle leidinggevenden de eed afleggen. 54% vindt het een goed idee als alle leidinggevenden en iedereen met klantcontact de eed aflegt. 43% vindt het een goed idee als alle bankmedewerkers de eed afleggen, maar 51% niet. Kortom, een kleine meerderheid vindt de bankierseed meer iets voor leidinggevenden dan voor de gemiddelde bankmedewerker.

22. Gedragsregels en de klant

Vindt u dat gedragsregels helpen de klant meer centraal te zetten?	aantal	procent
ja	143	23,18
nee	352	57,05
geen mening	122	19,77
totaal	617	100,00

Van de bankmedewerkers verwacht 57% niet dat de gedragsregels zoals voorgesteld door de van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) ertoe zullen leiden dat de klant meer centraal komt te staan. Er is dus geen groot vertrouwen dat de NVB gedragsregels zullen helpen om de klant meer centraal te stellen.

23. Tuchtrect

Wat vindt u van tuchtrect voor bankiers?	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	61	9,89	9,89
eens	206	33,39	43,27
neutraal	124	20,10	63,37
oneens	104	16,86	80,23
zeer oneens	93	15,07	95,30

geen mening	29	4,70	100,00
totaal	617	100,00	

Van de medewerkers staat 43% achter het plan van de NVB om tuchtrecht in te voeren voor bankmedewerkers, 32% niet. De rest (25%) staat er neutraal tegenover. Er is dus geen groot enthousiasme voor het NVB plan vanuit de gemiddelde bankmedewerker.

24. Beloning

Wat vindt u van uw beloning in vergelijking tot vergelijkbare beroepen in andere sectoren?	aantal	procent	cumulatief
ruimhartig	154	24,96	24,96
vergelijkbaar	340	55,11	80,06
te laag	76	12,32	92,38
geen mening	47	7,62	100,00
totaal	617	100,00	

Over beloning wordt positief geoordeeld. 25% vindt zijn/haar beloning ruimhartig, 55% vergelijkbaar met vergelijkbare beroepen in andere sectoren, en 12% vindt zijn/haar beloning te laag in vergelijking tot vergelijkbare beroepen in andere sectoren. Dit betekent dat een ruime meerderheid van de medewerkers (80%) tevreden is met zijn/haar salaris in vergelijking tot vergelijkbare beroepen.

25. Nullijn

Hoe denkt u over de nullijn?	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	14	2,27	2,27
eens	78	12,64	14,91
neutraal	210	34,04	48,95
oneens	235	38,09	87,03
zeer oneens	80	12,97	100,00
totaal	617	100,00	

Over de stop op loonstijging is men minder tevreden. 51% is het oneens met de nullijn, 15% is het ermee eens - de rest is neutraal. Hoewel een ruime meerderheid content is met haar beloning, wil een meerderheid wel weer loonsverhoging ontvangen. Wellicht is de gedachte hierachter dat zij verwachten dat in vergelijkbare sectoren de lonen wel omhoog gaan.

De tabellen 26a tot en met 26f geven de resultaten over de opvattingen over variabele beloning.

26a. Variabele beloning: terechte compensatie voor inzet

Vindt u variabele beloning een terechte compensatie voor inzet?	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	39	6,32	6,32

eens	186	30,15	36,47
neutraal	177	28,69	65,15
oneens	150	24,31	89,47
zeer oneens	65	10,53	100,00
totaal	617	100,00	

26b. Variabele beloning: motiverend

Vindt u variabele beloning motiverend?	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	34	5,51	5,51
eens	210	24,04	39,55
neutraal	132	21,39	60,94
oneens	169	27,39	88,33
zeer oneens	72	11,67	100,00
totaal	617	100,00	

26c. Variabele beloning: blijk van waardering

Vindt u variabele beloning een blijk van waardering?	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	61	9,89	9,89
eens	260	42,14	52,03
neutraal	131	21,23	73,26
oneens	122	19,77	93,03
zeer oneens	43	6,97	100,00
totaal	617	100,00	

26d. Variabele beloning: beste medewerkers aantrekken

Vindt u dat variabele beloning helpt om de beste medewerkers aan te trekken?	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	15	2,43	2,43
eens	111	17,99	20,42
neutraal	152	24,64	45,06
oneens	225	36,47	81,52
zeer oneens	114	18,48	100,00
totaal	617	100,00	

26e. Variabele beloning: beter niet vanwege maatschappelijke onrust

Vindt u dat de bank beter zonder variabele beloning kan vanwege de maatschappelijke onrust hierover?	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	135	21,88	21,88
eens	202	32,74	54,62
neutraal	120	19,45	74,07
oneens	127	20,58	94,65
zeer oneens	33	5,35	100,00
totaal	617	100,00	

26f. Variabele beloning: kan leiden tot korte termijn focus

Vindt u dat variabele beloning kan leiden tot een korte termijn focus?	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	188	30,47	30,47
eens	251	40,68	71,15
neutraal	102	16,53	87,68
oneens	67	10,86	98,54
zeer oneens	9	1,46	100,00
totaal	617	100,00	

De respondenten denken als volgt over variabele beloning:

- 36% vindt het een terechte compensatie, maar 35% niet.
- 40% vindt het een motivatie om te presteren, 39% niet.
- 52% vindt het een blijk van waardering, 27% niet.
- 55% vindt dat variabele beloning de bank niet helpt om de beste medewerkers aan te trekken, 20% wel.
- 55% vindt dat de sector beter af is zonder variabele beloning, gezien de maatschappelijke onrust hierover, 26% vindt van niet.
- 71% vindt dat variabele beloning tot een korte termijnfocus kan leiden ten koste van lange termijn organisatiedoelen, en 12% niet.

Kortom, terwijl 40% van de medewerkers variabele beloning wel als motivatie ziet om beter te presteren, vindt 55% dat de bank er geen betere medewerkers mee trekt en dat het de maatschappelijke onrust over banken juist voedt. Daarnaast erkent bijna driekwart het risico van een korte-termijn focus van variabele beloning.

Hier laat zich een dilemma zien: aan de ene kant is bijna de helft (36-52%) voorstander van variabele beloning in het algemeen, maar aan de andere kant ziet een meerderheid (55-71%) wel de negatieve neveneffecten ervan voor de bank. De meeste grootbanken hebben variabele beloning voor het CAO-personeel afgeschaft en dit beleid blijkt door een meerderheid gesteund te worden. Niet uit human resources perspectief, maar uit maatschappelijke perspectief en zorg om de bank en sector als geheel.

Deze resultaten ondersteunen duidelijk een zorgethiek in plaats van een nutsethiek als het gaat om variabele beloning. Zoals besproken is een nutsethiek gebaseerd op de gevolgen en daarin valt het variabele beloningsbeleid in. De resultaten van de respondenten duiden op andere beweegredenen die juist uitgaan van het rekening houden met andere relaties, zoals de relatie met klanten en de maatschappij.

