

Bankcultuur



Presentatie Irene van Staveren (ISS EUR)

ABN AMRO Amsterdam, 30 oktober 2014




mobiel stil s.v.p.



#susfinlab



www.sustainablefinancelab.nl

- 
- **Deel I: Uitkomsten enquête:**
cultuur en klantbelang
 - **Deel II: Relatie cultuur en ethiek:**
moreel kompas



Deel I: Uitkomsten enquête: *cultuur en klantbelang*

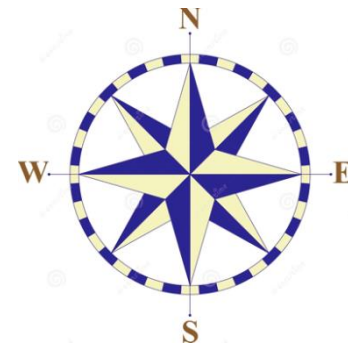
SFL enquête bankcultuur

- 7000 vakbondsleden benaderd per email
- Representatieve steekproef onder 617 bankmedewerkers
- Geslacht, salaris, bank: gemiddeld voor sector
- Leeftijd: iets ouder (57% boven 50 jaar)
- Geen typisch vakbondsprofiel

Klantbelang centraal

- Klantbelang belangrijkste doel: 92%
- Klantbelang belangrijkste motivatie: 86%

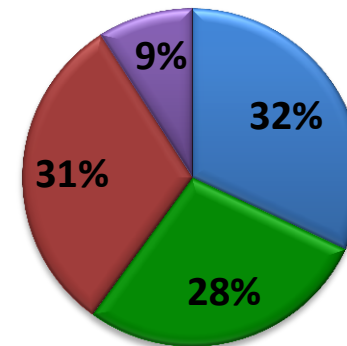
.... moreel kompas is goed geijkt



Maar lukt niet altijd

- Klantbelang door werkdruk in de knel: **82%**
- Spanning product – klantbelang?
 - 12% vaak
 - 49% soms
 - verkoop klantvriendelijke producten: door 5% van degenen met klantcontact

Ontwikkeling kwaliteit dienstverlening sinds de crisis?

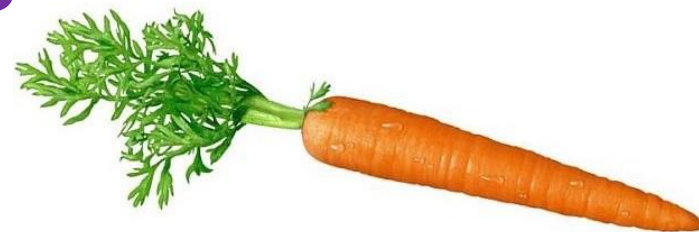


- beter
- hetzelfde
- slechter

- Gaan NVB gedragsregels klantbelang helpen?
57% “nee”

.... knelpunten in de cultuur?

Beloning



- 30% krijgt nog variabele beloning
- Meerderheid is tegen variabele beloning
 - 40% ziet er nog wel nut van in
 - 55% zegt dat het tot maatschappelijke onrust leidt
 - 71% ziet risico op korte termijnfocus
- Meerderheid is tevreden met vaste salarishoogte (25% vindt het zelfs ruimhartig)



Leiderschap

- Top heeft mooie woorden over klantbelang (76%) maar weinig daden (28% ziet 'walk the talk')
- Feedback van eigen leidinggevende:
24% weinig, 55% soms
- Eigen leidinggevende open voor kritiek:
25% "nee"

... men ervaart maar beperkt steun van de leiding om het klantbelang te dienen

Motivatie: Key Performance Indicators

- 74% wordt beoordeeld op KPIs
- 14% zegt gemotiveerd te worden door KPIs
- 63% zegt KPIs gericht op omzet niet in klantbelang
- 81% zegt KPIs gericht op klantbelang & klanttevredenheid zijn wel in belang van de klant

Maar wat is precies het verschil in KPIs tussen “klanttevredenheid” en “klantbelang”?

- Klanttevredenheidsonderzoek?
- Net promoter score (NPS)?
- Lange termijn relatie met klant?

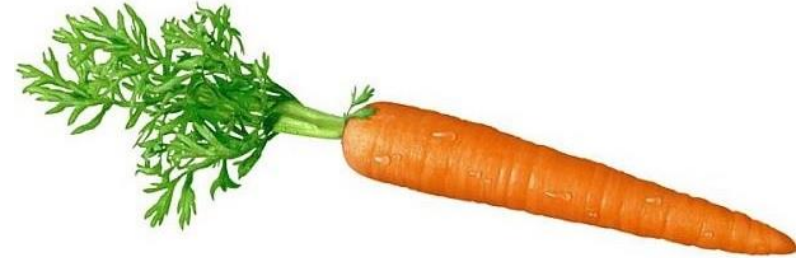
... spanning KPIs en motivatie;

... onduidelijkheid over bijdrage KPIs aan klantbelang



Motivatatie theorie

- Extrinsieke motivatie: obv status, variabele beloning, KPIs en daaraan gekoppelde *waardering* of *bedreiging*



- Intrinsieke motivatie: obv *zinnvolle doelen*, *zelfontplooiing*, *relaties en autonomie*



