

## 'De financiële sector ligt aan het infuus bij de belastingbetaler'



**"Banken moeten af van bonusregelingen. Bonussen zetten aan tot het nemen van meer en grotere risico's. Winstdeling is een veel beter alternatief." Dat is de stellige mening van Kilian Wawoe. Finance Netwerk sprak met de HR-manager die begin dit jaar vertrok bij ABN Amro omdat hij zich niet meer kon vereenzelvigen met de bonuscultuur binnen de financiële branche. Onlangs presenteerde hij een alternatief voor de bonuscultuur: de winstdelingsregeling en lanceerde hij een [website](#) om de inhoudelijke discussie over de financiële sector op gang te brengen.**

"Ik heb het tien jaar lang enorm naar mijn zin gehad bij ABN Amro en we zijn op een goede manier uit elkaar gegaan. Het naar buiten brengen van mijn alternatieve beloningssysteem is zeker niet bedoeld om na te trappen of mijn voormalige werkgever in een kwaad daglicht te stellen", benadrukt Wawoe. Als HR-manager was Wawoe onder meer verantwoordelijk voor het toekennen van bonussen aan bankmedewerkers. Door onderzoek dat hij deed in verband met het schrijven van een proefschrift zette Wawoe steeds meer vraagtekens bij de effectiviteit van bonussen. "Uiteindelijk kwam ik op een punt waarbij ik het gewoon niet meer eens kon zijn met de bonussen."

Toen ook nog bleek dat de banken de [aanbevelingen van de commissie Maas](#) overnamen, besloot Wawoe te vertrekken bij ABN Amro. "Het antwoord van de commissie Maas op de vraag hoe om te gaan met variabele beloning was voor mij onder de maat, het ging niet ver genoeg. Matiging, 'mag het een onsje minder zijn', dat was de conclusie. Ik heb in het rapport van de commissie de analyse naar de oorzaak gemist. Als er een ramp gebeurt, of dat nu een dijkdoorbraak is of een vuurwerkfabriek die ontploft en een hele woonwijk in de as legt, altijd kijken we naar de oorzaak. Hoe heeft dit kunnen gebeuren en wat moeten we in de toekomst anders doen? Dat miste ik in het rapport van de commissie Maas."

### *Praktijk houdt zich te weinig bezig met wetenschap*

Eén van de oorzaken van de financiële crisis is volgens Wawoe de bonuscultuur binnen de bancaire sector. "Er is een grote hoeveelheid [wetenschappelijk bewijs tegen bonussen](#). Bonussen leiden bijvoorbeeld niet tot een betere kwaliteit, medewerkers die in aanmerking komen voor een bonus nemen juist meer risico's en gaan voor kwantiteit in plaats van kwaliteit. Daarnaast is de kans op fraude groter. Dat is wetenschappelijk bewezen." Wawoe heeft de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar factoren die van invloed zijn op prestaties van medewerkers. Onlangs heeft hij zijn proefschrift over performance management ingediend, waarop hij later dit jaar hoopt te promoveren aan de Vrije Universiteit. "Ik merk dat de praktijk zich veel te weinig bezig houdt met de wetenschap. Zo wordt vaak als argument vóór het uitdelen van bonussen aangevoerd dat medewerkers anders naar de concurrent of het buitenland vertrekken. Uit wetenschappelijke studies blijkt dat een variabele beloning zelden een argument is om van werkgever te veranderen. De sector doet er goed aan de wetenschap bij het dagelijkse werk te betrekken. Kijk eens minder vanuit het gevoel en meer vanuit de ratio."

# FINANCE NETWERK

Wat houdt de [winstdelingsregeling](#) in? Wawoe: "Bonussen binnen een bank worden afgeschaft. Als er winst wordt gemaakt, dan krijgt iedereen aan het eind van het jaar iets extra. Alle medewerkers binnen de CAO ontvangen hetzelfde percentage aan winstdeling en deze is beperkt tot een maximum van 15 procent van het salaris. Het succes van het bedrijf komt centraal te staan in plaats van de prestatie van de individuele medewerker. De top van de financiële instelling wordt uitgesloten van de regeling. Dat zijn de mensen die tot op zekere hoogte de winst- of verliescijfers en dus de hoogte van een bonus kunnen bepalen. De top van het bedrijf moet zich helemaal niet bezig houden met variabele beloningen, maar juist kijken naar het beleid op de lange termijn. Er moet geen directe link zijn tussen wat een bankmedewerker verkoopt en het salaris dat hij krijgt."

*Maar wat gebeurt er als de ene medewerker harder zijn best doet dan de ander? Die krijgt alsnog dezelfde beloning?*

"Mensen vragen mij wel eens: worden medewerkers niet lui als ze geen bonus krijgen? Volgens mij niet. In de eerste plaats is het de taak van de manager om zijn medewerkers te motiveren. Een goede manager gaat het gesprek aan met zijn medewerkers en vraagt zich altijd af wat er achter de cijfers zit, of deze nu positief zijn of niet. Kijk daarnaast eens naar andere branches waarin geen sprake is van variabele beloningen: de politie, zorg, onderwijs, journalistiek. In andere sectoren zijn mensen wel gemotiveerd om hard te werken en targets te halen zonder dat daar een directe beloning in de vorm van een bonus tegenover staat. Waarom kan dat dan niet in de financiële sector? Een argument bij banken is: we willen de grootste zijn. In de sport is het juist: we willen de beste zijn. Dat is waar banken mijns inziens naar moeten streven."

