

MR. G.H.O. VAN MAANEN
 OUD-LID RAAD VAN BESTUUR ING BANK

'De CAO wordt duur betaald'

'De bank heeft mij een mooie portefeuille aangeboden. Maar ik weet dat het niets wordt als ik op afstand moet toekijken hoe een ander met mijn troetelkinderen, management development en human resource management, omgaat. Daar zit ik zo met huid en haar in, daar blijf ik in een andere functie binnen dezelfde organisatie niet met mijn vingers van af. Daarom en omdat ik vond dat de aangeboden functie net zo goed door anderen met meer bancaire ervaring kon worden vervuld, heb ik nee gezegd'. Dit vertelt mr. Gert van Maanen als we hem vragen waarom hij bij ING Bank weggaat.

In 1990 werd de jurist Van Maanen bij Nedlloyd weggeplukt om binnen de Raad van Bestuur van NMB-Postbank de heer Mees op te volgen. Bij de natte poot van de scheepvaartorganisatie had hij ervaring opgedaan met fusieprocessen en het daaraan verbonden touwtrekken met bonden. Die bagage moest hem te stude komen bij NMB-Postbank, de bank die bij zijn aantreden middenin de fusiekoorts zat, en bleef. Zie daar de uitdaging voor Van Maanen. Personeel en Organisatie werd zijn stek. Hieronder filosofeert hij over allerlei zaken die daarmee te maken hebben.

Uit wat voor een nest kwam u?

Mijn vader was bij de rechterlijke macht in Leeuwarden. Toen ik in '41 geboren werd, lag het vliegveld Leeuwarden onder vuur. Mijn moeder verplaatste het kraambed daarom naar Oosterbeek. Mijn peetoom had daar een huisartsenpraktijk en zelfs een kleine kraamkliniek in Hartenstein. Drie jaar later was dat het hoofdkwartier van de Airborne-troepen en tegenwoordig een oorlogsmuseum.

U hebt rechten gestudeerd. Werd die studie ingegeven door de omgeving?

Tot twee maanden voor het eindexamen zou ik medicijnen studeren. Maar op dat moment behandelde mijn vader de zaak tegen dokter O. Die Berkelse moord was een hele opzienbarende zaak. Ik heb daar bijgezeten. Iedereen riep toen: die man moet ongelooflijk op zijn donder hebben. Maar in een rechtsstelsel ben je gebonden aan allerlei voorschriften, omdat niet alleen de verdachte terechtstaat, maar ook een hele samenleving die zichzelf verplicht goed om te gaan met verdachten. Van de zorgvuldigheid waarmee in strafprocessen met beginselen van het recht wordt omgegaan, ben ik zeer onder de indruk geraakt. Dat bracht mij er toe toch rechten te gaan studeren en later de advocatuur in te gaan.

Is het altijd zo, dat rechtszekerheid prevaleert boven rechtvaardigheid?

U bent de eerste die mij de vraag stelt zoals ik hem

ook aan anderen stel. De meningen erover zijn verdeeld. We leven in een samenleving die zeer sterk gericht is op gelijke monniken gelijke kappen. Derhalve worden geen verschillende uitspraken geaccepteerd in zaken die gelijk lijken te liggen. De prijs die we daarvoor betalen, is dat uitspraken precedentwerking krijgen: 'als we dit toestaan, waar blijven we dan?' En omdat we dat laatste niet weten, besluiten we om iets niet toe te staan, hoewel het eigenlijk – bij gebruik van het gezond verstand – toegestaan had moeten worden. Een dergelijke wijze van handelen kom je nogal vaak tegen in het administratieve recht, bij zaken aangaande sociale zekerheid. Ik vind dat zoiets leidt tot een reductie van het rechtsgehalte van onze samenleving. Het betekent immers, dat het beginsel van de rechtsgelijkheid dominant wordt en dreigt te resulteren in angst voor precedentwerking. Die weg leidt naar minder gerechtigheid en minder rechtvaardigheid.

Dreigt? Het schip is dus nog niet verloren.

Nee. Ook ik vind rechtszekerheid en rechtsgelijkheid heel belangrijke begrippen. Maar het liefst zou ik zien dat in ons juridische stelsel, zeker in het administratieve recht en sociale-zekerheidsrecht, een bandbreedte zou worden ingebouwd voor wijze rechters om wijze dingen te beslissen zonder dat iemand mag roepen 'nu moet je dat in mijn geval ook doen'. Een maatschappij die bol staat van de regels, heeft behoefte aan instanties die bevolkt worden door wijze mensen die durven te zeggen: 'jede Konsequenz leidet zum Teufel' ofwel 'hier houdt de regel op zinvol te zijn'. Een maatschappij die zoveel wantrouwen heeft tegen de mensen die ze met die verantwoordelijkheid belast dat ze op voorhand de marges wil wegnemen voor wijsheid, doet zichzelf schade. Kortom: ik hecht aan een hoog rechtsgehalte van de samenleving en aan een laag Kafkagehalte.

U volgde antroposoof Mees op bij NMB-Postbank.

Waarom werd u nog binnengehaald binnen een Raad van Bestuur die door fusies al te ver was uitgedijd?

Men heeft mij gevraagd omdat er binnen de Raad van Bestuur behoefte was aan een persoon die erva-

ring had met fusieprocessen en niet geacht kon worden de belangen van het ene huis belangrijker te vinden dan van het andere. Ik moest dus fungeren als de Dritte im Bunde, iemand van buiten met affiniteit en ervaring op het terrein van fusieprocessen en sociaal beleid. Dat de Raad van Bestuur al aan de grote kant was toen Mees met pensioen ging, klopt. Dat men desondanks mij benaderde met de vraag 'zou jij dat willen doen?' is een overweging en een afweging geweest die buiten mijn aanwezigheid heeft plaatsgevonden.