4.1.5 Klantbelang

27. Dienstverlening sinds de crisis

Vindt u dat de dienstverlening sinds de crisis is verbeterd, minder geworden of hetzelfde gebleven?	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	200	32,41	32,41
eens	174	28,20	60,62
neutraal	188	30,47	91,09
oneens	55	8,91	100,00
zeer oneens	55	30,47	
totaal	617	100,00	

Van de respondenten schat 32% de dienstverlening aan klanten beter in dan voor de crisis, 28% ziet geen verschil, en 30% vindt de dienstverlening slechter dan voor de crisis. Kortom, er lijkt geen duidelijke vooruitgang te zijn in de dienstverlening aan de klant sinds de crisis uitbrak zes jaar geleden.

28. belang van de klantrelatie

Hoe belangrijk is de relatie met de klant voor u?	aantal	procent	cumulatief
zeer belangrijk	276	44,73	44,73
belangrijk	97	15,72	60,45
niet belangrijk	2	0,32	60,78
niet van toepassing omdat ik geen klantcontact heb	242	39,22	100,00
totaal	617	100,00	

De klantrelatie wordt wel als belangrijk gezien. 45% vindt de klantrelatie zeer belangrijk, en 16% belangrijk (samen 60%). 40% heeft 'niet van toepassing' ingevuld omdat met geen direct klantcontact heeft.

29a. Performance targets en klantbelang: geen targets

Geen targets zijn het meest in het belang van de klant	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	99	16,05	16,05
eens	112	18,15	34,20
neutraal	194	31,44	65,64
oneens	170	27,55	93,19
zeer oneens	42	6,81	100,00
totaal	617	100,00	

29b. Performance targets en klantbelang: targets voor klanttevredenheid

Targets voor klanttevredenheid zijn in het belang van de klant	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	184	29,82	29,82
eens	318	51,54	81,36
neutraal	72	11,67	93,03
oneens	31	5,02	98,06
zeer oneens	12	1,94	100,00
totaal	617	100,00	

29c. Performance targets en klantbelang: targets voor omzet

Targets voor omzet zijn in het belang van de klant	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	6	0,97	0,97
eens	64	10,37	11,35
neutraal	157	25,45	36,79
oneens	276	44,73	81,52
zeer oneens	114	18,48	100,00
totaal	617	100,00	

29d. Performance targets en klantbelang: diversiteit aan targets met lange termijn focus

Diversiteit aan targets met een lange termijn focus zijn in het belang van de klant	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	91	14,75	14,75
eens	283	45,87	60,62
neutraal	179	29,01	89,63
oneens	41	6,65	96,27
zeer oneens	23	3,73	100,00
totaal	617	100,00	

De relatie tussen klantbelang en performance targets wordt als volgt beoordeeld:

- 34% vindt dat het klantbelang niet gediend is met performance targets, maar ook 34% vindt dat dit wel zo is.
- 81% vindt dat performance targets gericht op klantbelang inderdaad ook in het klantbelang zijn, 7% niet.
- 11% vindt dat targets voor omzet in het klantbelang zijn, 63% vindt dat niet.
- 61% vindt dat diverse targets met een lange termijn focus in het klantbelang zijn, 10% vindt van niet.

Kortom, men heeft er vertrouwen in dat lange termijntargets en klantgerichte targets in het belang van de klant zijn, maar dat omzettargets dat niet zijn.

De volgende vragen betreffen de maatschappelijke functie van de banken.

30a. Maatschappelijke functie van uw bank: winst maken

De maatschappelijke functie van mijn bank is winst maken voor de aandeelhouders			
	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	27	4,38	4,38
eens	115	18,64	23,01
neutraal	185	29,98	53,00
oneens	183	29,66	82,66
zeer oneens	107	17,34	100,00
totaal	617	100,00	

30b. Maatschappelijke functie van uw bank: klanttevredenheid

De maatschappelijke functie van mijn bank is klanttevredenheid			
	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	208	33,71	33,71
eens	338	54,78	88,49
neutraal	54	8,75	97,24
oneens	13	2,11	99,35
zeer oneens	4	0,65	100,00
totaal	617	100,00	

30c. Maatschappelijke functie van uw bank: klantbelang

De maatschappelijke functie van mijn bank is klantbelang			
	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	233	37,76	37,76
eens	336	54,46	92,22
neutraal	39	6,32	98,54
oneens	7	1,13	99,68
zeer oneens	2	0,32	100,00
totaal	617	100,00	

30d. Maatschappelijke functie van uw bank: bijdragen aan de belangen van alle stakeholders

De maatschappelijke functie van mijn bank is het bijdragen aan de belangen van alle stakeholders			
	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	151	24,47	24,47
eens	291	47,16	71,64
neutraal	130	21,07	92,71
oneens	27	4,38	97,08
zeer oneens	18	2,92	100,00
totaal	617	100,00	

De maatschappelijke functie van de bank wordt door de respondenten als volgt beoordeeld

- winst genereren: 23%
- klanttevredenheid: 88%

- klantbelang: 92%
- belangen van alle stakeholders: 72%

Een overgrote meerderheid vindt dat de belangrijkste maatschappelijke functie van een bank het klantbelang is. Winst wordt toch nog door bijna een kwart als een belangrijk maatschappelijk doel gezien.

4.1.6 Performance management

31a. Het bankiersvak: mooie carrière

Het bankiersvak is een mooie carrière	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	28	4,54	4,54
eens	265	42,95	47,49
neutraal	230	37,28	84,76
oneens	73	11,83	96,60
zeer oneens	21	3,40	100,00
totaal	617	100,00	

31b. Het bankiersvak: ambacht

Het bankiersvak is een ambacht	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	50	8,10	8,10
eens	215	34,85	42,95
neutraal	188	30,47	73,42
oneens	135	21,88	95,30
zeer oneens	29	4,70	100,00
totaal	617	100,00	

31c. Het bankiersvak: dienstbaarheid aan de samenleving

Het bankiersvak is dienstbaarheid aan de samenleving	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	70	11,35	11,35
eens	312	50,57	61,91
neutraal	135	21,88	83,79
oneens	86	13,94	97,73
zeer oneens	14	2,27	100,00
totaal	617	100,00	

31d. Het bankiersvak: overgereguleerd

Het bankiersvak is overgereguleerd, waar de lol vanaf gaat	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	140	22,69	22,69
eens	201	32,58	55,27
neutraal	138	22,37	77,63
oneens	121	19,61	97,24
zeer oneens	17	2,76	100,00

totaal	617	100,00
---------------	-----	--------

31e. Het bankiersvak: liever een andere sector

Het bankiersvak: ik zou liever in een andere sector werken

	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	46	7,46	7,46
eens	103	16,69	24,15
neutraal	192	31,12	55,27
oneens	207	33,55	88,82
zeer oneens	69	11,18	100,00
totaal	617	100,00	

Gevraagd naar wat men vindt van het bankiersvak:

- Mooie carrière: 47%, maar 15% vindt van niet en de rest (37%) antwoordt neutraal.
- Ambacht: 43%, maar 27% vindt dat niet.
- Dienstbaarheid aan de samenleving: 62% en slechts 16% vindt van niet.
- Overgereguleerd vak waar de lol vanaf gaat: 55%, maar 22% niet.
- Zou liever in een andere sector werken: 24%, maar 45% niet (31% neutraal).

