



Bewust Belonen en Waarderen

Een oproep aan de sector op basis van onderzoek bij banken,
verzekeraars en financieel dienstverleners

Publicatiedatum: 29 juni 2020.

Autoriteit Financiële Markten

De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten.

Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	4
2. Inleiding	5
2.1 Invoering Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen	5
2.2 Aandacht voor belonings- en waarderingssprikkels	5
2.3 Oproep aan de sector	6
3. Belangrijkste bevindingen voor bestuurders, managers, beleidsmakers en compliance officers	7
3.1 AFM onderzoek naar belonen en waarderen	7
3.2 Minder schadelijk gedrag en meer bevlogenheid als cultuur op samenwerking gericht is	9
3.3 Stuur als leidinggevende op het klantbelang en beoordeel medewerkers op respectvolle wijze	10
3.4 Stuur vanuit de top op het klantbelang en vertoon voorbeeldgedrag	12
3.5 Beperk commerciële- en targetdruk	14
4. Conclusies en acties	16
5. Referenties	18
Bijlage 1. Methode en beperkingen	19
Bijlage 2. Beperkingen onderzoek	22
Bijlage 3. Uitgelichte vragen deelsectoren	23
Bijlage 4. Verschillen in schadelijk gedrag en bevlogenheid afhankelijk van cultuur	26

1. Samenvatting

Financiële ondernemingen zijn wettelijk verplicht een beheerst beloningsbeleid te voeren.

Hiervoor moeten zij onder meer financiële en niet-financiële risico's inventariseren die gepaard gaan met het gevoerde beloningsbeleid. Dit betekent dat er naast de financiële (geldelijke) beloning ook aandacht is voor niet-financiële (niet-geldelijke) beloningen die medewerkers ontvangen.

Het gevoerde beloningsbeleid is van invloed op het gedrag van medewerkers. Daarmee beïnvloedt het beloningsbeleid ook de mate waarin medewerkers gedrag laten zien dat in belang is van de klant. Dit maakt het een belangrijk onderwerp voor de AFM om aandacht voor te hebben.

De AFM heeft onderzoek verricht naar de werking van belonen en waarderen. Doel van dit onderzoek was zicht te krijgen op elementen die het gedrag van medewerkers sturen en daarmee belangrijk zijn voor ondernemingen om in hun risico-inventarisatie mee te nemen. Onderzocht is hoe medewerkers de manier waarop beloond en gewaardeerd wordt binnen hun onderneming ervaren. Specifiek hoe zij aankijken tegen (1) de sturing vanuit de top, (2) de leidinggevende, (3) het beloningsbeleid, (4) hun eigen financiële beloning en (5) de mate van commerciële druk en (6) targetdruk. Het onderzoek bestaat uit een survey bij 4.820 medewerkers en interviews met 197 medewerkers uit 18 ondernemingen in vier verschillende deelsectoren van de financiële sector.

De rol van de direct leidinggevende, de top en de omgang met (commerciële) targets blijken belangrijke sturingselementen voor gedrag van medewerkers. Als leidinggevend sturen op het klantbelang en medewerkers rechtvaardig beoordelen, als de top stuurt op het klantbelang en voorbeeldgedrag ten aanzien van de eigen beloning vertoont én als de druk op targets en commercie die medewerkers ervaren beperkt wordt, dan ontstaat een samenwerkingsgerichte cultuur. Sturen op een samenwerkingsgerichte cultuur loont. Er wordt in een dergelijke cultuur minder schadelijk gedrag vertoond en er wordt met meer bevoegenheid (engagement) gewerkt. Als deze positieve stimulering vanuit leidinggevend en de top ontbreekt en medewerkers onder druk worden gezet om targets te halen, verslechtert de cultuur, wat de bevoegenheid van medewerkers kan verminderen en het risico op schadelijk gedrag doet toenemen.

De AFM roept financiële ondernemingen op binnen de risico-inventarisatie van hun beloningsbeleid te onderzoeken hoe belonings- en waarderingsprikkelers door medewerkers worden ervaren en deze zodanig in te richten dat een zorgvuldige behandeling van klanten mogelijk wordt gemaakt. Zowel managers, Compliance- en HR medewerkers als het Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn aan zet om een bewuste omgang met belonen én waarderen te realiseren, in het belang van de klant, de medewerkers en het bedrijf.

2. Inleiding

2.1 Invoering Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen

Sinds de financiële crisis van 2008 is de politieke en maatschappelijke aandacht voor beloningen in de financiële sector sterk toegenomen. Beloningsprikkel, een cultuur gericht op kortetermijnwinstrealisatie en overmatige omzetbonussen worden wereldwijd – door toezichthouders, centrale banken, beleidsmakers en wetenschappers – als één van de onderliggende oorzaken gezien van de financieel-economische crisis¹. Ook in de huidige corona crisis blijkt hoe gevoelig het onderwerp belonen ligt, binnen en buiten de financiële sector.

In 2015 is de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (Wbfo) ingevoerd. De regels uit de Wbfo zijn neergelegd in hoofdstuk 1.7 van de Wet op het financieel toezicht (Wft). Deze wet stelt dat een financiële onderneming een beheerst beloningsbeleid moet hanteren. Onder beloningen wordt verstaan: de financiële en niet-financiële voordelen die medewerkers direct of indirect ontvangen². Het beloningsbeleid moet stroken met de bedrijfsstrategie, doelstellingen, waarden en langetermijnbelangen van de onderneming én bijdragen aan een degelijk en doeltreffend risicobeheer. Risico's van het beloningsbeleid moeten worden geanalyseerd en beheerst. Bovendien is een uitgangspunt dat de variabele beloning gemaximeerd is op 20% (bonus cap) van het vaste salaris. Het doel van de Wbfo is perverse prikkels voorkomen die kunnen leiden tot ongewenste en onverantwoorde risico's voor de (soliditeit van de) onderneming of tot het veronachtzamen van het klantbelang. De wet beoogt bij te dragen aan financiële stabiliteit, een cultuurverandering (richting een duurzame en aan de consument dienstbare sector) en aan vertrouwen in de financiële sector³. Ook zelfregulerende codes, zoals de Code Banken en de Gedragscode Verzekeraars hebben dit doel⁴.

2.2 Aandacht voor belonings- en waarderingprikkel

Uit de wettelijke plicht om een beheerst beloningsbeleid te voeren volgt dat ondernemingen financiële en niet-financiële risico's inventariseren en beheersen die gepaard gaan met het gevoerde beloningsbeleid. Dit betekent dat naast de geldelijke beloning ook aandacht is voor andere niet-geldelijke aspecten die het gedrag van medewerkers sturen. *In dit rapport verwijst het woord 'belonen' naar de geldelijke aspecten en 'waarderen' naar de niet-geldelijke aspecten.* Uit de gedragswetenschappelijke literatuur blijkt dat gedrag dat binnen ondernemingen beloond of gewaardeerd wordt, meer zal worden vertoond door medewerkers⁵. Wanneer het behalen van commerciële targets beloond wordt (met een bonus of promotie naar een hogere schaal) of

¹ Tweede Kamer der Staten-Generaal, Memorie van Toelichting Wbfo, 33 964; Rapportage evaluatie wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (2018), Behchuk & Spamann (2010); Fahlenbrach, R. & Stulz, R. (2011); FCA (2018).

² Memorie van Toelichting Wbfo, 33 964, Artikel 1:111.

³ Memorie van Toelichting Wbfo, 33 964, Algemeen.

⁴ Bijvoorbeeld: 'De Raad van Bestuur bevordert verantwoord gedrag en een gezonde cultuur, zowel aan de top van de bank als door de hele organisatie heen. Hij heeft daarbij oog voor het belang van de klanten van de bank en andere stakeholders.' (Code banken).