Hoe kende men u?

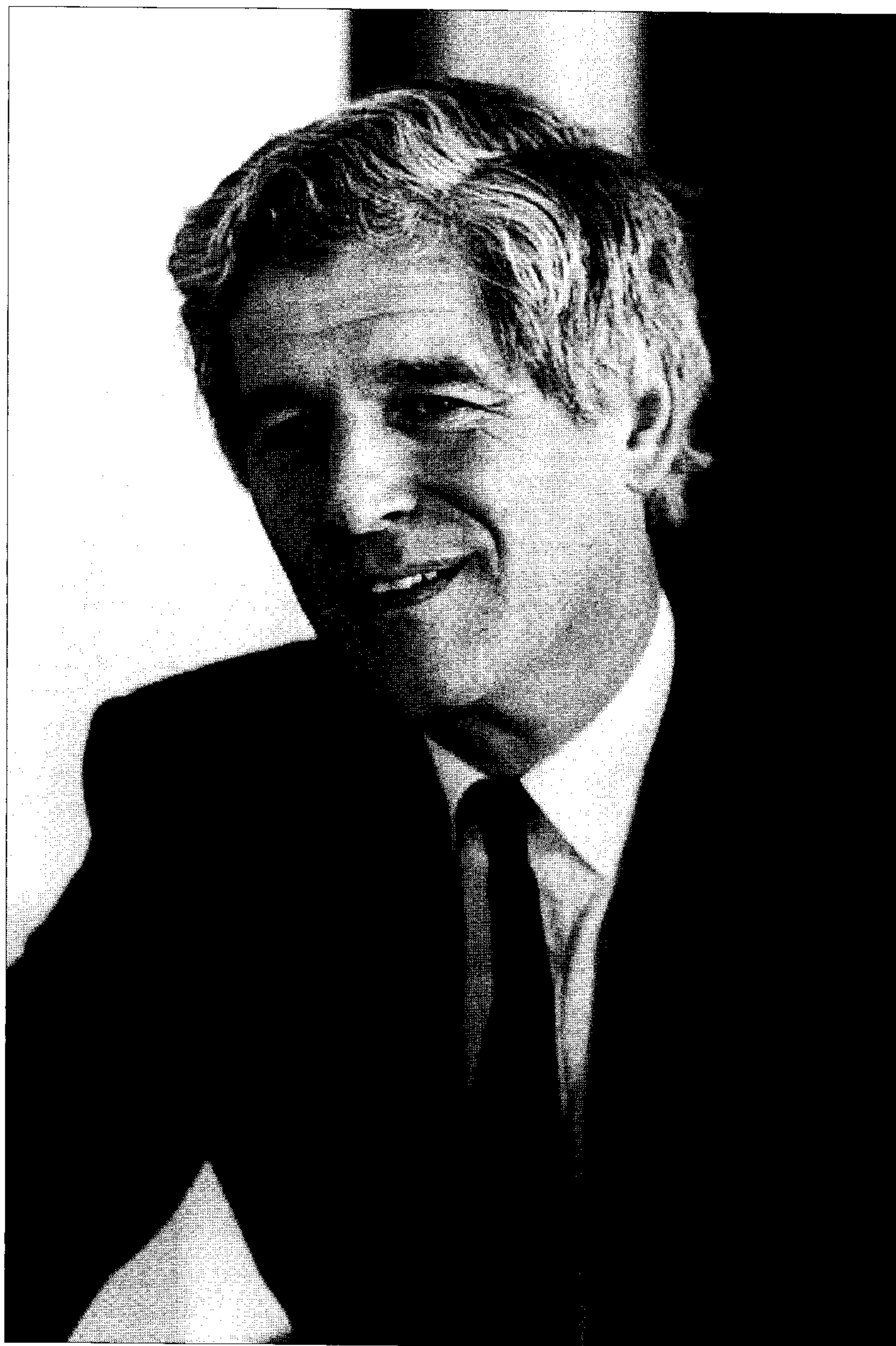
Het sociale circuit in Nederland, en nu bedoel ik het circuit van mensen die met Human Resources Management bezig zijn, is overzichtelijk. Ik had bij Nedlloyd vijf jaar die portefeuille gedaan en in die vijf jaar was onder andere de fusie Nedlloyd/KNSM verwerkt. Ook dat was een opzienbarende fusie. Ik hoef u alleen maar te wijzen op het Amsterdam/Rotterdam-conflict dat speelde. In het begin woedden daarbij evenveel stormen als bij andere fusies, zeker in het sociale veld. Maar na twee jaar was er een totale consensus bij management, vakbeweging en ondernemingsraden dat de fusie prima was verlopen. Dat is leuk. Voor mij was dat best een heel ingewikkelde periode. Maar als per saldo blijkt dat het goed is gegaan, dan ga je terugredeneren: wat is goed gegaan, wat ging beter dan bij andere fusies, welke lering kun je eruit trekken? Kortom: wat zijn de do's en don'ts in het fusieproces? Daar ben ik nadrukkelijk mee bezig geweest. Hoewel ik daarna zeven jaar scheepvaart had gedaan, zeiden ze: hij heeft de leeftijd, hij heeft fusie-ervaring, hij heeft affiniteit, hij kan met bonden overweg, hij kan met ondernemingsraden overweg, waarom vragen we hem niet? Gewoon als derde, want dan heb je ook niet het risico van partijdigheid. Beide organisaties waren immers verschillend: NMB zeer entrepreneurial, Postbank zeer centralistisch. Het mengen van die culturen was een uitdaging.