Hoewel een grote meerderheid bij de vorige vraag aangaf dat de maatschappelijke functie van banken ligt bij het dienen van de belangen van klanten en ook van andere stakeholders, vindt men het bankiersvak minder gericht op dienstbaarheid aan de samenleving (62%). Iets minder dan de helft vindt het nog een mooi ambacht maar iets meer dan de helft vindt dat de lol ervan af gaat. Een kwart wil zelfs liever in een andere sector werken.

32. Meer regelgeving

Het is terecht dat er meer regels zijn gekomen	aantal	procent	cumulatief
ja	531	86,06	86,06
nee	59	9,56	95,62
geen mening	27	4,38	100,00
totaal	617	100,00	

Van de respondenten vindt 86% het terecht dat er meer regels gekomen zijn. Dat kan gezien worden als een steun in de rug van DNB en de AFM. Het is tevens een erkenning van het belang van plichtenethiek bij bankieren.

33. Autonomie

Hoeveel autonomie heeft u om uw werk optimaal te kunnen doen?

	aantal	procent	cumulatief
zeer veel	42	6,81	6,81
veel	219	35,49	42,30
neutraal	201	32,58	74,88
weinig	128	20,75	95,62
zeer weinig	27	4,38	100,00

totaal	617	100,00
---------------	-----	--------

Van de medewerkers vindt 42% dat hij/zij veel of zeer veel autonomie heeft om het werk optimaal te kunnen doen, terwijl 25% vindt dat hij/zij weinig of zeer weinig autonomie heeft om het werk optimaal te kunnen doen. Een derde weet het niet of heeft geen mening.

De resultaten laten zien dat minder dan de helft de autonomie ervaart om optimaal te kunnen presteren. Dat duidt op een beperkte eigen verantwoordelijkheid om de klant zo goed mogelijk te bedienen.

Dit leidt tot het volgende onderwerp: de KPIs, ofwel targets.

34a. Mijn performance wordt gestuurd: via targets

Mijn performance wordt gestuurd via targets zonder variabele beloning maar met consequenties voor loopbaangroei	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	44	7,13	7,13
eens	226	36,63	43,76
neutraal	170	27,55	71,31
oneens	133	21,56	92,87
zeer oneens	44	7,13	100,00
totaal	617	100,00	

34b. Mijn performance wordt gestuurd via targets met variabele beloning

Mijn performance wordt gestuurd via targets met variabele beloning	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	24	3,89	3,89
eens	160	25,93	29,82
neutraal	134	21,72	51,54
oneens	181	29,34	80,88
zeer oneens	118	19,12	100,00
totaal	617	100,00	

34c. Mijn performance wordt gestuurd door ruimte te krijgen om te innoveren

Mijn performance wordt gestuurd door ruimte te krijgen om te innoveren en op eigen wijze bij te dragen	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	40	6,48	6,48
eens	226	36,63	43,11
neutraal	181	29,34	72,45
oneens	129	20,91	93,35
zeer oneens	41	6,64	100,00
totaal	617	100,00	

34d. Mijn performance wordt gestuurd door de verantwoordelijkheid te krijgen om klantrelaties te onderhouden

Mijn performance wordt gestuurd door de verantwoordelijkheid te krijgen om klantrelaties te onderhouden	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	33	5,35	5,35
eens	157	25,45	30,79
neutraal	256	41,49	72,29
oneens	117	18,96	91,25
zeer oneens	54	8,75	100,00
totaal	617	100,00	

De performance van de respondenten wordt als volgt gestuurd:

- via targets zonder variabele beloning 44% (29% niet)
- via targets met variabele beloning: 30% (48% niet)
- via ruimte om te innoveren 43% (28% niet)
- via eigen verantwoordelijkheid voor klantrelaties 31% (28% niet)

Driekwart (74%) van de respondenten wordt gestuurd door targets, met of zonder variabele beloning. Dat is een hoog percentage, zeker in vergelijking tot de midden en lagere functies in andere sectoren.

Er heeft dus sinds de crisis nog geen omslag plaatsgevonden in de HRM focus op Key Performance Indicators: de dominantie van incentives, en daarmee extrinsieke motivatie, laat zien hoe sterk de nutsethiek nog is als fundament onder de bankcultuur.

35a. Motivatie: targets

De belangrijkste motivatie in mijn dagelijks werk: targets met daaraan gekoppelde evaluatie en/of beloning	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	12	1,94	1,94
eens	72	11,67	13,61
neutraal	166	26,90	40,52
oneens	249	40,36	80,88
zeer oneens	118	19,12	100,00
totaal	617	100,00	

35b. Motivatie: team

De belangrijkste motivatie in mijn dagelijks werk: deel uitmaken van een team	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	122	19,77	19,77
eens	401	64,99	84,76
neutraal	70	11,35	96,11

oneens	19	3,08	99,19
zeer oneens	5	0,81	100,00
totaal	617	100,00	

35c. Motivatie: samenwerking

De belangrijkste motivatie in mijn dagelijks werk: samenwerking met anderen in de organisatie

	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	116	18,80	18,80
eens	399	64,67	83,47
neutraal	83	13,45	96,92
oneens	16	2,59	99,51
zeer oneens	3	0,49	100,00
totaal	617	100,00	

35d Motivatie: dienen van het klantbelang

De belangrijkste motivatie in mijn dagelijks werk: dienen van het klantbelang

	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	198	32,09	32,09
eens	330	53,48	85,58
neutraal	78	12,64	98,22
oneens	7	1,13	99,35
zeer oneens	4	0,65	100,00
totaal	617	100,00	

35e. Motivatie: ontwikkeling van mijn talenten en skills

De belangrijkste motivatie in mijn dagelijks werk: ontwikkeling van mijn talenten en skills

	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	108	17,50	17,50
eens	348	56,40	73,91
neutraal	119	19,29	93,19
oneens	34	5,51	98,70
zeer oneens	8	1,30	100,00
totaal	617	100,00	

De belangrijkste motivatie van de respondenten in het dagelijks werk is:

- targets en beloning 14% (59% niet)
- deel zijn van het team 85% (4% niet)
- samenwerking in de organisatie 83% (3% niet)
- dienen van het klantbelang 86% (2% niet)
- ontwikkeling van talenten en skills 74% (7% niet)

In schril contrast met de 74% bij wie de performance gestuurd wordt via targets (vorige vraag), ervaart slechts 14% dat targets hen motiveren. De ruime meerderheid (74-86%) wordt vooral intrinsiek gedreven, door klantbelang, samenwerking, en persoonlijke ontwikkeling.