⁵ Bijvoorbeeld: Heres (2015); Pagliaro et al. (2018); Steffens et al. (2019); Treviño en Nelson (2011).

gewaardeerd wordt door het (top)management van een onderneming (bijvoorbeeld met complimenten, status, ontwikkelmogelijkheden of erkenning), dan richten medewerkers zich daar sterker op. Dit maakt het belangrijk voor een onderneming om aandacht te hebben voor hoe medewerkers belonings- en waarderingsprikkelers ervaren en welke risico's voortvloeien uit deze prikkels. Welke prestaties leiden tot een promotie? Welk gedrag levert complimenten op van de manager of de mogelijkheid mee te werken aan een interessant project? Op welk type gedrag wordt gestuurd door middel van targets en welke targets worden het belangrijkste gevonden om te halen? In voorbereiding op dit onderzoek bestudeerde de AFM beleidsdocumenten rondom belonen van de ondernemingen die deelnamen aan het onderzoek. Daaruit komt naar voren dat er nog weinig aandacht is voor waarderingsprikkelers.

2.3 Oproep aan de sector

De AFM roept financiële ondernemingen op te onderzoeken welke belonings- en waarderingsprikkelers (financiële en niet-financiële prikkels) door medewerkers worden ervaren en deze zodanig in te richten dat een zorgvuldige behandeling van klanten mogelijk wordt gemaakt. De AFM verwacht van financiële ondernemingen dat zij bewust omgaan met belonen en waarderen, zodat gedrag gestimuleerd wordt dat gericht is op een zorgvuldige behandeling van klanten en op lange termijn waardecreatie van de onderneming. De AFM gaat hierover in gesprek met ondernemingen.

Dit betekent onder andere dat ondernemingen in hun risico-inventarisatie onderzoeken welke belonings- en waarderingsprikkelers het handelen in het belang van de klant ondersteunen of juist belemmeren. Ondernemingen dienen zich er bewust van te zijn dat grondoorzaken voor schadelijk gedrag gelegen kunnen zijn in ongewenste en onverantwoorde belonings- of waarderingsprikkelers. Met specifieke aandacht voor het voorbeeldgedrag vanuit de leidinggevenden en het bestuur voor het dienen van het klantbelang en het op eerlijke en respectvolle wijze beoordelen van het functioneren van medewerkers. En met aandacht voor mogelijke commerciële- en targetdruk die medewerkers ervaren en de doorwerking daarvan in hun gedrag.

Ondernemingen doen er goed aan risico's zowel ondernemingsbreed als afdelings- of team specifiek te inventariseren. Zicht op verschillen tussen afdelingen (bv. in targetdruk en ervaren leiderschap) biedt de mogelijkheid om risico's gericht te mitigeren. Hoe belonings- en waarderingsprikkelers worden onderzocht, is aan de ondernemingen zelf. De AFM deelt de methode van dit onderzoek (vragenlijst en de interviewleidraad⁶) ter inspiratie. Deze kunnen worden gebruikt om te onderzoeken hoe het staat met bijvoorbeeld sturing vanuit leidinggevenden, de top en targetdruk binnen de onderneming. Maar dit kan ook met behulp van andere methodes en met aandacht voor andere ondernemingsspecifieke belonings- en waarderingsprikkelers.

⁶ Als je de methode wilt ontvangen, stuur dan een mail naar gedragcultuur@afm.nl

3. Belangrijkste bevindingen voor bestuurders, managers, beleidsmakers en compliance officers

3.1 AFM onderzoek naar belonen en waarderen

Om ondernemingen richting te geven bij de risico-inventarisatie van het beloningsbeleid en de kansen ter verbetering die daaruit voortkomen, heeft de AFM onderzoek verricht naar belonen en waarderen. Dit onderzoek vond eind 2018 en begin 2019 plaats bij 18 ondernemingen uit vier verschillende deelsectoren van de financiële sector; 4 banken (scope: hypotheekbedrijf), 4 verzekeraars (scope: hypotheek- en schadebedrijf), 5 uitvaartverzekeraars, en 5 financieel dienstverleners (scope: ondernemingsbreed). Het onderzoek bestond uit een wetenschappelijke survey, opgezet in samenwerking met de Universiteit Utrecht, ingevuld door in totaal 4.820 medewerkers, en interviews met 197 medewerkers. Het onderzoek naar belonen en waarderen vormt onderdeel van onderzoek vanuit de AFM naar de organisatiecultuur van financiële ondernemingen. De AFM doet sinds 2016 onderzoek naar de organisatiecultuur van financiële ondernemingen, omdat de cultuur van de onderneming invloed heeft op het gedrag van medewerkers, ook het gedrag dat naar klanten wordt vertoond.

Hoe ervaren medewerkers de manier waarop beloond en gewaardeerd wordt binnen hun onderneming? Specifiek onderzochten we hoe medewerkers aankijken tegen: (1) de sturing vanuit de top, (2) de leidinggevende, (3) het beloningsbeleid, (4) hun eigen financiële beloning en (5) de mate van commerciële druk en (6) targetdruk. Vervolgens hoe deze zes sturingselementen gerelateerd zijn aan de cultuur die medewerkers in hun directe werkomgeving ervaren - wordt er gedacht en gewerkt vanuit het gezamenlijk belang en de klant (samenwerkingsgericht) of is men vooral gericht op het eigen belang (egoïstisch) - en aan de uitkomsten schadelijk gedrag en bevlogenheid.

Schadelijk gedrag minimaliseren en bevlogenheid stimuleren, beter voor de klant, het bedrijf en haar medewerkers

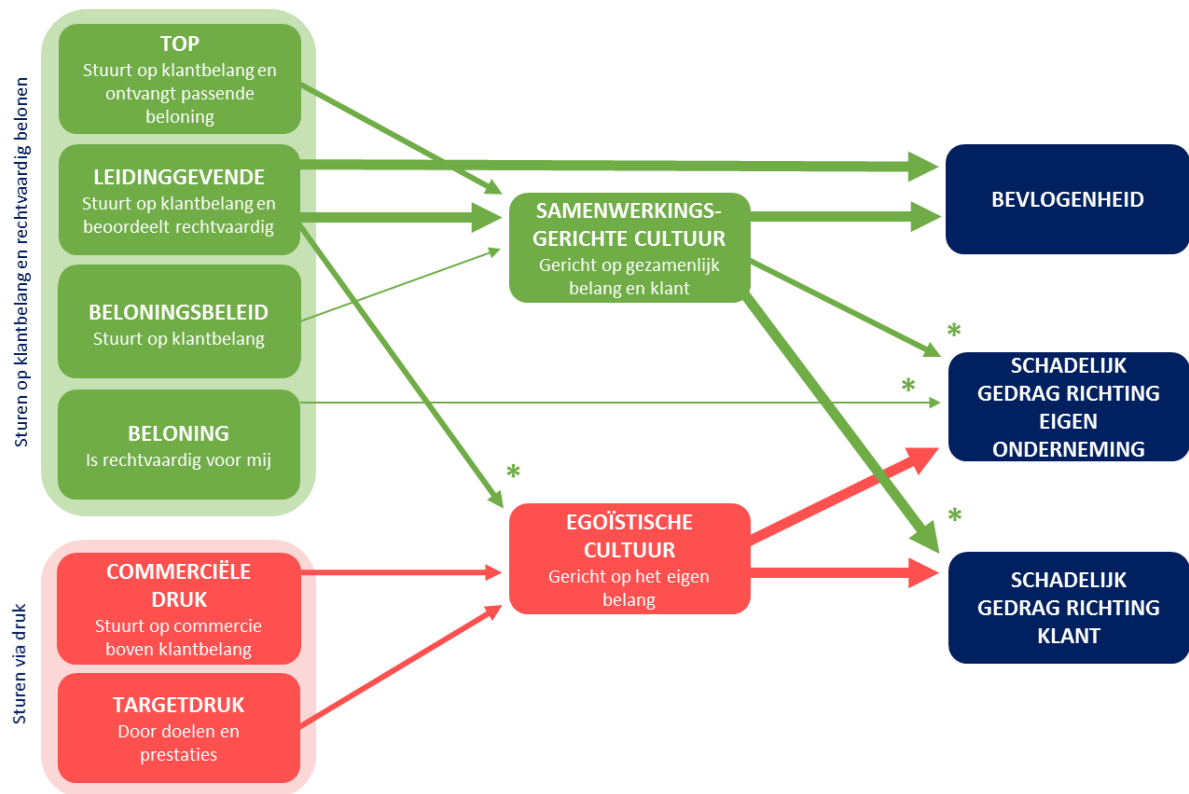
Schadelijk gedrag is iets waar elke onderneming belang bij heeft om te minimaliseren. Schadelijk gedrag richting de eigen onderneming (bv. dat er ongeoorloofd gebruik gemaakt wordt van middelen of diensten) en richting de klant (bv. het bewust onduidelijk zijn over de mogelijke negatieve gevolgen van producten of diensten) zijn financieel kostbaar voor de onderneming en kunnen leiden tot reputatieschade. Bovendien zijn beide vormen van schadelijk gedrag in strijd met de kernwaarden van waarschijnlijk elke onderneming.