U was toen 48 jaar en u weet dat iemand die expliciet voor een klus wordt gevraagd, na het klaren van de klus weer een keer weg moet.

Nee. De bedoeling was – althans ik ging daar vanuit – dat het een definitieve keuze was voor HRM, temeer daar ik in de vijf jaar dat ik bij Nedlloyd op die stoel zat, mezelf in toenemende mate senaang ging voelen in die verantwoordelijkheid. HRM werd steeds leuker. Ik ging er dus ook vanuit dat ik mijn pensioen zou halen als de sociale man van de NMB-Postbank.

Tijdens de NIBE-jaardag van '87 was u zelfs coreferent voor dat onderwerp. Is HRM, evenals MD, niet een contradictie: er is management en je hebt kwaliteiten of je hebt ze niet. Kun je management ontwikkelen?

Nu raakt u mij recht in het hart. Ik draai de zaken om. Je hebt hier een winkel van 23.000 man/vrouw



met aan de top een Raad van Bestuur, je hebt divisie-directeuren. En het eerste wat mij opviel toen ik hier kwam, was dat iedereen ontzettend hard werkte. Veel harder dan ik ooit gedacht had. En het belang van management development in zo'n organisatie is – het zijn geen nieuwe woorden die ik uitspreek – de juiste man/vrouw op het juiste tijdstip op de juiste plaats. Dat klinkt heel simpel, maar het betekent dat als je mensen rond hun 48ste op Raad van Bestuursniveau uit eigen gelederen wilt hebben, je ervoor moet zorgen dat mensen die dat in hun mars hebben 'en route' de nodige ervaring opdoen om uiteindelijk te kwalificeren voor die functie. Ze moeten meer dan één aandachtsgebied kunnen bestrijken. In de praktijk betekent dat, dat je in je bestand terug moet gaan naar 32-jarigen. Van deze groep moet je vaststellen wie welk potentieel heeft. Als je denkt dat iemand Raad van Bestuurpotentieel heeft, dan kun je hem nog vijf functies laten vervullen voordat het zover is. Maar als je zo iemand eerst acht jaar op dezelfde stoel laat zitten, dan heb je de tijd niet meer om zo iemand de benodigde ervaring op te laten doen. Kennis kun je iemand bijbrengen via cursussen en boeken, maar de toepassing van kennis, de ervaring, die doet iemand alleen op in werksituaties. Mensen leren nu eenmaal het meest van de praktijk.

Curriculum vitae

Drs. Gert van Maanen is geboren in 1941 te Oosterbeek. Hij is getrouwd met Joke E. van Maanen-Feijen (psycholoog en theoloog) en heeft drie kinderen. Na afronding van zijn studie Nederlands Recht te Leiden in 1967 en na het vervullen van zijn militaire dienstplicht was hij van 1969 tot 1972 als advocaat en procureur werkzaam bij het advocatenkantoor Nauta van Haersolte te Rotterdam. In 1972 trad hij in dienst van de Nederlandse Scheepvaart Unie (later: Koninklijke Nedlloyd Groep), waar hij onder meer werkzaam was als hoofd Juridische Zaken en directeur Centrale Personeelszaken. Van 1990 tot 1993 was hij lid van de raad van bestuur van NMB Postbank Groep NV (sinds 1992: Internationale Nederlanden Bank NV).

Verwordt de interne arbeidsmarkt door een dergelijke planmatige aanpak niet tot een bureaucratisch geheel?

Het management development-systeem dat hier afgelopen vier jaar is gebouwd en ontwikkeld, staat in schril contrast tot het gebruikelijke patroon. Bij dat patroon wacht je tot er vacatures ontstaan en pas dan kijk je rond en vraagt: 'wie zullen we die vacature nu eens laten vervullen?' Dat betekent dat degenen die op dat moment beschikbaar zijn om die vacature te vervullen, in beweging komen. Zo'n vacature gaat voorbij aan degene die net een nieuwe zware klus heeft en daar niet vanaf gehaald kan worden. Dat is niet alleen vervelend voor de persoon, maar het is ook economisch-organisatorisch onverstandig om dat niet planmatig te doen. Het is immers in het belang van de organisatie dat mensen die tot functioneren op dit niveau in staat zijn, dat niveau halen.

'In de gevallen dat die discrepantie er wel is, krijgen de betrokken personen een exit-advies'

Maar hoeveel mensen moet je op hun 32ste selecteren en vervolgens ontwikkelen om er uiteindelijk eentje in de RvB te krijgen?

Het gaat niet alleen over de Raad van Bestuur, ook over de echelons daaronder. Als je mensen van 28 à 29 jaar met Business School, Fontainebleau of Rotterdam School of Management in dienst neemt, dan is het onverstandig om die naar de eerste de beste functie te sturen en daar vervolgens vijf jaar te laten rondhangen. Dat zijn immers mensen die kennis hebben zonder ervaring. Het is de kunst om de organisatie die kennis te laten benutten en hem of haar de ervaring op te laten doen. Zoiets vraagt om planmatig handelen.

Degene die het in zich heeft, laat zich niet planmatig leiden, die leidt zichzelf.