Hieruit blijkt eerder een zorgethische motivatie dan een gedrevenheid door nutsethiek. De antwoorden op vraag 35 laten zien dat de gemiddelde medewerker verder is met de ethische transitie van nut naar zorg dan de cultuur zoals die bleek uit de antwoorden op vraag 34. Er zit zodoende een spanning tussen de zorgethische motivatie van de medewerker (intrinsiek) en de nutsethische motivatie van de organisaties (extrinsiek).

36a. Feedback: weinig tot geen

Ik krijg weinig tot geen feedback van mijn leidinggevende	aantal	procent	cumulatief
vaak	150	24,31	24,31
soms	342	55,43	79,74
nooit	125	20,26	100,00
totaal	617	100,00	

36b. Feedback: targets

Ik krijg feedback over het behalen van mijn targets	aantal	procent	cumulatief
vaak	150	24,31	24,31
soms	360	58,35	82,66
nooit	107	17,34	100,00
totaal	617	100,00	

36c. Feedback: opdrachten

Ik krijg feedback of ik opdrachten goed heb uitgevoerd	aantal	procent	cumulatief
vaak	172	27,88	27,88
soms	355	57,54	85,41
nooit	90	14,59	100,00
totaal	617	100,00	

36d. Feedback: dialoog

Ik krijg zinvolle inhoudelijke reacties in een dialoog	aantal	procent	cumulatief
vaak	189	30,63	30,63
soms	305	49,43	80,06
nooit	123	19,94	100,00
totaal	617	100,00	

De feedback die de respondenten krijgen van hun direct leidinggevende is:

- weinig 24%, soms 55% (samen 80%)
- of ik mijn targets gehaald heb vaak = 24%, soms 58% (samen 83%)
- of ik mijn opdrachten goed uitgevoerd heb vaak = 28%, soms 58% (samen 85%)

- zinvolle dialoog vaak = 31%, soms = 50% (samen 80%)

Het is opvallend dat een kwart vrijwel geen feedback krijgt door de eigen leidinggevende. Ook blijkt dat feedback vaker gaat over het wel of niet halen van targets (83%) dan over de kwaliteit van de resultaten (58%). Het lijkt er dus op dat feedback vooral gekoppeld wordt aan het halen van targets.

37. Ontslagangst

Ik ben bang om ontslagen te worden	aantal	procent	cumulatief
ja	205	33,23	33,23
soms	219	35,49	68,72
nee	177	28,69	97,41
geen mening	16	2,59	100,00
totaal	617	100,00	

Eén derde van de respondenten (33%) is bang om ontslagen te worden en nog eens één derde (35%) soms. Dat is samen twee derde van de respondenten. Men ervaart de ontslagkans dus als vrij groot. Dat is ook realistisch gezien de voortdurende afslankingsoperaties van de banken, met name bij de grootbanken. De stok van het niet halen van de targets kan daarmee ervaren worden als een reële dreiging

38. Sociaal plan

Ik ben tevreden over het sociaal plan bij mijn bank	aantal	procent	cumulatief
ja	363	58,83	58,83
nee	143	23,18	82,01
geen mening	111	17,99	100,00
totaal	617	100,00	

Ruim de helft van de medewerkers (59%) is tevreden over het sociaal plan, een kwart (23%) echter niet. Wellicht dat de vakbondsachtergrond van de respondenten hierbij een rol speelt: deze doelgroep zal zich over het algemeen goed bewust zijn van de inhoud van het sociaal plan, en de eventuele beperkingen daarvan.

39a. Betekenis: zelfwaardering

De betekenis van mijn werk: zelfwaardering	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	156	25,28	25,28
eens	336	54,46	79,74
neutraal	68	11,02	90,76
oneens	40	6,48	97,24
zeer oneens	17	2,76	100,00
totaal	617	100,00	

39b. Betekenis: zinvol

De betekenis van mijn werk: zinvol	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	155	25,12	25,12
eens	329	53,32	78,44
neutraal	87	14,10	92,54
oneens	30	4,86	97,14
zeer oneens	16	2,59	100,00
totaal	617	100,00	

39c. Betekenis: plezier

De betekenis van mijn werk: zinvol	aantal	procent	cumulatief
zeer eens	132	21,39	21,39
eens	271	43,92	65,32
neutraal	126	20,42	85,74
oneens	58	9,40	95,14
zeer oneens	30	4,86	100,00
totaal	617	100,00	

Volgens de respondenten heeft hun werk de volgende betekenis voor hen:

- zelfwaardering: zeer mee eens 25%, mee eens 55%, samen 80% (9% niet)
- zinvol: zeer mee eens 25%, mee eens 53%, samen 78% (8% niet)
- plezier: zeer mee eens 21%, mee eens 44%, samen 65% (15% niet)

Kortom, de gemiddelde bankmedewerker waardeert zijn of haar werk inhoudelijk als betekenisvol. Uit eerdere vragen blijkt dat dat wellicht komt door de gerichtheid op het belang van de klant en de positieve ervaring van samenwerking in het eigen team.

4.2 Kruistabellen

4.2.1 Achtergrondkenmerken en bankcultuur

Een eerste analyse van de relaties tussen gemeten variabelen betreft de vraag of verschillen tussen respondenten bepalend zijn voor verschillen in de bankcultuur. Het resultaat van deze analyse is eenduidig: er zijn geen statistisch significante relaties gevonden tussen enerzijds leeftijd, geslacht en salarisoniveau en anderzijds de bankcultuur.

Er werden dus ook geen statistisch significante verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen in de beantwoording van de vragen. Dit betekent dat de Lehman Sisters Hypothese³, die gaat over vrouwen in topfuncties bij banken inderdaad alleen van

³ Voor een toetsing van de Lehman Sister Hypothese, zie: Irene van Staveren, 'The Lehman Sisters Hypothesis', *Cambridge Journal of Economics*, 38 (5), 2014, p. 995-1014.

toepassing is op topfuncties en niet opgaat voor de gemiddelde bankmedewerker. Op lagere niveaus in banken zijn er, althans in deze enquête, geen significante verschillen gevonden tussen de ervaringen en attitudes van mannen en vrouwen over klantbelang en bankcultuur.

De enige variabele waarop een statistisch significant verschil tussen mannen en vrouwen werd gevonden was salaris. Vrouwelijke bankmedewerkers blijken duidelijk minder te verdienen dan hun mannelijke collega's⁴. 72% van de vrouwen verdient minder dan 4.000 euro tegen 30% van de mannen. Waarschijnlijk is dat grotendeels toe te schrijven aan lagere functieniveaus en functies met weinig doorgroeimogelijkheden bij vrouwen.