Bevlogenheid (engagement, motivatie) stimuleren is in het belang van medewerkers en in het bedrijfsbelang. Bevlogen medewerkers zijn mentaal en fysiek gezonder. Zij verzuimen minder, blijven langer bij de onderneming werken én presteren beter blijkt uit wetenschappelijk onderzoek (Schaufeli, 2020).

De direct leidinggevende, de top en de omgang met (commerciële) targets blijken belangrijke sturingselementen voor het gedrag van medewerkers.

- Als de leidinggevende stuurt op het klantbelang en medewerkers op rechtvaardige wijze beoordeelt, stimuleert dat een samenwerkingsgerichte cultuur. Dit relateert vervolgens aan minder schadelijk gedrag richting de eigen onderneming, minder schadelijk gedrag richting de klant en aan méér bevolegenheid.
- Als de top stuurt op het klantbelang en voorbeeldgedrag vertoont, stimuleert dat een meer samenwerkingsgerichte cultuur. Dit vertaalt dit zich in minder schadelijk gedrag en meer bevolegenheid.
- Als de commerciële en targetdruk beperkt is, ontstaat een minder egoïstische cultuur. Dit vertaalt zich in minder schadelijk gedrag.

De bevindingen worden in Model 1 en hieronder nader uiteengezet. Bijlage 1 beschrijft de methode van het onderzoek en Bijlage 2 de beperkingen.

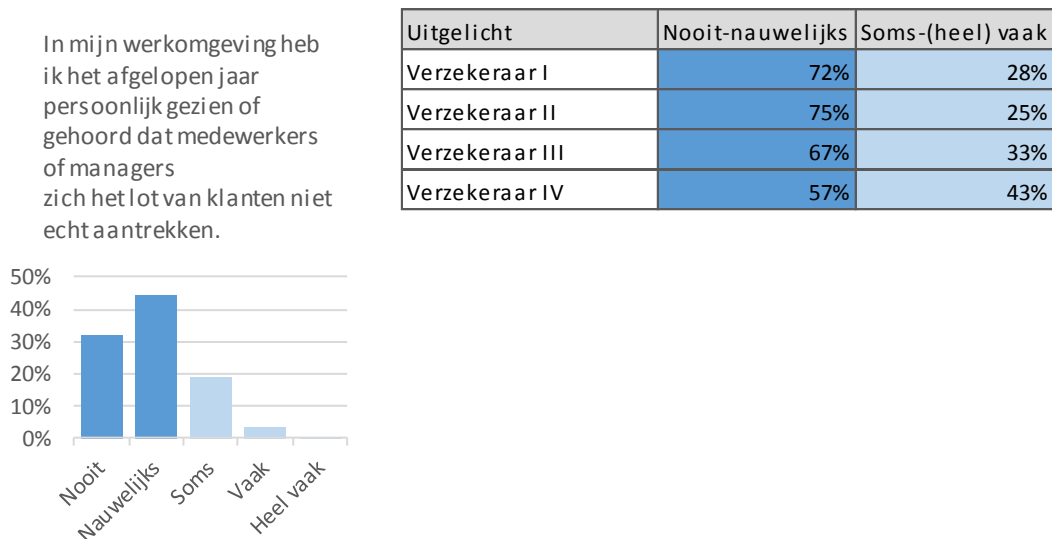


Model 1. Relaties tussen sturingselementen, cultuur, bevolegenheid en schadelijk gedrag, N=4.820.
 Hoe dikker de pijl, hoe sterker het verband. * Betekent: hangt negatief samen met volgende element.

Leesvoorbeeld: Als de leidinggevende stuurt op het klantbelang en medewerkers rechtvaardig beoordeelt, stimuleert dat een samenwerkingsgerichte cultuur, wat relateert aan meer bevolegenheid en minder schadelijk gedrag. Een hoge targetdruk stimuleert juist een egoïstische cultuur, en daarmee schadelijk gedrag. Ondernemingen doen er dus goed aan om hoog te scoren op elementen waar een verantwoorde werking vanuit gaat (groene pijlen) en laag op elementen waar een risicovolle werking vanuit gaat (rode pijlen).

3.2 Minder schadelijk gedrag en meer bevoegenheid als cultuur op samenwerking gericht is

In welke mate komt er schadelijk gedrag voor? De meeste medewerkers rapporteren in het onderzoek nooit of nauwelijks schadelijk gedrag in hun werkomgeving mee te maken. Wel zijn er binnen elke deelsector aanzienlijke verschillen per onderneming. Histogram 1 toont als illustratie een van de stellingen voor schadelijk gedrag richting de klant. Daarin is te zien dat het merendeel van alle medewerkers in het onderzoek dit gedrag nooit of nauwelijks meemaakt. Inzoomend op de deelsector *verzekeraars* (tabel) blijkt bij verzekeraar IV dat 43% van de medewerkers soms tot (heel) vaak dit schadelijk gedrag meemaakt, terwijl dit bij verzekeraar II slechts 1 op de 4 medewerkers is. Als je als onderneming scoort als verzekeraar IV is het dus zaak om actie te ondernemen. Onderzoeken wat hieronder ligt, op welke afdelingen dit vooral speelt en gericht actie ondernemen is noodzakelijk om te waarborgen dat klanten zorgvuldig behandeld worden en incidenten worden voorkomen. Bijlage 3 geeft een overzicht van de variatie in scores voor alle 18 ondernemingen.



Histogram 1 (N=4.820), tabel (N=1.422), gemeten op een 5-puntsschaal (percentages afgerond)

Bovendien blijkt: hoe meer samenwerkingsgericht de cultuur, hoe minder schadelijk gedrag er vertoond wordt en hoe meer bevoegen medewerkers zijn. Een meer egoïstische cultuur hangt juist samen met meer schadelijk gedrag richting de onderneming en richting de klant (zie Model 1). In een samenwerkingsgerichte cultuur ervaren medewerkers een collectieve mindset, dat er geredeneerd wordt vanuit het gezamenlijk belang en het belang van de klant. In een egoïstische cultuur heerst juist een 'ieder-voor-zich' mentaliteit en wordt vooral aan het eigen belang gedacht⁷.