Mensen moeten zeker ook de drive hebben om ergens te willen komen. Als ze dat niet hebben, dan mobiliseren ze ook geen mensen om zich heen om met hen planmatig om te springen. Als je dergelijke mensen in je organisatie hebt – wij hebben er ca. 450, niet allemaal met Raad van Bestuurpotentieel, maar wel met een flink stijgingspotentieel – dan moet je ze identificeren. De high potentials daaronder – zeg maar met een stijgingspotentieel van drie tot zes functiegroepen – moet je in een tempo van functiewisselingen per drie jaar door de organisatie leiden. Maar tevoren weet je dat als ze goed zijn, hun directie roept: 'ik hou hem vast, want ik kan hem niet missen'. En je weet ook dat als iedereen dat roept, de leercurves van alle potentials afvlakken. Management development staat per definitie onder de spanning van het management dat resul-

taatverantwoordelijk is en zijn goede mensen niet wil laten lopen. MD werkt alleen als het management door heeft dat, als ze een goede vent laten lopen, zij een andere goede vent terugkrijgen die alleen van hun vakgebied nog weinig afweet. Een voorwaarde voor slagen is dat het eerste echelon van de bank redelijk schouder aan schouder staat en het systeem van voor-het-management-gedwongen-wissels onderschrijft. De persoon in kwestie heeft daarin natuurlijk wel altijd de nodige inbreng. Maar de meeste jonge mensen die kiezen voor een loopbaan in de bank, hopen immers dat ze niet worden overgeslagen. Dat kan alleen als iemand systematisch naar hen kijkt en hen kan uitleggen wat de plannen met de persoon in kwestie zijn.

Dat frustrereert toch de niet-uitverkorenen?

Nee. Hoogstens de groep die zichzelf inschat met een eindniveau dat fundamenteel afwijkt van wat wij inschatten.

Zijn dat er veel?

In een 'man to man'-gesprek zijn er maar weinig waarvan de eigen taxatie fundamenteel afwijkt van de onze. Wellicht zit hier een stukje Nederlandse bescheidenheid achter. Grosso modo zijn er niet zoveel discrepanties tussen de zelfperceptie – dat geldt zeker naarmate de mensen ouder worden – en de perceptie die de organisatie van hen heeft. In de gevallen dat die discrepantie er wel (blijvend) is, krijgen de betrokken personen een exit-advies. Wij hebben niets aan iemand die denkt dat hij in de Raad van Bestuur komt, terwijl wij hem een B-kantoor nog niet zouden toevertrouwen.

Gebeurt dat systematisch door de hele organisatie?

Nee, alleen met de mensen die in het MD-bestand zitten. Daarin zitten alle academici, alle management trainees en al diegenen die zichzelf melden of door hun directies worden gemeld. In feite begint MD met de inventarisatie van: 'wat heb je nu in huis?' Het specifieke element dat wij als ING er aan toegevoegd hebben, is het 'benefit of the doubt'-stelsel. Dat houdt in dat je niet meer vraagt: 'kan deze meneer het nog verder brengen?', want als je dat doet, roept zijn chef: 'ik sluit dat niet uit, maar kom over een jaar maar eens terug'. Daarom vragen wij: 'sluit je uit dat hij uiteindelijk op niveau A, niveau B of niveau C kan functioneren?'. Die vraag stellen we aan een vijftal mensen die die persoon kunnen beoordelen. Als één van hen zegt B en vier zeggen C, dan komt de persoon op de B-lijst. Na een half jaar wordt de bewuste vraag weer gesteld en een half jaar later weer etc. Vroeg of laat roept de aanvankelijk hoogste bidder dan: 'ik daal nu toch ook naar een C'. Dus mensen worden in het begin hoog ingeschat en in de loop van hun loopbaan dalen ze. Dat voorkomt dat je, via zeg maar anti-vriendjespolitiek, iemand hebt die roept: 'dat wordt niks met die man'. Aan de bodem van het MD-stelsel rekenen wij ons rijk, omdat we mensen daar nog

het voordeel van de twijfel geven. Rond het 40ste jaar draait het om. Dan moet er binnen de groep die over de persoon oordeelt, een duidelijke meerderheid zijn. Op dat moment zijn er ook voldoende mensen die wat van de persoon weten en goed gefundeerd een oordeel kunnen geven. De 'benefit of the doubt' heb je dan niet meer nodig.

Hoe groot is het apparaat om uw MD-systeem te managen?

Het management zit centraal in handen van twee personen en een administratieve kracht. Zij zijn gesprekspartner voor de diverse divisie-directies die de mensen in hun groep zelf met dit systeem volgen. Daarentegen zijn de, wat wij noemen, top-potentials corporate property. Het hele MD-bestand is vorig jaar ingedeeld in A-potentials, B-potentials en C-potentials. Daarmee is aangegeven tot welk niveau zij met benefit of the doubt zouden kunnen stijgen, waar ze zitten, hoe lang ze op een stoel zitten enz. Bovendien is vastgelegd dat zodra iemand met A-potential langer dan drie jaar op een stoel zit, hij moet verkassen, bij voorkeur naar een andere divisie. Dat is de discipline die je met elkaar moet opbrengen binnen het eerste echelon. Dit jaar moesten er 24 mensen met A-potentieel verkassen. Toen divisiedirecteuren zagen dat zij andere top-potentials terugkregen, was er bij hen ineens wel de bereidheid om hun mensen te laten gaan en nieuwe potentials in te zetten.

'Het alternatief is dat je een bestand hebt van 34 kroonprinsen. Dat geeft kinnesinne'

In welke Basys-groepen zitten die potentials?

Dat hangt er vanaf. Aan het begin van de loopbaan kan dat schaal 8 of 9 zijn, uitlopend naar schaal 13, 14, 15 als ze hoger komen. De bedoeling is immers om via functiewisselingen in hoog tempo zig-zag in de organisatie op te klimmen.