Er bleek geen statistisch significant verschil in de beantwoording van de vragen tussen de drie grootbanken: bij welke bank men werkt beïnvloedt de antwoorden niet. Daarop is één uitzondering. Het enige statistisch significante verschil tussen banken is variabele beloning⁵. Bij ABN Amro bank antwoordt 57 % te worden gestuurd via targets en variabele beloning, bij de ING bank is dit 14%, bij de Rabobank is het 17%. Bij de overige banken gaat het om 29%. Het hoge aantal bij ABN Amro bank wordt verklaard door het feit dat het de enige grootbank is waar het CAO-personeel nog variabele beloning ontvangt. Het feit dat de percentages bij de andere twee grootbanken niet nul zijn verdient nader onderzoek.

4.2.2 Verbanden tussen bankcultuurvariabelen

40. Verkoop problematische producten en klantcontact

		Verkoop problematische producten (%)			
		ja	nee	geen mening	totaal
Klantcontact	ja	12	205	32	249
	soms	3	50	49	102
	nee	1	76	189	266
	totaal	16	331	270	617

Pearson $\chi^2(4) = 179.6831$; $P = 0.000$.

Van degenen met direct klantcontact (249 respondenten) heeft 5% (12 respondenten) in de afgelopen twee jaar wel eens een product verkocht waar hij of zij niet achter stond. Het is niet bekend hoe groot dit percentage was voor de crisis, dus kan er niet gezegd worden of dit gedrag na de crisis is afgenomen. Het is wel duidelijk dat er blijkbaar nog steeds af en toe producten worden verkocht die volgens bankmedewerkers zelf niet helemaal door de beugel kunnen.

⁴ Pearson $\chi^2(4) = 111.3283$; $P = 0.000$.

⁵ Pearson $\chi^2(12) = 150.1859$; $P = 0.000$.

41. Dienstverlening en 'walk the talk'

		Dienstverlening veranderd na de crisis (%)				
		beter	hetzelfde	slechter	geen mening	totaal
Top draagt klantbelang uit	zeer eens	21	8	0	1	30
	eens	75	38	13	14	140
	neutraal	53	57	50	22	182
	oneens	39	42	77	16	174
	zeer oneens	12	29	48	2	91
	totaal	200	174	188	55	617

Pearson chi2(12) = 114.8013; P = 0.000.

Van de 43% (265 respondenten) die vindt dat de top van de bank het klantbelang niet in daden uitdraagt, beoordeelt 47% (125 respondenten) dat de dienstverlening sinds de crisis is verslechterd. Van deze groep vindt slechts 20% (52 respondenten) dat de dienstverlening is verbeterd. Dus, hoe meer medewerkers ervaren dat de top van de bank hun commitment aan klantbelang in woorden niet omzet in daden, hoe vaker zij de dienstverlening als slechter dan voor de crisis beoordelen. Het gedrag van de leiding lijkt dus de perceptie over de kwaliteit van de dienstverlening te beïnvloeden.

Het gevaar dat schuilt in het gevonden verband is cynisme over het leiderschap. Antwoorden op andere vragen geven aan dat men veel werkdruk ervaart, wat het dienen van het klantbelang in de weg zit, en weinig autonomie ervaart om optimaal te kunnen functioneren. Men voelt zich dus weinig gesteund en ziet de kloof tussen woord en daad van de top terugkomen in verslechterde dienstverlening. Geloofwaardig leiderschap blijkt dus belangrijk voor het kunnen leveren van een betere dienstverlening lager in de organisatie.

42. Dienstverlening en producten

		Dienstverlening veranderd na de crisis (%)				
		beter	hetzelfde	slechter	geen mening	totaal
Spanning klantbelang en producten	vaak	8	13	48	3	72
	soms	96	101	90	17	304
	nooit	55	38	22	7	122
	geen mening	41	22	28	28	119
	totaal	200	174	188	55	617

Pearson chi2(9) = 100.6323; P = 0.000.

Van de 61% (376 respondenten) die aangaf vaak of soms een spanning te ervaren tussen het klantbelang en de producten die de bank aanbiedt, zegt 37% dat de dienstverlening slechter is geworden sinds de crisis. Van degenen die zegt nooit een

spanning te ervaren tussen klantbelang en producten, zegt 18% dat de dienstverlening is achteruit gegaan: dat is de helft minder dan in de andere groep.

De analyse laat zien dat hoe meer men een spanning ervaart tussen het klantbelang en het productenaanbod van de bank, hoe vaker men vindt dat de dienstverlening achteruit is gegaan. De dienstverlening wint dus aan kwaliteit met een productenaanbod dat beter is afgestemd op de belangen van klanten.

43. Maatschappelijke functie van banken en targets

		Bijdragen aan de belangen van alle stakeholders (%)					
		zeer eens	eens	neutraal	oneens	zeer oneens	totaal
Diverse targets met lange termijnfocus	zeer eens	49	31	6	1	4	91
	eens	75	144	48	10	6	283
	neutraal	18	88	58	11	4	179
	oneens	3	22	11	4	1	41
	zeer oneens	6	6	7	1	3	23
	totaal	151	291	130	27	18	617

Pearson $\chi^2(16) = 99.7568$; $P = 0.000$.

Van degenen die een diversiteit aan targets met lange termijnfocus in het belang van de klant vinden (374 respondenten, dat is 61%) vindt 80% (299 respondenten) dat de maatschappelijke functie van banken de bijdrage aan de belangen van alle stakeholders is. Ofwel, hoe meer men de belangen van alle stakeholders waardeert, hoe meer men voor lange termijn prestatiedoelen is. Blijkbaar gaat een brede belangen-oriëntatie samen met een lange tijdshorizon. Omgekeerd impliceert de gevonden statistisch significante relatie dat een eenzijdige belangen-oriëntatie samen gaat met een korte tijdshorizon in targets.

Dit resultaat betekent dat minder aandacht voor targets voor omzet, klanttevredenheid, compliance, en andere korte termijn doelstellingen, eerder de belangen van alle stakeholders versterken dan dat er stakeholders tekort gedaan worden. Het zijn lange termijn doelen, zoals klantrelatie, klantbelangen, en vertrouwen die juist in het belang zijn van een diversiteit aan stakeholders.

44. Openstaan voor kritiek en klantbelang onder druk

		Leidinggevende staat open voor kritiek (%)				
		ja	soms	nee	geen mening	totaal
Klantbelang staat onder druk	vaak	56	88	98	5	247
	soms	115	96	46	4	261
	nooit	60	14	4	2	80
	geen mening	9	10	7	3	29
	totaal	240	208	155	14	617

Pearson $\chi^2(9) = 101.6296$; $P = 0.000$.