⁷ In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de bekende Ethical Climate Questionnaire (Victor & Cullen, 1988; Arnaud, 2010). De mate waarin medewerkers een ethisch klimaat ervaren wordt gemeten met 2 dimensies: samenwerkingsgericht (ook wel coöperatief genoemd) en egoïstisch (ook wel instrumenteel genoemd). Eerder onderzoek met deze schaal liet zien dat dat hoge scores op 'samenwerkingsgerichtheid' samengaan met minder onethisch gedrag, terwijl hoge scores op 'egoïsme' juist samengaan met meer onethisch gedrag Gorsira et al. (2018); Pagliaro et al. (2018).

Schadelijk gedrag en bevoegenheid verschillen naar gelang de cultuur (overwegend)

samenwerkingsgericht of egoïstisch is. Als medewerkers op hun afdeling een samenwerkingsgerichte, niet-egoïstische cultuur ervaren, rapporteren zij 20% minder schadelijk gedrag *binnen de eigen onderneming* vergeleken met medewerkers die een niet-samenwerkingsgerichte, egoïstische cultuur ervaren. Voor schadelijke gedrag *naar de klant* is dit 19% minder. Daarbij zijn medewerkers in een samenwerkingsgerichte, niet-egoïstische cultuur, 18% meer bevoegen, zie Bijlage 4.

Het creëren van een samenwerkingsgerichte, niet-egoïstische cultuur is een belangrijke uitdaging voor een financiële onderneming. Hoe stuur je hier op? De elementen *leidinggevende, top, commerciële druk en targetdruk* blijken het sterkst gerelateerd aan cultuur en worden hieronder toegelicht. De elementen *beloningsbeleid* (ervaren medewerkers dat het beloningsbeleid hen stimuleert te handelen in het klantbelang?) en *beloning* (ervaren medewerkers de financiële beloning als rechtvaardig?) zijn in dit onderzoek minder sterk gerelateerd aan cultuur (zie Model 1). Dit betekent niet dat deze elementen onbelangrijk zijn om aan te werken als onderneming. Wel betekent het dat het sturen op een samenwerkingsgerichte, niet-egoïstische cultuur, waarschijnlijk beter lukt met goed voorbeeldgedrag vanuit de leidinggevende en de top en het beperken van targetdruk.

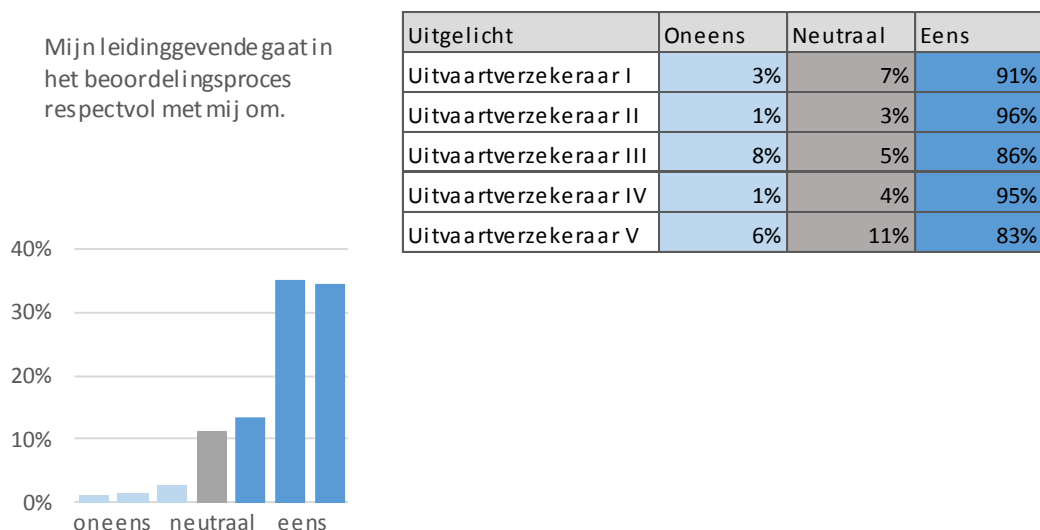
3.3 Stuur als leidinggevende op het klantbelang en beoordeel medewerkers op respectvolle wijze

In de sturing op cultuur en gedrag heeft de direct leidinggevende de belangrijkste invloed. Dit blijkt zowel uit de survey (Model 1) als de interviews waar de rol van de leidinggevende duidelijk naar voren komt. Als de leidinggevende het handelen in het belang van de klant stimuleert, hierop voorbeeldgedrag laat zien, en het functioneren van medewerkers op een eerlijke en respectvolle wijze beoordeelt, dan werkt dit positief uit op cultuur. Bovendien komt het de bevoegenheid ten goede én komt er volgens medewerkers minder schadelijk gedrag voor in hun werkomgeving. De belangrijke invloed van het management (zowel lijn-, midden- als topmanagement) op cultuur en gedrag binnen ondernemingen is uitgebreid beschreven in de wetenschappelijke literatuur. Medewerkers observeren elkaar en leren daarvan wat binnen de onderneming wenselijk (en onwenselijk) gedrag is. Medewerkers kijken vooral naar het gedrag van het management, dat is immers succesvol gebleken. Het gedrag dat een leidinggevende vertoont dient bewust of onbewust als voorbeeld voor medewerkers. Ook wie hij of zij een promotie geeft of op het podium zet, geeft aan welk gedrag gewenst is binnen de onderneming. Als medewerkers iemand promotie zien krijgen die alleen op omzet gericht lijkt te zijn, zendt dat de boodschap dat dit gedrag gewenst is in de onderneming.⁸

In dit onderzoek zijn medewerkers doorgaans positief over de rol van hun leidinggevende. Ter illustratie: 75% is het eens met de stelling *'Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om het belang van de klant centraal te stellen'*. Ook zijn medewerkers positief over de wijze van beoordelen door de leidinggevende. Met de stelling *'Mijn direct leidinggevende gaat in het*

⁸ Brown, Trevino, en Harrison (2005); Trevino en Nelson (2001); Mayer et al. (2010); Van Steenbergen & Ellemers (in press).

beoordelingsproces respectvol met mij om' is 83% van de medewerkers het eens, zie onderstaande Histogram 2 (en Bijlage 3 voor een overzicht van de andere deelsectoren). Hoewel medewerkers gemiddeld positief zijn, zijn er verschillen tussen ondernemingen en kunnen er ook verschillen zijn tussen afdelingen en teams van een onderneming (daar werken immers andere leidinggevenden). Het is daarom waardevol als onderneming te onderzoeken hoe direct leidinggevenden gepercipieerd worden om gericht verbetering in te kunnen boeken.



Histogram 2 (N=4.820), tabel (N=511), gemeten op een 7-puntsschaal (percentages afgerond)

In de interviews noemen medewerkers veel dat zij het belangrijk vinden dat de leidinggevenden waardeert als mens en aandacht voor hen heeft als persoon. Medewerkers waarderen het als hun leidinggevende kritisch is op de inhoud en voorbeeldgedrag laat zien bij het dienen van de klant. Ook waarderen zij het als de leidinggevende complimenten geeft, successen viert, ruimte biedt voor ontwikkeling, het maken van fouten en het nemen van verantwoordelijkheid. Deze vormen van waardering worden door medewerkers vaak als net zo belangrijk gezien als de financiële beloning.

