

# Bank heeft nog lange weg te gaan met bonussenbeleid

*Gebrek aan sociale verantwoordelijkheid wekt afschuw*

## David De Cremer

Met enige afschuw is gereageerd op het bericht dat de top van de Duitse bank Hypo Real Estate (HRE) voor € 25 mln aan bonussen ontvangen heeft voor geleverde diensten in 2009. Niet alleen het totale bedrag wekte woede op maar vooral het feit dat de bank na het verdelen van de bonussen alweer staatssteun aangevraagd heeft. Opmerkelijk omdat het bonussenbeleid van banken reeds jaren onder vuur ligt.

Vorige week liet de Tweede Kamer horen dat het gedrag van bankiers dringend moet veranderen. Vooral het gebrek aan sociale verantwoordelijkheid is veel mensen in het verkeerde keelgat geschoten. Als staatssteun nodig blijkt en iedereen de broeksriem moet aanhalen dan is het inderdaad moeilijk goed te praten wanneer banken oude afspraken laten gelden en hoge bonussen uitdelen. Naast het overduidelijk morele karakter van deze discussie toont deze situatie ook aan dat banken zelf niet altijd controle kunnen uitoefenen over het beloningsbeleid. De topmedewerkers van HRE dreigden de bank aan te klagen als de oude afspraken niet werden nageleefd.

Juist deze situatie had Kenneth Feinberg — medewerker van Obama en verantwoordelijk voor het compensatiebeleid — in gedachten toen hij in juli van dit

jaar voorstelde om de boards van de grote banken meer macht te geven om het beloningsbeleid te kunnen aanpassen indien de omstandigheden hierom vragen. Het is duidelijk dat het huidige onstabiele economische klimaat zo'n situatie is waarbij deze bevoegdheid nodig is.

Een belangrijke vraag bij dit alles is of bankiers hun percepties aangaande het verdienen van bonussen ook aanpassen? Al te vaak hoort men dat het weer 'business as usual' is en dat men niet wakker ligt van de publieke opinie. Ons recent onderzoek aan het Erasmus Centre of Behavioral Ethics (Rotterdam School of Management) heeft op deze vraag een antwoord proberen te formuleren. Aan dit onderzoek namen 94 Nederlandse bankiers deel.

Hun werd gevraagd om twee scenario's te beoordelen. Het eerste scenario betrof een bankier die hard gewerkt had en zijn hoge bonus reeds ontvangen had. Het tweede betrof dezelfde bankier met dit verschil dat hij zijn bonus nog niet ontvangen had. Hij gaf wel expliciet aan dat hij een hoge bonus wilde verdienen. Onze deelnemers beoordeelden beide

bankiers op competentie, moraliteit en betrouwbaarheid. De resultaten toonden aan dat de bankier die een hoge bonus ontvangen had even competent als moreel en betrouwbaar werd bekeken. De bankier die expliciet maakte dat hij een hoge bonus wilde verdienen werd even competent beschouwd als de bankier die een hoge bonus had ontvangen, maar werd wel als minder moreel en betrouwbaar bekeken.

Deze resultaten suggereren dat de Nederlandse bankenwereld in zekere mate geluisterd heeft naar de vele kritiek. Tegelijkertijd lijkt er echter ook iets van een dubbele morele standaard in de eigen evaluaties geslopen te zijn. Het lijkt aanvaard te zijn om hoge bonussen te behalen zolang je maar niet laat merken dat deze financiële beloning je einddoel is. Als een bankier toch aangeeft een hoge bonus belangrijk te vinden dan zal men deze persoon als minder moreel beschouwen.

Moraliteit gebruiken wanneer het je het best uitkomt. Het lijkt erop dat er nog steeds een lange weg te gaan is en dat de zaak HRE slechts een zoveelste illustratie hiervan is.

**Als bankier hoge bonus belangrijk vindt zal men hem als minder moreel zien**

David De Cremer is hoogleraar behavioral business ethics aan Rotterdam School of Management en gasthoogleraar aan London Business School.



