

'De bankiers hebben wel wat geleerd'

Interview Caroline Princen

ABN Amro werkt, net als alle grote banken, aan een cultuuromslag. Maar lukt dat ook? „Klantbelang en bankbelang moeten helemaal geen spanning opleveren.“

Door

HANNEKE CHIN-A-FO ([HTTP://ZOEKEN.NRC.NL/?Q=HANNEKE%20CHIN-A-FO&AUTHORS=HANNEKE%20CHIN-A-FO&SORT=DATE](http://zoeken.nrc.nl/?q=HANNEKE%20CHIN-A-FO&AUTHORS=HANNEKE%20CHIN-A-FO&SORT=DATE)) & CHRIS HENSEN ([HTTP://ZOEKEN.NRC.NL/?Q=CHRIS%20HENSEN&AUTHORS=CHRIS%20HENSEN&SORT=DATE](http://zoeken.nrc.nl/?q=CHRIS%20HENSEN&AUTHORS=CHRIS%20HENSEN&SORT=DATE))

3 JANUARI 2015



Caroline Princen: „Wij kunnen in Nederland de de vier plekken waar het niet makkelijk is. Amerika was de meest dynamische en het was er toen sneller uit.“

Heel langzaam verandert er iets in de financiële sector. Ruim zes jaar na de val van Lehman Brothers en de nationalisatie van ABN Amro wordt ook de zachte kant van de benodigde veranderingen met de buitenwereld bespreekbaar: de cultuuromslag.

Het klinkt misschien als een vaag begrip, cultuur, maar het woord duikt tegenwoordig stevast op in gesprekken over het vermijden van al te risicovol gedrag door bankiers. De afgelopen jaren stonden vooral in het teken van het versterken van de regelgeving door wetgevers en toezichthouders. Een proces dat volgens velen in de sector te ver doorschiet. Een gesprek hierover eindigt meestal met de verzuchting dat al die regels niet nodig zouden moeten zijn. Dat de werkelijke oplossing ligt in een andere bedrijfscultuur.

„Werkdruk is here to stay, Ik zie dat gewoon niet minder worden „

Alle grote banken werken aan zo'n cultuuromslag. Het gaat dan om termen als het klantbelang centraal stellen, integer bankieren, zich bewust zijn van de maatschappelijke functie die een bank heeft. Zaken die niet makkelijk in regels zijn te vangen, maar principieel van aard zijn. Zie dat maar eens voor elkaar te krijgen in zo'n rationele, zakelijke omgeving als een bank.

Het was, en is, zoeken voor de banken. Ze wijdden er tot nu toe liever niet te veel woorden aan in de pers. Maar dat is aan het veranderen. Onlangs sprak de nieuwe bestuursvoorzitter van Rabobank, Wiebe Draijer, in deze krant over het cultuurveranderprogramma binnen zijn bank. Nu spreekt ook Caroline Princen van ABN Amro zich erover uit.

Princen is als lid van de raad van bestuur verantwoordelijk voor personeelsbeleid, *compliance and conduct* en de identiteit van ABN Amro. Haar mening over de manier waarop media en het grote publiek sinds de crisis over de banken spreken is niet onverdeeld positief.

ABN Amro en andere banken zijn huiverig geweest om de discussie met de buitenwereld te voeren. Waarom was dat?

„We zijn nog steeds huiverig.” (lacht) „Nee, het gevoel was dat je stil moet zitten als je geknipt wordt. Dat is de basishouding geweest. Vooral rond 2009 en 2010, toen we op het dieptepunt in de financiële crisis zaten en er nationalisaties waren. Er is veel gebeurd in de financiële sector, zeker ook bij ABN Amro.”

Had de bank ook het gevoel dat je het toch niet goed kunt doen?

„Ja, zeker. En dat gevoel is er soms nog steeds. Misschien is dat onterecht. We hebben binnen de raad van bestuur besloten dat we weer naar buiten treden. Als je te lang stilzit, verlam je. Sinds vorig jaar organiseren we daarom stakeholderdialogen, met klanten, leveranciers, ngo's, medezeggenschap, politici, de consumentenbond, toezichthouders, et cetera. Dan praten we over alles waar we het over moeten hebben. In het begin vonden we dat best spannend.”

ADVISEUR

Caroline Princen (48) studeerde psychologie in Utrecht en werkte daarna als adviseur en later als partner bij YDL Management Consultants. Hier adviseerde ze behalve ABN Amro bedrijven als KLM, Douwe Egberts en KPN over verandermanagement. In 2005 werd ze directeur van staalfabriek Nedstaal. Per april 2010 zit zij in de raad van bestuur van ABN Amro. Princen woont samen en heeft twee kinderen.