“Ik moet niet bij haar komen met een plan dat slecht is voor klanten. En als je het klantbelang vergeet in een voorstel, dan hoor je dat. Zij is ook heel nadrukkelijk betrokken bij probleemdossiers, dat geeft aan dat ze echt dingen wil doen die mensen helpen”.

“Hij kijkt naar de persoon en denkt mee over wat je wil bereiken. Hij heeft een menselijke kant. Dat is niet vanzelfsprekend en vind ik prettig. Kritisch op de inhoud, maar hij kijkt wel naar jou als persoon.”

“Hij kan ook echt complimenteren. We hadden overgewerkt. Dan stuurt hij heel lief een persoonlijk mailtje, dat hij trots is. We hebben ook een ‘complimentendingetje’ op de afdeling, als je iets leuks van elkaar ziet, dat je een complimentje schrijft.”

Uit dit onderzoek en uit de literatuur blijkt dat de direct leidinggevende een belangrijke invloed heeft op cultuur en gedrag. Van de onderzochte sturingselementen, blijkt de invloed zelfs het grootst. Het is voor een onderneming dus van belang te onderzoeken hoe zij (en afdelingen en

teams daarbinnen) ervoor staat wat betreft leiderschap. Dit biedt belangrijke informatie over wat je als onderneming wilt behouden en wilt veranderen, bijvoorbeeld in de training van leidinggevenden, of in het wervings- en selectieproces.

3.4 Stuur vanuit de top op het klantbelang en vertoon voorbeeldgedrag

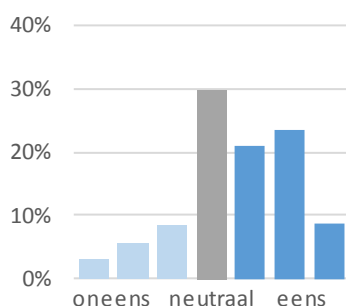
Als de top – in de ogen van medewerkers – goed voorbeeldgedrag laat zien, dan stimuleert dat een samenwerkingsgerichte cultuur, wat vervolgens helpt om schadelijk gedrag te voorkomen richting de eigen onderneming én richting de klant. In dit onderzoek is gekeken hoe medewerkers het voorbeeldgedrag vanuit het bestuur (de directie) ervaren als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang en de financiële beloning die de top ontvangt.

De perceptie van medewerkers ten aanzien van voorbeeldgedrag vanuit de top varieert sterk tussen ondernemingen. Ter illustratie is slechts 24% van de medewerkers het eens met de stelling: *‘De beloning die het bestuur (de directie) ontvangt lijkt mij passend’*, tegelijkertijd beantwoordt wel 51% de stelling neutraal en is 26% het met de stelling oneens. Hieruit valt op te maken dat de beloning van de top voor een groot deel van de medewerkers lastig te beoordelen is en dat de meningen onder medewerkers variëren. Daarnaast is slechts 53% van de medewerkers het eens met de stelling *‘Het bestuur (de directie) geeft het goede voorbeeld als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang’*, zie Histogram 3.

Dat er grote verschillen zijn tussen ondernemingen blijkt ook uit onderstaande tabel waarin de deelsector *banken* is uitgelicht (zie Bijlage 3 voor de andere sectoren). Bij bank III vindt ongeveer 7 van de 10 medewerkers (68%) dat het goede voorbeeld wordt gegeven als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang. Bij bank II is dit slechts 1 op de 3 medewerkers (32%). Voor de meeste ondernemingen uit dit onderzoek geldt dat er ten aanzien van voorbeeldgedrag vanuit het bestuur (de directie) ruimte is voor verbetering. Voor elke onderneming is van belang na te gaan, hoe zit dit bij ons? En dan vervolgens de vraag te beantwoorden: waarom is dit voorbeeldgedrag niet zichtbaar voor medewerkers. Wordt het wel vertoond? Is het voldoende zichtbaar voor medewerkers?

Het bestuur (de directie) geeft het goede voorbeeld als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang.

Uitgelicht	Oneens	Neutraal	Eens
Bank I	24%	35%	42%
Bank II	39%	29%	32%
Bank III	7%	25%	68%
Bank IV	18%	27%	55%



Histogram 3 (N=4.820), tabel (N=1.873), gemeten op een 7-puntsschaal (percentages afgerond)

In de interviews krijgt het actuele thema van de beloning van de top veel aandacht. Opvallend is dat medewerkers vaak niet exact weten wat het bestuur verdient, maar daar wel een gevoel van (on)rechtvaardigheid bij hebben en het al dan niet passend vinden. Enerzijds wordt een hoog salaris voor de top van de onderneming vaak passend gevonden voor de enorme inzet en het dragen van grote verantwoordelijkheid. Anderzijds lijkt het een onderwerp te zijn dat de afstand figuurlijk vergroot tussen de top en de werkvloer. Een deel van de medewerkers vraagt zich af of de beloningsverschillen te rechtvaardigen zijn. Medewerkers geven dan vooral aan sterke stijgingen in de beloning van de top oneerlijk te vinden als deze gepaard gaan met het niet of nauwelijks stijgen van het eigen salaris. Ook is opvallend dat medewerkers bij bijna alle 18 deelnemende ondernemingen aangeven ‘last’ te hebben van de media-aandacht en commotie rondom topbeloningen.⁹ Medewerkers moesten klanten te woord staan over hoe er binnen hun onderneming aan de top beloond wordt. Zij geven aan gefrustreerd te zijn over de afbreuk die dit soort commotie doet aan het vertrouwen in de financiële sector, terwijl zij zich hard maken om de klant zo goed mogelijk te helpen. Bij sommige ondernemingen geven medewerkers aan een zeker gevoel van trots te ervaren omdat hun bestuurder niet in de top van de markt zit qua beloning.

Gedragingen van de top die de afstand tussen de top en werkvloer verkleinen, worden door medewerkers zeer gewaardeerd. Bijvoorbeeld een directeur die op operationeel niveau meedenkt met een reclamecampagne, in drukke tijden meewerkt met het bellen van klanten, of een kort gesprekje aanknoopt met een medewerker in de lift. Deze contacten met de top hoeven niet persoonlijk plaats te vinden. Medewerkers geven bijvoorbeeld aan van een collega gehoord te hebben over het bellen met klanten of dit te zien op intranet.

“Mensen werken hier [werkvloer] hard in het belang van de klant, dit is anders wanneer je een paar lagen omhoog gaat. Dan is aandacht voor het klantbelang nihil en zijn de beloningen enorm.”

“Wij hebben 2 jaar lang geen salarisverhoging gehad, terwijl de top een enorme bonus kreeg. Dat verkoopt slecht.”

“Ik heb het gevoel dat er een verschuiving gaande is. Er is [vanuit de top] meer aandacht voor de maatschappelijke kant, ook in het kader van duurzaamheid.”

“De CEO kwam bij ons aan tafel zitten tijdens een event. Zijn betrokkenheid is top! Het was zo leuk dat hij bij ons kwam zitten en in gesprek ging met iedereen.”

Het effect van voorbeeldgedrag vanuit het bestuur (de directie) als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang en de financiële beloning die de top ontvangt mag niet worden onderschat. Wat vanuit het bestuur wordt gewaardeerd vertaalt zich door in de organisatie en is daarmee van invloed op het gedrag dat op de werkvloer wordt vertoond. Daarom vormt dit een belangrijk element om mee te nemen in de risico-inventarisatie.

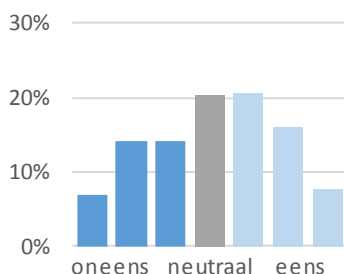
⁹ Ten tijde van het onderzoek was er in de media en het politiek debat toegenomen aandacht voor de verhoging van de beloning van topbestuurders bij banken en verzekeraars.

