

Cultuurwijziging bank niet te meten

Nodig is debat over waarden en normen, benoemen sociaal-ethische vragen en daar beleid op voeren

Frank Jan de Graaf

De monitoringcommissie Code-Banken maakt met haar pleidooi voor meetbaarheid dezelfde fouten die de bankencrisis veroorzaakten. Ze neigt naar overwaardering van één groep belanghebbenden en toont een onjuiste verwachting van meetsystemen, terwijl sociaal-ethische vragen niet aan de orde komen.

Ooit stelde een bankbestuurder in de raad van commissarissen dat hij het goed had gedaan omdat al de belanghebbenden (stakeholders) klaagden. De klanten wilden een hogere rentevergoeding of een lager rentepercentage op een lening, de aandeelhouders wilden een hoger dividend en de werknemers een beter salaris. Wanneer een van deze partijen tevreden was geweest, dan had de directievoorzitter gefaald, zo meende hij zelf. Goed bankbestuur bestaat uit het afwegen van belangen, het is een genuanceerde kwalitatieve afweging tussen vele belangen vaak uitgedrukt in financiële cijfers.

Banken zijn de afgelopen vijftien jaar hier onvoldoende in geslaagd, zo laat de bankencrisis zien. Het is ongehoord dat een groot deel van de Nederlandse financiële wereld bestaat bij de gratie van de overheid.

Een cultuurverandering is nodig om banken weer op eigen benen te laten staan, zo wordt geroepen. Banken moeten weer verantwoordelijke instellingen worden waar burgers op kunnen vertrouwen. Niet langer moet kortetermijnaandeelhouderswinst centraal staan. De klant is herontdekt.

'Bank moet klantzorg meten', schreef het FD (13 juli) in een artikel over de monitoringcommissie Banken. Hiermee worden dezelfde

de twee fouten gemaakt als voorheen, namelijk een overdreven aandacht voor één groep belanghebbenden en een onjuist begrip van en vertrouwen in 'meetbaarheid'.

Het is onvoldoende de aandeelhouders in te ruilen voor klanten. Het belang van banken is veel groter dan die van één belanghebbende, of het nu aandeelhouder of klant is. Het gaat er uiteindelijk om hoe banken hun maatschappelijke functie vervullen.

Die maatschappelijke rol blijft onderbelicht door de tweede denkfout, een onjuist begrip van

Klanten voelen integriteit vaak haarfijn aan, al zal hebzucht altijd sommigen verblinden

en vertrouwen in meetbaarheid. Maatschappelijke instellingen kennen een maatschappelijke rol die niet in cijfers is uit te drukken, of het moet zijn op een extreem globaal niveau, bijvoorbeeld bruto binnenlands product. Zodra details als klanttevredenheid worden gemeten bij grote instellingen als banken, komen zeer complexe statistische en logische problemen om de hoek kijken. Daarbij is de afweging tussen klanttevredenheid, werknemerstevredenheid en aandeelhouderstevredenheid altijd een kwalitatieve.

De bankencrisis vindt zijn oorsprong in de onmacht sociaal-ethische vragen te benoemen en er beleid op te voeren, zoals inmiddels ook een econoom als Michael Jensen — die het evangelie van bonusbeloningen heeft gepredikt — toegeeft. Het gaat om een debat over waarden en normen binnen banken, waarbij managers zich

opstellen als leiders en door voorbeeldgedrag thema's als bescheidenheid, degelijkheid en vertrouwen centraal stellen. Dat is wel te beoordelen en zelfs te voelen. Klanten voelen integriteit vaak haarfijn aan, al zal hebzucht altijd sommigen verblinden.

Wanneer de monitoringcommissie werkelijk verschil wil maken, de banken werkelijk opnieuw verantwoordelijkheid wil aanleren, dan zal zij een sociaal-ethisch gesprek binnen de bankensector moeten stimuleren, plus zorgen dat in controlesystemen deze ethische vragen aan de orde komen. Dit lijkt voor sommige bankiers misschien heel soft en esoterisch, het is echter de achilleshiel van een moderne economie.

Dr. Frank Jan de Graaf is bestuursadviseur en lector International Business aan de Hanzehogeschool Groningen.