Denkt u in retrospectief ook: hadden we maar eerder meer naar buiten getreden, dat zou geholpen hebben in de perceptie?

„Ik weet het niet. Misschien had het iets geholpen, maar je kunt het nu niet meer proberen.”

Had u dat gewild?

„Ik weet niet of het geholpen had, want het sentiment was en is natuurlijk wel heel negatief.”

Je kwetsbaar opstellen kan ook ontwapenend werken toch?

„Dat is zeker zo. Maar het voelt wel kwetsbaar. Daar moet je moed voor verzamelen.”

U zei onlangs op een bijeenkomst over cultuur in de bankenwereld dat u vijf jaar geleden had verwacht dat de cultuuromslag nu verder gevorderd zou zijn. Waarom is dat niet uitgekomen?

„Het zegt iets over mijn ongeduld. De theorie zegt dat een echte grote verandering of omslag drie tot zeven jaar duurt. Nou, ik zit liever op drie dan op zeven jaar. Maar ik vrees dat dit proces eerder tegen de zeven jaar aanzit.”

Op diezelfde bijeenkomst zei u dat het zou helpen als de buitenwereld van media, politici en ngo's wat objectiever zou zijn. Waar gaat het mis?

„Ik bedoel daarmee: hoe zou het zijn als die buitenste schil zich medeverantwoordelijk voelt voor het herstel van vertrouwen? Daarmee wil ik niet insinueren dat het ontbreken van vertrouwen door die schil komt. Het begint bij onszelf. Maar laat me de bankierseed als voorbeeld geven. We hebben binnen de sector veel discussie gehad over de vraag of die

gaat helpen of niet. De eed op zich niet, denk ik, maar het hebben van zo'n eed bevestigt wel het belang van cultuur. Het is een wisselwerking. De intentie is heel goed. Dan gaat het me best aan het hart als ik in de media alleen maar teruglees dat het symbolopolitiek is.

VERTROUWEN

Hoe houdt Caroline Princen haar eigen werkdruk onder controle? „Ik hou niet bij hoeveel ik werk. Genoeg, denk ik. Het belangrijkste om dit werk en de druk aan te kunnen is blijven relativeren. Vooral jezelf, en daar helpen mijn twee kinderen enorm bij. En je moet durven vertrouwen op anderen. Je hoeft het niet allemaal zelf te doen. Verder houd ik van reizen en vakanties, en van muziek, van deep house tot Janine Jansen.

„Wat moet je doen om hem zinvol te maken? Als je met 20.000 man in de Rai gaat staan en je roept 'We doen ons best', is dat natuurlijk niks. We zijn nu heel hard aan het nadenken hoe we de eed betekenisvol kunnen invoeren. Als je het niet goed doet wordt het flauwekul. Dat is dus best een moeilijke balans.

„Het is altijd mogelijk om een negatieve kant te vinden. Mijn uitnodiging, naar media maar ook naar de politiek, is dat we zoeken naar de weg voorwaarts. Ik ben daar oprecht voor. Ik ben ervan overtuigd dat het niet in het belang van Nederland is om zo te blijven hangen in dat negatieve sentiment.”

Hoe verklaart u dat dat sentiment er nog steeds is?

„Ik doe een poging en hij is niet uitputtend. Ergens zit het in onze Nederlandse cultuur. Wij kunnen goed de vinger op zere plekken leggen en laten niet makkelijk los. In Amerika was de crisis minstens zo hevig als hier en ze waren er tien keer sneller uit. Het is ook een kwestie van gebeurd is gebeurd, en dan gaan we door. Dat hebben we in Nederland minder. Wij houden best van klagen.

„Zijn wij genoeg naar buiten getreden? Als we stoerder waren geweest in het opzoeken van de dialoog, als we explicieter waren geweest over de dingen die niet goed zijn gegaan, de dingen die we achteraf betreuren, hadden we wellicht andere keuzes gemaakt destijds.

„Het helpt ook niet dat er nog incidenten zijn, schandalen uit de periode van enkele jaren geleden, bijvoorbeeld de Libor-fraude. Dat zet een hele sector terug. Ik weet niet zo goed wat de oplossing daarvoor is, maar we moeten ons realiseren dat een aantal van dit soort dingen nog zal gebeuren. We zullen vast niet alles in één keer op tafel hebben, er zullen nog meer van dit soort incidenten zijn.

„Die ruimen we op. Daar moeten we wat mee. Maar dat wil niet zeggen dat we ondertussen niet al aan het veranderen waren. Nu wordt elk incident als bewijs gevoerd van 'zie je wel, de bankiers hebben nog niets geleerd'. Dat is natuurlijk niet waar.”