3.5 Beperk commerciële- en targetdruk

Hoe hoger de commerciële- en targetdruk is die medewerkers ervaren, hoe meer er sprake is van een egoïstische cultuur en hoe meer schadelijk gedrag medewerkers om zich heen zien richting de klant én de eigen onderneming. Het is daarom belangrijk de commerciële- en targetdruk die medewerkers ervaren te beperken. In het onderzoek is medewerkers gevraagd naar de mate van stress die zij ervaren door de targets en doelen die zij in het werk moeten halen. Hier gaat het om targets en doelen in brede zin en die zijn dus niet altijd van financiële aard. Zijn deze targets en doelen realistisch? Ook is gevraagd naar de mate waarin medewerkers ervaren dat commerciële belangen boven het klantbelang worden gesteld binnen hun onderneming. In de literatuur is veel aandacht voor de gevolgen van werkdruk voor het welzijn van medewerkers (bijv. verhoogde kans op burn-out en ziekteverzuim)¹⁰. Recente literatuur laat zien dat een hoge targetdruk ook een voorloper kan zijn van schadelijk gedrag. Als medewerkers hun targets ervaren als onrealistisch, en er toch druk op wordt uitgeoefend, worden sneller ‘bochten afgesneden’¹¹. Men wil immers niet te boek staan als iemand die niet goed functioneert.

Een groot deel van de medewerkers ervaart een hoge druk op het halen van targets. Ter illustratie is 44% van de medewerkers het eens met de stelling ‘Binnen mijn afdeling ligt de druk om targets te halen/uitzonderlijke prestaties te leveren hoog’, zie Histogram 4. De mate van ervaren druk varieert wel tussen ondernemingen. In onderstaande tabel is te zien dat bij financieel dienstverlener II slechts 1 op de 6 medewerkers (16%) aangeeft een hoge druk te ervaren, terwijl dit bij financieel dienstverlener I ruim de helft (51%) van de medewerkers is (zie Bijlage 3 voor de andere deelsectoren). Het is bovendien waarschijnlijk dat dit binnen een onderneming ook verschilt, bijvoorbeeld per afdeling. Het is daarom als onderneming waardevol te onderzoeken waar targetdruk vooral speelt, om hier gericht verbetering in te kunnen boeken. Daarbij is het ook waardevol om aandacht te hebben voor de mate waarin gestelde targets en doelen realistisch zijn. In dit onderzoek vindt ruim 1 op de 4 medewerkers (27%) de targets en doelen die zij moeten halen niet realistisch.

Binnen mijn afdeling ligt de druk om targets te halen / uitzonderlijke prestaties te leveren hoog.



Uitgelicht	Oneens	Neutraal	Eens
Fin. Dienstverlener I	21%	27%	51%
Fin. Dienstverlener II	72%	13%	16%
Fin. Dienstverlener III	35%	40%	26%
Fin. Dienstverlener IV	40%	23%	38%
Fin. Dienstverlener V	42%	21%	37%

Histogram 4 (N=4.820), tabel (N=1.014), gemeten op een 7-puntsschaal (percentages afgerond)

¹⁰ Schaufeli et al (2013).

¹¹ Park (2020), Van Rooij and Fine (2018), Van Yperen et al. (2011).

Ondanks dat medewerkers het werken met targets en doelen logisch vinden, zien zij bij een te sterke en eenzijdige sturing op targets wel een risico op fouten en op het veronachtzamen van het klantbelang. Uit de interviews blijkt dat dit kan zorgen voor een cultuur die output- en korte termijngericht is. Medewerkers hechten er waarde aan de ruimte te krijgen om klanten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn en zich niet genoodzaakt voelen om dossiers in korte tijd te moeten afhandelen. Het is belangrijk dat medewerkers begrijpen waar targets vandaan komen en zich durven uitspreken als deze onrealistisch lijken¹². Soms worden werknemers openlijk met elkaar vergeleken op basis van hun output. Deze vergelijkingen gaan voorbij aan de nuance die er achter ligt (moeilijke casussen; spoedklussen) en kunnen voor (extra) druk zorgen.

“Het centraal stellen van het klantbelang is ver te zoeken bij [naam onderdeel]. De werkdruk ligt extreem hoog, en werknemers worden onder druk gezet om zoveel mogelijk werk in zo weinig mogelijk tijd te doen. Dit draagt bij aan het niet, onjuist, onvolledig of onzorgvuldig afhandelen van verzoeken van onze klanten.”

“Het management zegt dat target een vies woord is. Maar ze hebben het er wel steeds over en ik moet wekelijks een lijstje invullen. Dan krijg je een mail met daarin de voortgang van alle collega's. Ze zeggen dat het niet meer bij de cultuur past, maar creëren wel druk. Waarom registreren we het dan, en communiceren we het wekelijks?”

“Wij zijn een intern project gestart naar de werkdruk. Die wordt komende donderdag afgerond. Maar het project loopt niet helemaal goed vanwege de werkdruk.”

De targets en doelen waar een onderneming mee werkt sturen het gedrag van medewerkers.

Een te hoge targetdruk of onrealistische doelen kunnen leiden tot schadelijk gedrag richting de eigen onderneming én richting de klant. Het is daarom belangrijk om oog te hebben voor mogelijke commerciële- en targetdruk die medewerkers ervaren en de doorwerking daarvan in hun gedrag.

¹² Wellicht het meest bekende negatieve voorbeeld is Wells Fargo, waar grote druk op medewerkers werd uitgeoefend om 8 financiële producten per dag te verkopen (The Great 8) ondanks verschillende signalen dat dit niet realistisch was. Veel medewerkers durfden zich hier niet over uit te spreken, uit angst voor een negatieve beoordeling en baanverlies. (Reckard, 2013).

4. Conclusies en acties

Dit onderzoek benadrukt het belang voor financiële ondernemingen om bewust om te gaan met belonen én waarderen. Het gedrag van medewerkers wordt niet alleen beïnvloed door het salarisstrookje dat zij ontvangen, het gaat ook om niet-financiële prikkels zoals de waardering die wordt 'uitgedeeld' door (top)managers in de vorm van complimenten, status en betrokkenheid bij interessante projecten. Het is belangrijk dat (top)managers zich ervan bewust zijn wat de wijze van aansturing doet met het gedrag en de motivatie van medewerkers. En dat verantwoorde én perverse prikkels dus gelegen kunnen zijn in zowel belonen als waarderen. In de financiële sector loopt de inzet van financiële prikkels (zoals variabele beloning, of sterke differentiatie in salarisgroep) terug. Bovendien is zelfsturing populair. Medewerkers organiseren zoveel mogelijk zelf het werk en dragen zelf de verantwoordelijkheid. Ook worden zij bijvoorbeeld aangemoedigd om elkaar complimenten te geven. Dit rapport benadrukt echter dat het (top)management een belangrijke rol heeft, die niet onderschat mag worden. Hun aansturing, de waardering die zij geven in de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld in waar de aandacht naar uitgaat in communicatie, en hun voorbeeld gedrag heeft een belangrijke invloed. Ten tijde van dit onderzoek viel op dat veel van de deelnemende ondernemingen hun beloningsbeleid al aan het aanpassen waren. Daarbij ging veel aandacht uit naar de financiële kant van belonen, en minder naar de niet-financiële kant (waarderen). Dit terwijl daar ook risico's én kansen liggen.