Geeft zo'n bestand van 400 kroonprinsen geen onderlinge kinnesinne?

Nee, integendeel. Het alternatief is dat je een bestand hebt van 34 kroonprinsen. Dat geeft kinnesinne.

Wat zit er in HRM meer dan in management development?

HRM is veel meer. Het omvat het totaal van maatregelen die je neemt om mensen lekker te laten werken op de werkplek. Dus onder HRM vallen ook

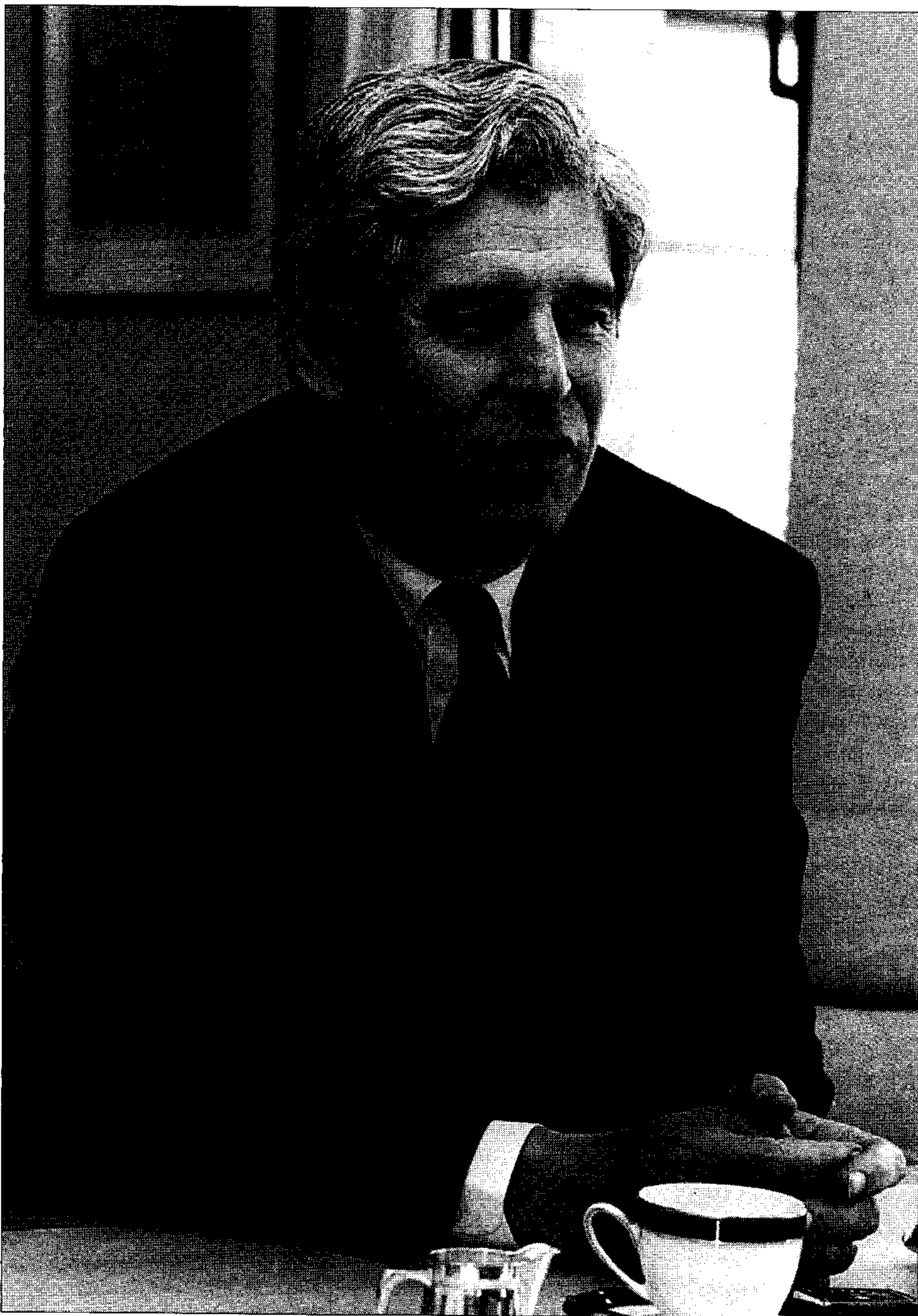
beoordelingsgesprekken, aandacht bij en opvang na ziekteverzuim, een prettig sociaal klimaat, het voldoen aan opleidingsvraag etc. Onder HRM valt de hele manhandling. MD daarentegen is heel nadrukkelijk gericht op het kweken van het toekomstig leidinggevend kader.

HRM mag breed zijn, de discussie van de NIBE-jaardag '87 richtte zich vrijwel uitsluitend op de kosten en dan vooral van het uitstroombesleid.