Werkdruk en openheid van de leidinggevende blijken met elkaar verband te houden. 40% (98 respondenten) van degenen die ervaren dat de toegenomen werkdruk het vaak moeilijk maakt om het klantbelang te dienen (247 respondenten) ervaart dat de leidinggevende helemaal niet open staat voor kritiek. Met andere woorden, hoe meer medewerkers ervaren dat de werkdruk het moeilijk maakt om het klantbelang te dienen, hoe minder de leidinggevende open staat voor kritiek.

Dit zou kunnen betekenen dat veel leidinggevendenden niet bij machte zijn die werkdruk te verminderen, of dat ze niet open staan voor een gesprek met medewerkers over hoe de werkdruk omlaag kan en daarmee het klantbelang beter gediend kan worden. De tabel laat ook zien dat meer openheid van de leidinggevende niet alleen de medewerker helpt, maar uiteindelijk ook het klantbelang dient doordat de medewerker minder last heeft van werkdruk en daardoor meer ruimte ervaart om het klantbelang te dienen.

45. Eigen initiatief en klantbelang onder druk

		Er is volop ruimte voor eigen initiatief (%)					totaal
		zeer eens	eens	neutraal	oneens	zeer oneens	
Klantbelang staat onder druk	vaak	7	54	82	80	24	247
	soms	24	112	69	51	5	261
	nooit	16	50	8	5	1	80
	geen mening	0	15	6	6	2	29
	totaal	47	231	165	142	32	617

Pearson $\chi^2(12) = 110.6703$; $P = 0.000$.

Het onder druk staan van het klantbelang is ook gerelateerd aan het gebrek aan ruimte voor eigen initiatief. 42% (104 respondenten) van degenen die ervaren dat de toegenomen werkdruk het vaak moeilijk maakt om het klantbelang te dienen (247 respondenten) ervaart weinig tot zeer weinig ruimte voor eigen keuzes en initiatief. Hoe sterker het klantbelang onder druk staat, hoe minder ruimte medewerkers hebben voor het maken van eigen keuzes.

Het lijkt erop alsof de medewerkers bij hoge werkdruk alleen nog op de automatische piloot kunnen varen, zonder zelf te reflecteren op wat de beste oplossing is voor de behoeften van elke klant. Dit heeft op zijn beurt nadelige gevolgen voor het klantbelang.

46. Deadlines en klantbelang onder druk

		Ruimte voor initiatief wordt beperkt door strakke deadlines (%)					
Klantbelang staat onder druk		zeer eens	eens	neutraal	oneens	zeer oneens	totaal
	vaak	63	123	42	17	2	247
	soms	15	107	92	45	2	261
	nooit	3	13	32	27	5	80
	geen mening	2	12	10	4	1	29
	totaal	83	255	176	93	10	617

Pearson $\chi^2(12) = 124.5796$; $P = 0.000$.

Waar ligt die werkdruk die het klantbelang beperkt vooral aan? 75% (186 respondenten) van degenen die ervaren dat de toegenomen werkdruk het vaak moeilijk maakt om het klantbelang te dienen (247 respondenten) ervaart dat de ruimte voor eigen keuzes en initiatief beperkt wordt door strakke deadlines.

Dus men voelt zich vooral gevangen in een net van deadlines, wat leidt tot de noodgreep van het aanzetten van de automatische piloot om van de ene klant naar de andere te kunnen gaan, en de ene overeenkomst na de andere af te werken.

47. Autonomie en klantbelang onder druk

		Autonomie om het werk optimaal te kunnen doen (%)					
Klantbelang staat onder druk		zeer veel	veel	neutraal	weinig	zeer weinig	totaal
	vaak	8	63	81	74	21	247
	soms	13	108	93	43	4	261
	nooit	17	41	15	7	0	80
	geen mening	4	7	12	4	2	29
	totaal	42	219	201	128	27	617

Pearson $\chi^2(12) = 91.7472$; $P = 0.000$.

Dicht bij eigen initiatief zit autonomie: de ruimte om zelf keuzes te kunnen maken - een cruciaal element van intrinsieke motivatie. 38% (95 respondenten) van degenen die ervaren dat de toegenomen werkdruk het vaak moeilijk maakt om het klantbelang te dienen (247 respondenten) ervaart weinig tot zeer weinig autonomie om het werk optimaal te kunnen doen. Daarentegen zegt 73% (58 respondenten) van degenen die nooit het gevoel hebben dat het klantbelang leidt onder werkdruk (80 respondenten) dat ze veel tot zeer veel autonomie hebben⁶. Dit resultaat geeft

⁶ Dit statistische verband is niet significant op 95% maar wel op 90%.

aan dat het ervaren van eigen keuzevrijheid juist samen gaat met de tijd kunnen nemen voor het dienen van het klantbelang.

Inperking van de autonomie van werknemers is dus niet in het belang van de dienstbaarheid aan klanten omdat het waarschijnlijk geen ruimte laat voor eigen reflectie en consultatie van collega's. Paradoxaal vanuit de nutsethiek, is meer autonomie voor bankmedewerkers juist i het belang van de klant. Vanuit de zorgethiek is dit juist heel goed te verklaren, want autonomie creëert ruimte voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid, wat samen met intrinsieke motivatie helpt het klantbelang te dienen.

48. Autonomie en verkoop problematische producten

		Autonomie om het werk optimaal te kunnen doen (%)					
		zeer veel	veel	neutraal	weinig	zeer weinig	totaal
Problematische producten verkocht	ja	0	2	1	5	8	16
	nee	21	110	112	74	14	331
	geen mening	21	107	88	49	5	270
	totaal	42	219	201	128	27	617

Pearson $\chi^2(8) = 91.4918$; $P = 0.000$.

Van degenen die geen enkele keer een product hebben verkocht in de afgelopen twee jaar waar hij of zij niet achter stond (331 respondenten) ervaart 40% (131 respondenten) de autonomie om het werk optimaal te kunnen doen. Omgekeerd, van degenen die wel eens een product heeft verkocht in de afgelopen twee jaar waar hij of zij niet achter stond (16 respondenten), ervaart 13% wel autonomie en 81% geen autonomie⁷. Kortom, minder autonomie gaat samen met de verkoop van problematische producten.

Het gevonden verband geeft aan dat meer autonomie samen gaat met meer integer verkoopgedrag: wanneer de medewerkers de ruimte krijgen om naar eigen inzicht te handelen is dit in het belang van de klant. Deze bevinding bevestigt het resultaat gevonden in tabel 47 hierboven, waarin werd gevonden dat meer autonomie in het belang is van de klant.

⁷ Dit statistische verband is niet significant op 95% maar wel op 90%.

49. Motivatie voor het klantbelang en waardering van de relatie met de klant

		Gemotiveerd door het dienen van het klantbelang (%)					
		zeer veel	veel	neutraal	weinig	zeer weinig	totaal
Waardering van de klantrelatie	zeer belangrijk	143	124	9	0	0	276
	belangrijk	19	71	6	1	0	97
	niet belangrijk	0	1	1	0	0	2
	niet van toepassing	36	134	62	6	4	242
	totaal	198	330	78	7	4	617

Pearson chi2(12) = 142.2349; P = 0.000.