Specifiek blijken in de aansturing drie elementen belangrijk om bevlogenheid bij medewerkers te stimuleren én schadelijk gedrag te verminderen. Ten eerste dat leidinggevendens sturen op het klantbelang en hun medewerkers op een rechtvaardige manier beoordelen. Ten tweede dat de top van de onderneming zich hard maakt voor het klantbelang. Door een voorbeeldrol te vervullen voor medewerkers in hoe het klantbelang zo goed mogelijk gediend wordt en door zelf een gepaste beloning te ontvangen. Ten derde door de druk op targets en commercie te beperken die medewerkers ervaren. Het is belangrijk dat er open gesprekken plaatsvinden tussen manager en medewerkers waarbij medewerkers zich durven uitspreken. Bijvoorbeeld als gestelde doelen niet realistisch zijn, of wringen met andere belangen, zoals het belang van de klant.

Actie ondernemen

De AFM verwacht dat onder toezicht staande ondernemingen bewust omgaan met belonen en waarderen, zodat gedrag gestimuleerd wordt dat gericht is op een zorgvuldige behandeling van klanten en lange termijn waardecreatie van de onderneming. En dat prikkels die dit gedrag in de weg staan worden afgebouwd. Over de wijze waarop ondernemingen invulling geven aan belonen en waarderen gaat de AFM in gesprek met ondernemingen.

Concreet betekent bewust belonen en waarderen ten eerste dat een onderneming onderzoekt welke belonings- en waarderingsprikkels medewerkers ervaren. Als onderneming is het belangrijk om dit te monitoren en zicht te krijgen op verschillen tussen afdelingen, clusters en teams. Als medewerkers in de onderneming gemiddeld positief zijn over hun leidinggevende of weinig targetdruk ervaren, hoeft dat niet overal zo te zijn. Juist gespecificeerd zicht op waar de risico's zitten biedt kansen om deze risico's te mitigeren.

Ten tweede is van belang dat een onderneming haar beleid zodanig aanpast en inricht dat zorgvuldige behandelingen van klanten is gewaarborgd. Het gaat om zowel financiële als niet-

financiële beloningen, dus naast aandacht voor de geldelijke beloning is het van belang ook aandacht te hebben voor de niet-geldelijke aspecten die het gedrag van medewerkers sturen. Met specifieke aandacht voor sturing vanuit leidinggevenden, top en targetdruk binnen de onderneming.

Tot slot is het belangrijk dat het beleid geëvalueerd wordt om te onderzoeken of de beoogde doelen worden bereikt en in de praktijk leiden tot de gewenste uitkomsten. Zowel managers, Compliance en HR medewerkers als het Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn aan zet om een bewuste omgang met belonen én waarderen te realiseren, in het belang van de klant, de medewerkers en het bedrijf.

5. Referenties

- Arnaud, Anke. 2010. "Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index." *Business and Society* 49, 345-35.
- Bebchuk, L. A. & Spamann, H. (2010). Regulating Bankers Pay. *Georgetown Law Journal*, 98, 247-287.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & David A. Harrison., D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes* 97, 117–134.
- Fahlenbrach, R. & Stulz, R. (2011). Bank CEO incentives and the credit crisis. *Journal of Financial Economics*, 99, 11-26.
- Financial Conduct Authority (FCA) (2018). *Transforming culture in financial services*. Discussion Paper 18/2, London, 12 March.
- Gorsira, M. Steg, L. Denkers, A. Huisman, W. (2018). Corruption in organizations: Ethical climate and individual motives. *Administrative Sciences* 8, 1-19.
- Heres, L. Van amoreel naar ethisch leiderschap. *Jaarboek Integriteit* (2015).
- Mayer, D. M. Kuenzi, M. & Rebecca L. Greenbaum., R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7–16.
- Park (2020) Does compliance training decrease corporate misconduct? Evidence from field data. Discussion paper No 89. Harvard Law School, Cambridge, MA 02138.
- Pagliaro, S. Lo Presti, A. Barattucci, M. Valeria A. Giannella, V. A. & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: A social identity approach." *Frontiers in Psychology* 9:1-10.
- Reckard, E. Scott. 2013. "Wells Fargo's Pressure-Cooker Sales Culture Comes at a Cost." *Los Angeles Times* (December). <https://www.latimes.com/business/la-fi-wells-fargo-sale-pressure-20131222-story.html>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & De Jonge, J. (Red.) (2020). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum (ISBN 9789036824941).
- Steffens, N. K. S. Haslam, S. A., Petersa, K., & Quiggin, J. (2019). Identity economics meets identity leadership: Exploring the consequences of elevated CEO pay. *The Leadership Quarterly*.
- Treviño, L. B., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. New York: Wiley.
- Van Rooij, B. Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences* 8, 23.
- Van Steenberghe, E. F., & Ellemers, N. (in press). The social and organizational psychology of compliance: How organizational culture impacts on (un)ethical behavior. In *Cambridge Handbook of Compliance*, edited by D.D. Sokol and B. Van Rooij. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Yperen, N. W., Melvyn R. W. Hamstra, M. R. W., Van der Klauw, M. (2011). To win, or not to lose, at any cost: The impact of achievement goals on Cheating. *British Journal of Management*, 22.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* 33, 101-125.

Bijlage 1. Methode en beperkingen

Het onderzoek werd eind 2018 en begin 2019 verricht bij 18 ondernemingen die anoniem worden gehouden in dit rapport. Het betreft 4 banken (scope: hypotheekbedrijf), 4 verzekeraars (scope: schade- en hypotheekbedrijf), 5 uitvaartverzekeraars (scope: onderneming breed), en 5 financieel dienstverleners (scope: onderneming breed).

De survey is ingevuld door 4.820

medewerkers. De

gemiddelde respons was

63%, maar varieerde per

onderneming. Omdat bij

elke onderneming

tenminste een respons

van 1/3 is behaald,

kunnen deze bevindingen

als representatief voor de

bevroegde populatie van de onderneming worden gezien.

Onderzoeksmethode	Totaal
Online survey	N = 4.820 Respons: 63%
Interviews (individueel en groep)	197 medewerkers
Documentenstudie	360 documenten
Observaties	20 werkoverleggen of bijeenkomsten bijgewoond

Daarnaast zijn 197 semigestructureerde interviews afgenomen, individueel en op groepsniveau.

De geïnterviewde medewerkers zijn zoveel mogelijk at random geselecteerd (alleen de niet relevante functies voor dit onderzoek zijn uitgesloten). Daarnaast zijn relevante documenten over het beloningsbeleid van alle ondernemingen bestudeerd en zijn bij elke onderneming 1 of 2 werkoverleggen of bijeenkomsten geobserveerd. De documentstudie en de observaties dienden ter achtergrond, hierover wordt niet gerapporteerd in dit rapport.

In de survey zijn verschillende constructen (elementen) gemeten. Een construct is een groep van vragen die bij elkaar hoort en die in gezamenlijkheid zeggingskracht heeft, bijvoorbeeld het construct beloningsbeleid. Een Cronbach's alpha (α) van $>.70$ betekent dat het construct betrouwbaar is gemeten. Alle constructen zijn betrouwbaar gebleken. Ook de iets lagere betrouwbaarheid van commerciële druk ($\alpha = .68$) is acceptabel. Uit factoranalyses komt naar voren dat de constructen onderling van elkaar te onderscheiden zijn.

De vragenlijst is ontwikkeld in samenwerking met onderzoekers van de Universiteit Utrecht. Bij het ontwikkelen van de survey is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijk gevalideerde schalen om constructen te meten en hebben wij ons waar mogelijk gebaseerd op bestaande wetenschappelijke literatuur. De gehele vragenlijst is getest in pilotvorm bij medewerkers in de financiële sector.