Op dat terrein is zeer veel gebeurd. Toen ik hier kwam, heerste zowel bij de NMB Bank als de Postbank een klimaat van 'wie eenmaal binnen is, blijft binnen en haalt hier zijn pensioen'. Nu zijn wij als Raad van Bestuur en personeelskolom ervan overtuigd dat de mensen die zich tien jaar geleden voor hun werk kwalificeerden, dat niet per definitie na tien jaar nog doen. Wij hebben ons nadrukkelijk afgevraagd of je met mensen waarmee je de oorlog niet kunt winnen op termijn wel de vrede kunt bewaren. Onze overtuiging is dat dat niet gaat. Daarom zoeken we via een gericht uitstroombesleid voor die mensen naar alternatieven op de arbeidsmarkt die passen bij hun sterke kanten. Zo'n beleid leidt uiteindelijk tot win-win-win-situaties want de bank is tevreden dat de persoon weg gaat, de persoon zelf is tevreden omdat hij weer wordt gewaardeerd en zijn nieuwe werkgever omdat die iemand krijgt waar hij iets aan heeft. Gelukkig zijn er legio bedrijven die ons administratief-financieel-geschoold personeel graag willen hebben. Verwonderlijk is dat niet, want een bedrijf dat een hoofd administratie zoekt, kan iemand met bankervaring goed gebruiken. Dat geldt zeker als de persoon na zijn aanstelling zijn vrienden bij de bank als vraagbaak voor ingewikkelde problemen kan behouden. Een bedrijf heeft liever zo'n persoon dan iemand die zomaar op een advertentie solliciteert en waarbij het na afloop van de proeftijd voor men probleem staat van: 'wie heeft hem nu toch aangesteld?'

Zet die uitstroom wel voldoende zoden aan de dijk in verhouding tot de 20 à 25.000 medewerkers die de branche uit zouden moeten?

Je moet wel kijken wie cijfers de wereld instuurt. Vakorganisaties hebben er, om de ernst van de situatie goed scherp te stellen, baat bij cijfers op te blazen. Ik geloof niet in cijfers van 20 à 25.000. Het zullen er hooguit 6.000 zijn, en dan nog vooral in het betalingsverkeercircuit. Dat is overigens een hoofdstuk apart, want betalingsverkeer is min of meer een procesindustrie waar de typisch bancaire know-how zoals ik die net verwoordde, nauwelijks op van toepassing is. Wij moeten ervoor zorgen dat 2.000 mensen uit de Postbanksector elders aan de bak komen. Dat zijn vooral codeersters en mensen in lagere operationele functies. Die moeten worden omgeschoold in een richting die past bij hun ervaring, omdat er anders buiten de bank geen emplooi voor te vinden is. Dat uitstroombesleid krijgt tegenwoordig overigens vorm door de hele organisatie heen, dus ook bij het zwaardere krijgsvolk. In het



'Als bedrijf kun je het niet maken om tegen iemand op zijn 52ste te zeggen: met u is verschrikkelijk weinig brood meer te bakken'

kader van MD wordt ook bij hen rond het 35ste jaar nadrukkelijk de vraag op tafel gelegd of de bank het met de persoon in kwestie voor de toekomst wel of niet ziet zitten. Als dat oordeel negatief uitvalt, dan geldt ook voor hen een exit-advies. Zoiets moet je natuurlijk wel tijdig onderkennen. Als bedrijf kun je het niet maken om tegen iemand op zijn 52ste te zeggen: met u is verschrikkelijk weinig brood meer te bakken. Daarom evalueren we twee jaar na indiensttreding voor de eerste maal of iemand voldoet aan de verwachtingen en na vijf jaar definitief.

Bracht de omslag van lifetime job naar bancaire afslanking een cultuurschok teweeg?

Ja, maar uitstroombegeleiding is ook HRM en het wordt een permanent aandachtspunt voor de komende jaren. Ik sluit niet uit dat de omvang van het personeelsbestand in de bedrijfstak in komende jaren meer dan marginaal zal teruglopen. Daarnaast zal de aard van een aantal arbeidsplaatsen ingrijpend veranderen. Dus dat betekent dat je een uitstroom, maar ook een nieuwe instroom krijgt waarvan het saldo meer dan marginaal negatief is. Dat zal bij ons het geval zijn, maar ook bij andere financiële instellingen. Geen enkele bank kan het zich veroorloven om 1.000 mensen op de payroll te houden waarvan je moet zeggen: hadden we die maar nooit in dienst genomen. Daar moet je beleidsmatig mee omgaan via een wijs en genormeerd uitstroombeleid. Concreet heeft dit ertoe geleid dat bij ING Bank afgelopen jaren vele tientallen medewerkers per jaar uit het kantorennet met persoonlijke begeleiding ander werk hebben gevonden buiten de bank. Zo werd de weg vrijgemaakt voor mensen waar de bank het wel mee zag zitten.

Zijn MD en HRM vooral eenrichtingsverkeer of wordt ook de medewerker gehoord?

Iedere twee jaar houden we een personeelsenquête. De laatste, die onder 1800 medewerkers is gehouden, dateert van ruim anderhalf jaar geleden. De resultaten van die enquête waren aanzienlijk positiever dan wij als Raad van Bestuur hadden ingeschat. Bij de beoordeling van de werksituatie, de chef, collega's, het arbeidsklimaat etc. werden op een tienpuntsschaal regelmatig achten gescoord. Als bestuur hadden we dat niet verwacht, temeer daar we toen nog volop bezig waren met het verwerken van de fusieperikelen. De uitslag was zelfs zo positief dat de Ondernemingsraad riep: 'dit kan niet goed wezen'. Maar het kwam eruit en op een wetenschappelijk onderbouwde wijze. Daarom hebben we ook tegen de OR gezegd: 'Jullie hebben ingestemd met de methodiek en de vraagstelling. Dit is het, de kunst is nu ervoor te zorgen dat het niet daalt'.

Gold die waardering ook vanuit het kantorennet?

Als ik op de kantoren was – de meeste heb ik vier jaar geleden bij mijn binnenkomst in de bank bezocht – kwam ik buitengewoon veel mensen tegen die hun werk leuk vonden. Wel klaagden ze over een tekort aan budgetplaatsen en over oekazes vanuit het hoofdkantoor. Duidelijk herkenbaar voor mij was toen de 'NMB denkt met u mee'-achtige mentaliteit. Tot diep in de avonduren waren ze bereid hun diensten te verlenen.