Zinvolle doelen & zelfontplooiing

Grote meerderheid heeft een intrinsieke motivatie voor het klantbelang

64% krijgt mogelijkheden voor de eigen ontwikkeling

Relaties

- 61% vindt de relatie met de klant belangrijk
- motivatie wordt ook gevonden in teamwerk (85%) en samenwerking (83%)
- men werkt het liefst in een warme, collegiale sfeer (92%)

Autonomie

- 25% ervaart weinig tot zeer weinig autonomie
- 28% ervaart geen ruimte voor eigen initiatief



Conclusies over motivatie bij banken

De meerderheid wordt niet extrinsiek gemotiveerd maar wel intrinsiek

Men ervaart druk van KPIs en te weinig ruimte om het eigen morele kompas te gebruiken



Deel II: Relatie cultuur en ethiek: *moreel kompas*

Bankcultuur en ethiek: theorie

- *Nutsethiek*: winst, extrinsieke motivatie, variabele beloning, onderlinge competitie, plezier
- *Plichtenethiek*: regels, structuur-gericht, compliance
- *Zorgethiek*: intrinsieke motivatie, vaste goede beloning, samenwerking, vertrouwen, verantwoordelijkheid

Nutsethiek

- Variabele beloning heeft nog weinig steun, vaste loonhoogte juist wel
- Veel prestatiedrang door collega's (69%) maar slechts 16% werkt graag in competitieve sfeer
- 25% heeft weinig voldoening: wil vertrekken
- KPIs worden sceptisch bekeken

Plichtenethiek

- 86% vindt het terecht dat DNB en AFM meer regels hebben ingevoerd
- Maar er is weinig vertrouwen in tuchtrecht voor medewerkers lagere niveaus (43% is ermee eens)
- Regels leiden tot werkdruk en zitten daarmee klantbelang in de weg, zegt 78%
- Ethische dilemma's worden volgens 73% benaderd via regels

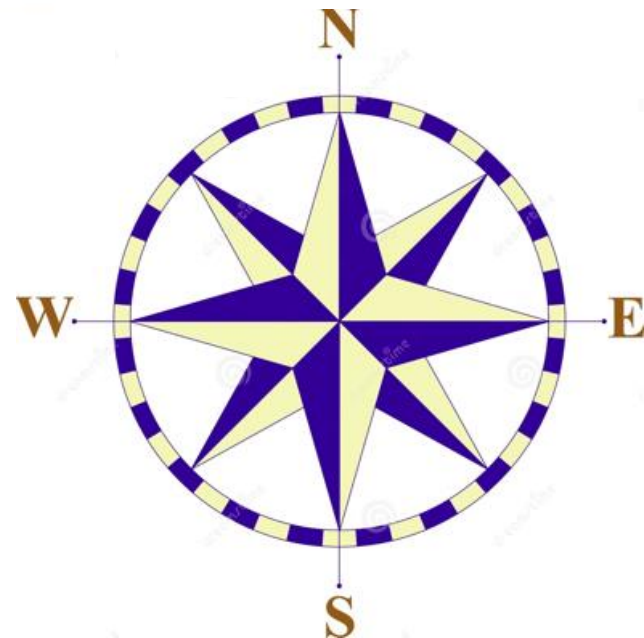
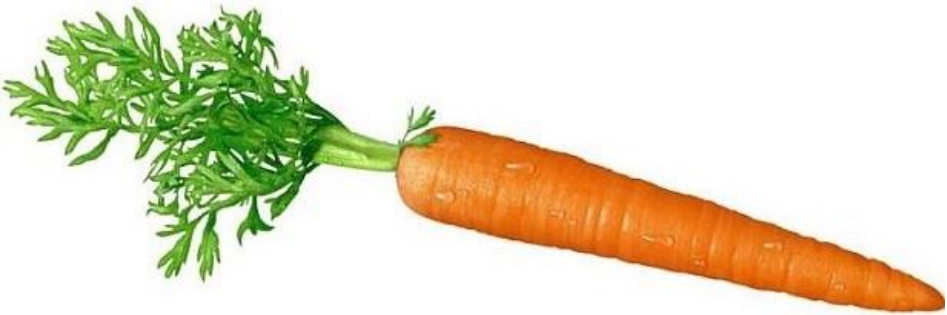
Zorgethiek

- Meerderheid is intrinsiek gemotiveerd door klantbelang, teamwerk, samenwerking, zelfontplooiing
- Spanning tussen de voorkeurs sfeer (collegiaal: 92%) en de houding van collega's (relatiegericht: 50%)
- Vertrouwen in eigen team is redelijk (62%) maar in bank als geheel klein (16%)
- Eigen verantwoordelijkheid in ethos:
 - van degenen die nooit een slecht product hebben verkocht heeft 40% autonomie
 - van degenen die wel eens een slecht product hebben verkocht heeft 13% autonomie

Bankcultuur en ethiek: conclusies

- Er is een moreel kompas aanwezig (intrinsieke motivatie), geijkt op klantbelang
 - personeelssamenstelling meer divers dan voorheen?
- Maar het ethos om het kompas te gebruiken wordt belemmerd omdat zorg klem zit tussen nut en plicht
 - terwijl het ethos wel bijdraagt aan het klantbelang
- Er is meer ruimte nodig voor het ethos van de zorgethiek
 - bezinning op de rol van KPIs en daarmee gecreëerde onderlinge competitie en wantrouwen

... van wortel via stok naar kompas ...



**SUSTAINABLE
FINANCE LAB**