Voor hen die zeggen de relatie met de klant belangrijk tot zeer belangrijk te vinden (373 respondenten), wordt 96% (357 respondenten) gemotiveerd door het dienen van het klantbelang. Bankmedewerkers zijn dus consequent als het gaat om hun doelen en hun motivatie. Hoe sterker de motivatie om de klant te dienen, des te groter de waardering van de relatie met de klant.

50. Motivatie door targets en omzettargets in relatie tot klantbelang

		Gemotiveerd door het halen van targets (%)					
		zeer veel	veel	neutraal	weinig	zeer weinig	totaal
Omzet targets in het belang van de klant	zeer eens	0	0	3	2	1	6
	eens	1	18	21	15	9	64
	neutraal	5	22	58	63	9	157
	oneens	3	23	72	135	43	276
	zeer oneens	3	9	12	34	56	114
totaal	12	72	166	249	118	617	

Pearson chi2(16) = 126.1854; P = 0.000.

Van degenen die omzettargets niet in het belang van de klant vinden (63%, 390 respondenten) wordt slechts 10% (39 respondenten) gemotiveerd door targets. En van deze groep wordt 69% (268 respondenten) juist niet door targets gemotiveerd. Dit betekent dat de tegenstanders van omzettargets in relatie tot klantbelang zelf niet door targets gemotiveerd worden. Andere vormen van motivatie liggen voor deze grote groep meer voor de hand.

Sterker nog, deze bevinding steunt een cultuuromslag van nutsethiek naar zorgethiek, want het laat zien dat de gemiddelde medewerker vindt dat het klantbelang niet gediend is bij de prikkels van omzettargets.

Uit de analyse van de kruistabellen komt een helder beeld naar voren. De dienstverlening is in de ogen van de gemiddelde bankmedewerker niet verbeterd sinds de financiële crisis, en dat is gerelateerd aan leidinggevenden die wel mooie woorden spreken maar geen daden laten zien, en aan producten die niet eenduidig in het klantbelang zijn.

Hoe minder de steun voor omzettargets, des te breder de erkenning van de belangen van alle stakeholders. En hoe minder men gemotiveerd wordt door targets in het algemeen, des te kritischer men is op omzettargets.

Hoe minder autonomie men ervaart, des te vaker medewerkers problematische producten verkopen. En hoe minder autonomie en eigen initiatief, des te meer medewerkers ervaren dat het klantbelang onder druk staat. Als dan ook nog eens de leidinggevenden niet open staat voor kritiek draagt dat ook nog meer bij aan het onder druk staan van het klantbelang.

De cultuur blijkt dus vooral te knellen rondom de ruimte die medewerkers ervaren om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen naar klanten toe en om hun leidinggevenden aan te kunnen spreken. Er is duidelijk geen zorg-cultuur waarin eigen verantwoordelijkheid gestimuleerd wordt en tegenspraak een vanzelfsprekend onderdeel is van het gedrag van medewerkers en leidinggevenden. De gevolgen van de knelpunten in de bankcultuur uiten zich in het aanbod van problematische producten en het niet goed kunnen dienen van het klantbelang. Niet ondanks de prestatiedoelen, maar eerder dankzij het vasthouden aan een achterhaald systeem van KPIs, waarvoor onder bankmedewerkers nog maar weinig steun is en waar bijna niemand nog motivatie aan ontleent.

4.3 Open vragen

De survey gaf de mogelijkheid om antwoorden te geven op open vragen. Dat was niet verplicht. Hieronder is een selectie gemaakt van de antwoorden op de open vragen. De selectie betreft ongeveer 50% van alle antwoorden en geeft een zo breed mogelijke weergave van de onderwerpen die men aan de orde heeft gesteld. De namen van de banken die genoemd werden zijn weggelaten.

De uitkomst ondersteunt en geeft kleur aan de algemene lijn dat in de praktijk de tijd of ruimte veelal ontbreekt om het klantbelang daadwerkelijk centraal te zetten. De algemene teneur in de open vragen is een klacht over de oppervlakkige manier waarop met klantbelang centraal wordt omgegaan. En illustreert hoe in de praktijk de omzettargets nog dominant zijn. Er is een opvallend gebruik van de term 'angstcultuur', waarbij men ziet dat de stok van het ontslag nu disciplinerend werkt, in plaats van de wortel van de variabele beloning voor de crisis.

"Ik werk 15 jaar bij de bank maar er wordt nu nog meer gestuurd op sales en op basis van die output, wordt geconcludeerd dat in mijn geval de klantgesprekken minder/niet goed gaan met een matige beoordeling als gevolg. De inzet, betrokkenheid bij organisatie, samenwerking in het team en andere zaken lijken niet meer mee te tellen. ... We hebben hele goede tools en worden opgeleid in het voeren van klantgesprekken maar de gedachte van de managers is soms wel heel kort door de bocht. Goede cijfers van de kantoren betekent een basis voor continuïteit, d.w.z. de keuze van het hoofdkantoor om bepaalde kantoren open te houden."

"Ook zou ik veel meer uitwisseling (stapelaars) van stages met andere bedrijven willen zien. Dit maakt een open cultuur en hierdoor kan mijn inziens meer innovatie en creativiteit ontstaan. Bovendien creëert deze openheid een zichzelf sociaal controlerende cultuur."

"Alleen meelopers groeien door. Ziekte mag niet. Managers kruipen voor hun managers. Wegpesten is aan de orde van de dag voor medewerkers die kritisch zijn."

"... zegt naar de buitenwacht grote ambities te hebben op het gebied van klantinnovaties. De interne organisatie is daar totaal niet op ingericht. Zeker niet op het gebied van cultuur. Er wordt heel slecht samengewerkt en de interne organisatie is op vele fronten niet ingericht om aan die ambities te voldoen. ... bestaat uit interne koninkrijkes met aan het hoofd non-innovators met gebrek aan durf en leiderschap die zich verschuilen achter procedures en termen als 'eigenaarschap'. Een haast sektarische sfeer waarin medewerkers opgesloten zitten in deze gouden kooi van hypotheken en bankproducten op personeelscondities en daardoor ook niet bij de bank weg willen."

"Klant staat centraal maar alles wat support geeft binnen de bank moet weg want dat kost te veel. terwijl er niet gemeten wordt wat het straks kost. Heel kortzichtig. maar veel van mijn collega's willen weg Heel weinig mensen komen bij ons met plezier naar hun werk."

"Ervaar hoge werkdruk, angstcultuur. Er is geen ruimte om misstanden aan de orde te stellen of ze worden niet serieus genomen. Collega's zijn bang voor hun baan!"