Zouden ze nog zo positief zijn, want er is natuurlijk ondertussen wel een en ander gebeurd: de fusie met NN, de mislukte overname van BBL, de compliance-regeling, de affaires?

Ja, dat is waar. Een aantal mensen vond het prima dat de compliance-regeling er kwam. Daartegenover stond wel dat een aantal andere mensen zeer ongelukkig was dat de bank met zo'n regeling te kennen gaf hen misschien niet te vertrouwen. Op dat scala zaten de reacties. Wellicht – en ik kan me dat ook voorstellen – is het ook zo dat de affaires aan het moreel van de troepen hebben geknaagd. Zeker na die publikatie in de Volkskrant.

Als grond voor het uitlekken van affaires is wel eens genoemd de interne machtsstrijd tussen NMB- en Postbank-bankiers of tussen NMB-Postbank en Nationale-Nederlanden. Zelfs DNB werd gesuggereerd als bron.

DNB, absoluut onjuist. Vermeende rivaliteit binnen de ING-Groep, absoluut niet, want niemand wordt zelf witter als hij zijn buurman zwart maakt. Niemand heeft daar plezier aan beleefd.

Maar iedere speurjournalist heeft uiteindelijk toch een bron.

Voor investigative journalism heb ik een hoge waardering, omdat ik denk dat je dat nodig hebt in een samenleving. Je hebt natuurlijk ook nog verbitterde cliënten uit de tijd dat het moeilijk ging. Die zeggen: 'het ging de bank moeilijk en toen moest mijn krediet eraan geloven. Had mij nog vier maanden gegeven'. Die bitterheid van begin jaren '80 zit in het cliëntenbestand van alle banken. Als NMB hebben we in die periode inventief gezocht naar wegen en middelen om sommige situaties te redden. Daar maak je niet alleen vrienden mee. Maar waar het lek precies zit, ik weet het niet.

Wordt daarmee niet eens te meer bewezen dat een bestuurder in een glazen huis zit en er daarom voor moet zorgen dat hij op geen enkele wijze aanleiding mag geven tot discussie over de integriteit?

Wij hebben met de compliance die conclusie ook getrokken. We komen uit de traditie dat een bankier zelf zijn eigen beleggingsbeleid kon voeren. Hij kon vroeger ook roepen: als ik f 50.000,- of f 100.000,- daarin zou willen inzetten, waarom zou ik dat niet doen? In ons land vragen we nu: zou je het wel doen, zou je het moeten laten? Maar kijk eens naar het Duitse bankwezen. Daar kijkt men met verbazing naar wat wij doen.

Beluisteren we goed dat u nu wel ruimte voor interpretatie laat, terwijl u in de zaak tegen dr. O de zorgvuldigheid van de rechtspraak prees?

Ik vind dat mensen op bestuursniveau, zeker als ze in een vertrouwenspositie zitten en omgaan met gevoelige materie, van volstrekt onbesproken gedrag moeten zijn en ervoor moeten zorgen dat zij volkomen buiten ieder opspraakcircuit blijven. Via de compliance-regeling hebben we een regime geschapen waar bonafide gedrag volstrekt wordt afgedekt middels de compliance officer. Geen

enkele functionaris, ook niet de topfunctionaris, kan daar via handigheidjes omheen. Daarmee voorkomen wij dat er ooit nog eens iemand iets over één van onze topfunctionarissen zou kunnen schrijven wat niet door de beugel kan. Immers, hij kan altijd zeggen: ik heb de compliance officer aan mijn zijde.

'Geen enkele functionaris kan daar via handigheidjes omheen'

Is er een verschil tussen de industrie en het bankwezen?

In dit gebouw werken 2.500 mensen en toen ik hier kwam dacht ik: wat doen die allemaal? Nu weet ik met hoeveel intensiteit er wordt gewerkt. Als cliënt krijg je alleen maar een beeld van de bank op basis van ervaringen aan de balie. Dat beeld is er niet altijd één van veel overwerken, soms eerder van gebrek aan aandacht, bijvoorbeeld als medewerkers met elkaar gaan kletsen terwijl ze je als cliënt rustig aan de balie laten wachten.

Een tweede punt dat opviel, was dat winst bij een bank als vanzelfsprekend wordt ervaren terwijl onderdelen van mijn vroegere bedrijf op 31 december al een borrel dronken als ze uit het rood gebleven waren.

Zijn bankiers meer generalist dan mensen in het bedrijfsleven?

Bankiers zijn generalist op hoog niveau. Het inzicht dat zij in bedrijven hebben, is veel groter dan ik tevoren had vermoed. Ik heb nooit geweten dat research-afdelingen van banken zo factual geïnformeerd waren over bijvoorbeeld Nedlloyd. Dat stelt banken natuurlijk ook in staat om pro-actief met cliënten bezig zijn. De meedenk- en adviesrelatie die voorbij de balance sheet gaat, heeft mij zeer getroffen.

Nu even naar Allfinanz. Hoe groot acht u de kans dat CAO's worden samengevoegd?

Ik ben absoluut geen voorstander van één CAO voor de hele financiële sector. De verzekerings-CAO is een kop-schouder-CAO, de bank-CAO is een kop-schouder-CAO en het enige wat je bereikt als je ze samenvoegt, is een kop-kop-schouder-schouder-CAO. De ervaring wijst namelijk uit dat het al heel moeilijk is om een pensioenleeftijd naar achteren te duwen, laat staan andere zaken te regelen. Er blijven dus twee CAO's. Maar dat je op het gebied van sociaal beleid – bij Nedlloyd hadden we 15 CAO's en wel één sociaal beleid – tot uniformering komt, lijkt mij onontkoombaar.