Uit onderzoek van de denktank Sustainable Finance Lab onder Nederlandse bankiers die zijn aangesloten bij een vakbond blijkt dat driekwart van de respondenten vindt dat de top van de bank in zijn gedrag niet het goede voorbeeld geeft. Ook bankiers missen dus nog verandering.

„Ik distantieer me in zekere mate van de uitkomsten van dat onderzoek. Er is een hele beperkte groep mensen bevraagd. We doen zelf ook tevredenheidsonderzoeken. Daarin zien we bijvoorbeeld dat 80 procent van onze mensen zeer te spreken is over zijn directe leidinggevende.

„We proberen als raad van bestuur voortdurend onze zichtbaarheid te vergroten. Daarin is bijvoorbeeld het weblog dat voorzitter Gerrit Zalm dagelijks voor alle medewerkers schrijft erg succesvol gebleken. In het begin dachten onze medewerkers ook dat de afdeling voorlichting het schreef. Maar hij doet het zelf. Wij willen een toegankelijke top zijn. Dat medewerkers vertellen wat ze vinden. Zo'n weblog is een fantastisch middel om dat te laten zien.”

Werkt een weblog niet net als Facebook? Je zet er alleen de dingen op die fantastisch gaan?

„Dat doet 'ie niet. Hij vertelt gewoon wat hij die dag gedaan heeft. Het is veel meer een inkijkje in wat er nu op de tafel van de voorzitter ligt dan een goednieuwsshow. Hij kaart onderwerpen aan en nodigt mensen uit om te reageren. Als hij kritiek krijgt komt dat ook terug in het weblog.”

In dat onderzoek spreken bankiers ook over onderlinge competitie als gevolg van werkdruk, het beloningsbeleid en prestatiedoelstellingen. Zijn deze factoren inderdaad een belemmering voor verandering?

„De werkdruk is *here to stay*. Ik zie dat gewoon niet minder worden, ook doordat er steeds meer regelgeving komt. Bovendien wordt het werk door minder mensen gedaan dan in het verleden. De vraag is: hoe manage je dat? Het is vervelend als mensen er last van hebben, maar ik vind werkdruk niet een heel kwaad iets. Het verhoogt het gevoel van urgentie, dat er iets moet veranderen. Ik heb niet de indruk dat mensen daardoor verkeerde beslissingen nemen.

„In dat onderzoek zegt 5 procent van de respondenten wel eens een product verkocht te hebben waar hij of zij niet achter stond. Dat is 5 procent te veel, maar 95 procent doet dus zelfs met regeldruk, verkooptargets, werkdruk en negatief sentiment altijd het goede.”

Dat is toch een kwestie van perspectief? Je kunt het idee hebben dat je een keurig product verkoopt terwijl het in feite rotte vis is.

„Ik houd het even bij mijn optimistischere kijk. Klantbelang en bankbelang moeten helemaal geen spanning opleveren. Het gaat om een gezamenlijk belang.”

Durft u nog een nieuwe verwachting uit te spreken over hoe lang de cultuuromslag nog gaat duren?

„Daar spreek ik me niet meer over uit. Ik hoop gewoon niet te lang. Nederland heeft een optimistischer verhaal nodig.”



Een versie van dit artikel verscheen op zaterdag 3 januari 2015 in NRC Handelsblad.

Op dit artikel rust auteursrecht van NRC Handelsblad BV, respectievelijk van de oorspronkelijke auteur.

Lees meer

NRC Handelsblad - 2 januari 2015

› 'Oekraïne risico voor reputatie IMF'



(/handelsblad/van/2015/januari/02/oekraïne-risico-voor-reputatie-imf-1453488)

NRC Handelsblad - 20 december 2014

› Ik stam uit de tijd van zwart en wit

(/handelsblad/van/2014/december/20/ik-stam-uit-de-tijd-van-zwart-en-wit-1448935)

NRC Handelsblad - 28 november 2014

› **Baas van de grootste vestiging**

(/handelsblad/van/2014/november/28/baas-van-de-grootste-vestiging-1442391)

NRC Handelsblad - 13 december 2014

› **Geen reden om bescheiden te zijn**

(/handelsblad/van/2014/december/13/geen-reden-om-bescheiden-te-zijn-1446193)

NRC Handelsblad - 20 december 2014

› **Midden in de zomer zat ik kerstverhalen te schrijven**

(/handelsblad/van/2014/december/20/midden-in-de-zomer-zat-ik-kerstverhalen-te-schrijv-1448994)