"Vooraf de laatste 2 a 3 jaar ervaar ik een enorme werkdruk, matige communicatie van de leiding, slechte onderlinge sfeer en onduidelijkheid over de manier waarop ik beoordeeld word. Op onze afdeling zou 20% bezuinigd worden op het personeel maar er is een enorme werkdruk en er zouden eerder mensen bij moeten. Mogelijk is dit debet aan de slechte sfeer onderling. Verder doe ik er persoonlijk alles aan om het matige imago van de bank elke dag te verbeteren maar om reden van efficiencyredenen wordt dit

niet gewaardeerd en wordt dit via mijn beoordeling als het ware afgerekend, dus matige beoordeling."

"Een omzetting van een oude spaarrekening naar een nieuwe vorm maakt weinig verschil voor de klant, maar de medewerker heeft wel een verkoop dus punten gescoord."

"Perverse prikkels zijn niet goed. Sommige leidinggevendenden vinden dat hoe méér je verkoopt, hoe hoger de service naar klanten."

"Zorgplicht staat haaks op de targets. De beoordeling is 100% gericht op behalen van targets, daar wordt wekelijks op gestuurd. E.e.a. met lijstjes wie in de top 3 staat van het rayon/landelijk. Ook zijn er persoonlijke targets, wat helemaal niet mag."

"Onder druk van het te behalen verkooptarget heb ik bij voorbeeld weleens een creditcard aangevraagd voor een klant waar ik geen goed gevoel bij had."

5. Conclusies

Uit de enquête blijkt dat de overgrote meerderheid van de bankmedewerkers klantgericht is. Maar de intrinsieke motivatie van de gemiddelde bankmedewerker wordt ondermijnd door een groot ervaren verschil in 'walk' en 'talk' van de top en de sterke focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen, een gebrek aan autonomie, laag vertrouwen buiten het eigen team, en het vastlopen van zelfontplooiing op de geslotenheid van direct leidinggevenden, en problematische producten in het aanbod.

Banken sturen vooral op nutsethiek in motivatie en beloningsbeleid en vallen bij ethische vraagstukken terug op plichtenethiek. Terwijl de gemiddelde bankmedewerker de maatschappelijke taak van banken juist beziet vanuit de zorgethiek, en daar graag aan bijdraagt in het dagelijkse werk in een zorg-ethische sfeer. Maar dat is gezamenlijk niet makkelijk te verwezenlijken omdat men de druk ervaart om te werken vanuit de nutsethiek, men collega's buiten het team weinig vertrouwt en door bezuinigingen de toegenomen regeldruk moeilijk aan kan. Daardoor ziet men de klant vaak in de knel komen en ervaart men de dienstverlening sinds de crisis niet duidelijk toegenomen.

Kortom, de gemiddelde bankmedewerker is ervan doordrongen dat het bij een bank om het belang van de klant moet gaan, in een vertrouwenscultuur van samenwerking en elkaar kunnen aanspreken. Maar de dominante bankcultuur is nog op de nutsethiek met een systeem van extrinsieke motivatie gebouwd. De oplossing van deze mis-match is de uitdaging voor cultuurverandering bij banken in Nederland.

Literatuurlijst

- Amabile, Teresa, en Steven Kramer (2012), 'How Leaders Kill Meaning at Work', *McKinsey Quarterly* (1), pp. 124-131.
- Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 10: 2045-2068.
- Berrone, P., Surraco, J. & J.A. Tribo (2007). Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test for the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76: 35-53.
- Bik, O.P.G. (2011). Cultuur centraal in zorgplicht : De liefde voor de klant zit 'm in de kleine dingen. *Tijdschrift voor Compliance*.
- Burks, S.V. & Krupka, E.L. (2012). A mutlimethod approach to identifying norms and normative expectations within a corporate hierarchy: Evidence from Financial Services Industry. *Management Science*, 58, 1.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Crespo, R.F. & van Staveren, I. (2011). Would we have had this crisis if women had been running the financial sector? *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1, 3-4: 241-250.
- Graafland, J.J. & van de Ven, B.W. (2011). The Credit Crisis and the Moral Responsibility of Professionals in Finance, *Journal of Business Ethics*, 103: 605-619.
- Hartog, D.M., Verburg, R.M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness, *Human Resource Management Journal*, 14, 1: 55-78.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2001). *Strategic Management*. Houghton Mifflin.
- Mazzucato, M. (2013). Paid to Reform? What do we want our business leaders to achieve. *High Pay Centre*.
- Nelson, J.A. (2010). Care Ethics and Markets: A View from Feminist Economics. Global Development and Environmental Institute. *Working Paper no. 10-02*.
- O'Brien, F. & Meadows, M. (2003). Exploring the current practice of visioning: case studies from the UK financial services sector, *Management Decision*, 41, 5: 488-497.
- Paulin, M., Ferguson, R.J. & Salazar, A-M. (1999). External effectiveness of service management: a study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the United States, *International Journal of Service Industry Management*, 10, 5: 409-29.
- Paulin, M., Ferguson, R.J., Payaud, M. (2000). Effectiveness of Relational and Transactional cultures in commercial banking: putting client-value into the competing values model, *International Journal of Bank Marketing*, 18, 7: 328-337.

- Powell, S., Elving, W.J.L., Dodd, C. & J. Sloan (2011). Explicating ethical corporate identity in the financial sector. *Corporate communications: An International Journal*, 14, 4: 440-455.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and leadership*. San Fransico: John Wiley & Sons.
- Taylor, S. (2005). *People Resourcing*. Londen: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Van der Brink, R.G.C. (2003). *Bankstrategie en Cultuur*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Vossiuspers Amsterdam.
- Van Staveren, Irene (2001) *The Values of Economics. An Aristotelian Perspective*. London: Routledge.
- Van Staveren, I. (2007). Beyond Utilitarianism and Deontology: Ethics in Economics. *Review of Political Economy*, 19, 1: 21-35.
- Van Staveren, Irene (2013) 'Caring Finance Practices', *Journal of Economic Issues* 47 (2), pp. 419-425.
- Van Staveren, Irene, en Rens van Tilburg (2014) 'Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur', *ESB* 99 (4697), 6 november, pp. 696-699.
- Wærness, K. (2009). Ethics of care. In I. van Staveren & J. Peil (Eds.). *Handbook of Economics and Ethics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zheng, W., Yang, B. & G.N. McLean. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 7: 673-771.
- Eccles, Ioannou en Serafeim (2012). The impact of corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. NBER Working Paper, no. 17950.
- Motivaction (2012). Aandachtspunten cultuur financiële sector. URL: <http://www.motivaction.nl/sectoren/financi%C3%A5le-en-zakelijke-dienstverlening>
- DNB (2013). Leading by Example. URL: http://www.dnb.nl/binaries/Leading%20by%20example_tcm46-286975.pdf
- DNB (2009). De 7 elementen van een integere cultuur. URL: http://www.dnb.nl/binaries/De%207%20Elementen%20van%20een%20Integere%20Cultuur_tcm46-233197.pdf