Over welke elementen van het sociaal beleid spreekt u als dit in de holding wordt gelegd?

Management development, overleg met de Centrale Ondernemingsraad, het ziekteverzuim, de beoordelingssystematiek etc. Kortom, al die zaken die aan de ene kant van het huis anders geregeld zijn dan aan de andere kant, zullen op het moment dat je één geïntegreerde Nederlandse organisatie hebt, op elkaar gaan lijken.

Je kunt niet tot in lengte van jaren binnen een staf mensen hebben met andere – secundaire – arbeidsvoorwaarden op het gebied van beoordelen, compliance-regeling, klachtregeling etc. De harmonisatie die daaruit voortvloeit, ligt in de secundaire sfeer, daarom moet je die zo hoog mogelijk in de organisatie aansturen.

'Ik vind de arbeidsvoorwaarden in de banksector echt met kop en schouders boven vergelijkbare banen uitsteken'

U heeft verschillende CAO's meegemaakt: de haven-CAO, de bank-CAO, de verzekerings-CAO. Hoe heeft u de onderhandelingsrituelen van de bank-CAO en de CAO zelf ervaren?

Binnen mijn oude bedrijf waren CAO-onderhandelingen die soms buitengewoon moeilijk tot stand kwamen. De Rotterdamse haven was daarvan een schoolvoorbeeld. Bestuurders van vakbonds- en van werkgeverszijde zouden daar nooit samen een boterham eten. Bij de onderhandelingen over de bank-CAO trof ik een veel constructiever en collegialer overleg aan. Dat was heel verrassend voor mij.

Dat laat echter onverlet dat ook hier 'normaal' syndicaal gedrag tot het arsenaal der wapenen behoort. Dus ook hier komt het voor dat aan de leden iets anders wordt verteld dan wat aan de tafel is gezegd. Dat is altijd vervelend. Je kunt begrijpen dat het gebeurt. Of je er altijd begrip voor moet hebben, is iets anders. We hebben best incidenten gehad, maar die hadden toch een ander karakter dan die ik vroeger wel eens heb meegemaakt. Ik vind de arbeidsvoorwaarden in de banksector echt met kop en schouders boven vergelijkbare banen uitsteken. Maar de bankmedewerker c.q. het vakbondslid dat al jaren op f 42.000,- zit, realiseert zich niet dat elders in de samenleving voor het zelfde werk f 36.000,- wordt betaald.

Is dat verschil zo groot?

Ja. Dat merken wij op het moment dat we bezig zijn met het outplacen van de mensen die bij ons niet meekunnen. Dan kom je erachter dat je voor eenzelfde functie nauwelijks banen kunt vinden die

hetzelfde betalen. Ook in de hogere functies loop je tegen dat soort problemen aan. De bedrijfstak waar ik uitkwam, betaalde aan directeuren echt significant minder dan het bankwezen. Dat in het bankwezen meer wordt betaald, blijkt ook duidelijk uit de NCD-salarisenquête.

Speelde het aspect van te hoge inschaling een rol in de laatste CAO-onderhandelingen, bijvoorbeeld in relatie tot de perspectieven voor herplaatsing van medewerkers buiten het bankwezen?

Ik heb dat met kracht bepleit. Zeker richting de vakbeweging heb ik gezegd dat als 24.000 van hun leden een heenkomen zouden moeten zoeken buiten het bankwezen, dat het dan niet in hun belang is nu nog een salarisverhoging mee te geven die herplaatsing alleen maar moeilijker maakt. Maar goed, dat is logica die het in een ledenvergadering niet redt. Een bondsbestuurder moet het immers hebben van ledenvergaderingen.

U voelde zich bij de bank in uw element, maar u moet weg bij ING. Hoe spijtig is dat?

Ik vind het zeer jammer, maar de feiten worden er niet anders van. Het is een uitvloeisel van de fusie. Bij fusies gebeuren nu eenmaal hele logische en onontkoombare dingen. Het was logisch dat ING het sociaal beleid van de verzekerpoot en de bankpoot in één hand legde. En het was logisch om dat op holdingniveau te doen. Daar kan ik niet omheen. En natuurlijk kun je je afvragen waarom breiden ze de Raad van Bestuur niet met één uit. Antwoord: negen is al rijkelijk veel. Tweede antwoord: als binnen die negen de bekwaamheden en ervaring al aanwezig zijn om deze portefeuille te vervullen, dan is het logisch dat je niet van negen naar tien gaat. In ruil daarvoor heeft de Raad van Bestuur mij een andere, buitengewoon aardige portefeuille in de Nederland aangeboden. Die had ik met plezier willen invullen, maar ik ken mijzelf maar al te goed en hetgeen voor de huisarts geldt die zijn praktijk verkoopt, geldt ook voor mij: 'als je de praktijk verkoopt, moet je niet in hetzelfde dorp blijven wonen'. Mijn affiniteit met HRM is zo groot dat ik mij in de nieuwe situatie met de nieuwe portefeuille er toch mee zou blijven bemoeien. Ik vond het niet verstandig om mijzelf in zo'n situatie te brengen.

Wat gaat u doen?

Dat weet ik niet. Ik wil in ieder geval terug naar mijn thuisbasis, ik bedoel dan niet naar mijn geboorteplek tussen de houwitsers, maar bezig zijn met HRM. Daarin voel ik me thuis. ♦

Drs. J.L. Gerards

Drs. J.J.M. Schipper