Wawoe zocht zelf de publiciteit na zijn vertrek. "Dat deed ik om de dialoog over de bancaire sector op gang te brengen. Er werd veelal 'emotioneel gereageerd op mijn besluit'. Sommige mensen vonden het geweldig en noemden me 'man of the year', anderen veroordeelden me omdat ik in het verleden zelf ook bonussen heb gekregen. Maar dat zijn nu juist de reacties waarop ik niet zit te wachten. Deze emotionele reacties –zowel de positieve als de negatieve– helpen het debat niet verder. Nu zijn we een paar maanden verder, ik heb mijn alternatief voor het beloningssysteem gepresenteerd en ik merk dat de inhoudelijke discussie meer op gang komt. Ik vind het een fascinerend onderwerp. De komende vier, vijf maanden wil ik me hiermee bezig houden, verder onderzoek doen, met mensen in discussie gaan. Mijn doel is te weten komen hoe anderen de toekomst van het bankwezen zien."

*Teveel verkocht*

"Ik verbaas me erover dat er relatief weinig kritiek is geweest van de burger op de banken. In feite ligt de financiële sector aan het infuus van de belastingbetaler. Er is enorm veel overheidsgeld in banken gestoken. Er is iets fundamenteel mis in de financiële sector. Wat is er bijvoorbeeld bij de DSB Bank misgegaan? De bank is niet ten onder gegaan omdat ze te weinig winst maakte, te weinig verkocht. DSB raakte in problemen omdat er teveel werd verkocht. En dat hangt samen met de bonussen. Hoe meer je verkoopt, des te hoger is de bonus. Dat heeft tot gevolg dat er producten worden verkocht aan klanten bij wie dat product helemaal niet past. Vergelijk een bank maar met een arts. Bij een arts heb je soms geen idee waar het over gaat, maar je vertrouwt op de expertise van de specialist. Bij banken is het niet anders. Klanten weten vaak niet hoe een financieel product in elkaar zit. Banken moeten er dus voor zorgen dat ze alleen een product verkopen als het echt bij de klant past. Ik ben pro ondernemerschap, maar met oog voor de vele belangen die meespelen. Niet het eigenbelang (de hoogte van de bonus) moet voorop staan. Je moet heel voorzichtig zijn met ondernemerschap in grote bedrijven."

*Is het beter om variabele beloningen helemaal af te schaffen? Dus ook geen winstdeling meer?*

"In de non-profitsector ben ik daar zeker voorstander van. In de profit-sector loop je bij het afschaffen van variabele beloning tegen twee grote nadelen aan. Het eerste nadeel is: als er grote winst is gemaakt, dan gaat dat allemaal naar de aandeelhouders. Dat is niet altijd even wenselijk. Het tweede nadeel is: binnen banken is personeel de grootste kostenpost. Als het resultaat in een jaar tegenvalt en je wilt bezuinigen, moet je binnen een bank direct snijden in het personeel. Bij de winstdelingsregeling kan je besluiten dat jaar nul procent uit te keren en op die manier te besparen op de personeelskosten zonder dat er directe ontslagen vallen. De winstdelingsregeling is daarnaast goed te begroten. Je verdeelt niet een percentage van de winst, maar een percentage van het salaris.

*Denk je dat er écht iets gaat veranderen binnen de financiële sector? Of ben je een roepende in de woestijn?*

"Ik ben optimistisch. De feitelijke en inhoudelijke discussie komt langzaam op gang. Ik ben hoopvol dat deze discussie eindigt in beter beleid. Ik hoop dat meer mensen, ook van buiten de sector, zich in deze onderwerpen gaan verdiepen. Dit jaar krijgen we weer verkiezingen, er zal de komende jaren veel bezuinigd moeten worden. Ik denk dat de bonuscultuur bij banken zeker een onderwerp van discussie kan zijn in aanloop naar de verkiezingen. Maar ik hoop wel dat die discussie op inhoud en rationeel wordt gevoerd."

*©Finance Netwerk, Nienke Vijver, maart 2010*

---

## Wie is Kilian Wawoe?

Kilian Wawoe (1972) studeerde organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht en werd daarna Management Trainee, met specialisatie Human Resources, bij ABN Amro Bank in 1999. Na twee jaar recruiter te zijn geweest werd hij Hoofd Recruitment voor Academici in Nederland.



In 2003 werd hij hoofd personeelszaken voor de Private Banking in Monaco. In 2005 werd Wawoe regionaal hoofd personeelszaken voor verschillende vestigingen in Zuid- en West-Europa. Naast zijn dagelijkse werk, werkte Wawoe in zijn vrije tijd aan een proefschrift over het voorspellen van prestaties van medewerkers waarop hij later dit jaar hoopt te promoveren aan de Vrije Universiteit.

De combinatie wetenschap en praktijk gaf Wawoe niet alleen een goed inzicht in de werking van bonussen in de banksector, het stelde hem ook voor een dilemma. De wetenschap draagt al decennia feiten in tegen bonussystemen, de praktijk blijft erin geloven. Op 1 januari 2010 koos Wawoe definitief voor de wetenschap en vertrok uit de bancaire sector.

Meer informatie: <http://kilianwawoe.com/> en [www.bankreferendum.com](http://www.bankreferendum.com)