De tabel hieronder geeft een of meerdere voorbeeldvragen weer per construct. Ook staat vermeld of de stellingen op een 7-puntsschaal of een 5-puntsschaal zijn gemeten, de betrouwbaarheid per construct en wat een hoge of lage score op het construct betekent. De top verwijst steeds naar het bestuur (de directie) van de onderneming.

Element	Voorbeeldvragen	Betrouwbaarheid	Interpretatie score
	Schaal 1 = helemaal mee oneens tot 7 = helemaal mee eens, (met 4 = neutraal), behalve bij schadelijk gedrag, daar: 1 = nooit, nauwelijks, soms, vaak, heel vaak)		
Top Stuurt op klantbelang en ontvangt passende beloning	<i>'Het bestuur (de directie) geeft het goede voorbeeld als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang' en 'De beloning die het bestuur (de directie) ontvangt lijkt mij passend en eerlijk'</i>	3 vragen, $\alpha = .80$	Hoe hoger hoe positiever medewerkers zijn over de top
Direct leidinggevende Stuurt op klantbelang en beoordeelt rechtvaardig	<i>'Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om het belang van de klant centraal te stellen' en 'Mijn direct leidinggevende gaat in het beoordelingsproces respectvol met mij om' en</i>	4 vragen, $\alpha = .90$	Hoe hoger hoe positiever medewerkers zijn over direct leidinggevende
Beloningsbeleid Stuurt op klantbelang	<i>'Het beloningsbeleid van deze organisatie stimuleert dat medewerkers oprecht hun best doen voor klanten'</i>	3 vragen, $\alpha = .84$	Hoe hoger hoe positiever medewerkers zijn over beloningsbeleid
Beloning Is rechtvaardig voor mij	<i>'Ik ervaar de beloning die ik ontvang als rechtvaardig als ik kijk naar de resultaten (output) die ik lever in mijn werk' en 'Ik ervaar de beloning die ik ontvang als rechtvaardig als ik kijk naar de inspanningen die ik lever in mijn werk'</i>	4 vragen, $\alpha = .90$	Hoe hoger hoe positiever medewerkers zijn over de beloning die zij ontvangen.
Commerciële druk In organisatie vanuit top, leidinggevende en beleid	<i>'In het beloningsbeleid van deze organisatie wordt veel waarde gehecht aan de mate waarin medewerkers commerciële targets halen' en 'Mijn direct leidinggevende beloont en waardeert het behalen van commerciële targets boven het klantbelang.'</i>	3 vragen, $\alpha = .68$	Hoe hoger hoe meer targetdruk medewerkers ervaren
Targetdruk Binnen afdeling	<i>'Binnen mijn afdeling ligt de druk om targets te halen / uitzonderlijke prestaties te leveren hoog' en 'Binnen mijn afdeling ervaar ik geregeld stress over het moeten halen van targets en doelen'</i> 4 vragen bij de banken en verzekeraars. In andere 2 deelsectoren slechts met 1 vraag, namelijk de eerste voorbeeldvraag	4 vragen, $\alpha = .78$ of 1 vraag.	Hoe hoger hoe meer targetdruk medewerkers ervaren
Samenwerkingsgerichte cultuur	<i>'Geven mensen oprecht om elkaars belang' en 'Binnen mijn afdeling hebben medewerkers een sterk gevoel van verantwoordelijkheid naar de maatschappij en de klant'.</i>	5 vragen, $\alpha = .75$	Hoe hoger hoe meer samenwerkingsgericht

			medewerkers de cultuur ervaren
Egoïstische cultuur	<i>'Binnen mijn afdeling zijn medewerkers erg bezig met wat het beste voor henzelf is'.</i>	5 vragen, $\alpha = .92$	Hoe hoger hoe meer egoïstisch medewerkers de cultuur ervaren
Bevlogenheid	<i>'Ik ben enthousiast over mijn baan'.</i>	3 vragen, $\alpha = .87$	Hoe hoger hoe meer bevlogen medewerkers zijn
Schadelijk gedrag richting onderneming	<i>'In mijn werkomgeving heb ik het afgelopen jaar persoonlijk gezien of gehoord dat medewerkers of managers gebruik maken van materialen, middelen, of diensten van de organisatie zonder dat zij daar recht op hebben'.</i>	4 vragen, $\alpha = .79$	Hoe lager hoe minder schadelijk gedrag medewerkers waarnemen
Schadelijk gedrag richting klant	<i>In mijn werkomgeving heb ik het afgelopen jaar persoonlijk gezien of gehoord dat medewerkers of managers ... 'zich het lot van klanten niet echt aantrekken'. En: 'niet echt gericht zijn op behoeften van de klant'.</i>	4 vragen, $\alpha = .86$	Hoe lager hoe minder schadelijk gedrag medewerkers waarnemen

Model 1 in de tekst geeft de bevindingen weer van een modelmatige toets van de constructen in het statistische programma AMOS, over alle participanten heen ($N = 4.820$). Dikkere pijlen geven sterkere verbanden weer. De fit van het model was goed. Wanneer het model getoetst wordt voor de 4 deelsectoren apart, zijn de resultaten zeer vergelijkbaar. Dit betekent dat het model net zo goed opgaat in de verschillende deelsectoren.

Bijlage 2. Beperkingen onderzoek

Bij het trekken van conclusies op basis van dit onderzoek is het van belang expliciet de beperkingen van het onderzoek te kennen en de voorbehouden die hieruit volgen voor de conclusies.

- 1. Dit is een correlationeel onderzoek, waardoor geen causaal verband kan worden vastgesteld.** Zo kan op basis van dit onderzoek gesteld worden dat een hogere score op top samenhangt met een meer samenwerkingsgerichte cultuur en met minder schadelijk gedrag, maar niet dat er tussen deze elementen een causaal verband bestaat. Op basis van eerdere literatuur is het wel aannemelijk dat de causaliteit loopt zoals in het voorgestelde model.
- 2. Dit onderzoek is niet representatief voor de gehele financiële sector in Nederland.** Omdat dit onderzoek is uitgevoerd onder 4.820 medewerkers van 18 financiële organisaties denken we dat de inzichten uit het onderzoek ook relevant zijn voor ondernemingen in de financiële sector die geen onderdeel uitmaakten van het onderzoek. Zeker omdat het statistische model van toepassing is voor alle vier de onderzochte deelsectoren (banken, verzekeraars, uitvaartverzekeraars en financieel dienstverleners).
- 3. In dit onderzoek zijn niet alle medewerkers van de ondernemingen meegenomen.** De bevindingen gaan over de onderdelen van de ondernemingen die in scope waren. Voor de banken is dit het hypotheekbedrijf en voor de verzekeraars het schade- én hypotheekbedrijf. Bij uitvaartverzekeraars en financieel dienstverleners zijn dit alle medewerkers van de ondernemingen met direct en indirect klantcontact. Externe medewerkers en medewerkers in ondersteunende functies, zoals secretariaatsmedewerkers, maken geen onderdeel uit van de doelgroep.
- 4. Dit onderzoek bestaat uit zelfrapportage- en interviewdata.** Dit betekent dat het om de percepties en waarnemingen van medewerkers gaat. Bijvoorbeeld: stuurt de top – in de ogen van medewerkers – op het klantbelang? We hebben dus onderzocht welk gedrag van de top ten aanzien van klantbelang zichtbaar is voor medewerkers en hoe zij dit ervaren. Schadelijk gedrag is gemeten door te vragen of medewerkers dit het afgelopen jaar persoonlijk hebben waargenomen in hun werkomgeving. Het kan zijn dat er schadelijk gedrag is dat niet waarneembaar is voor medewerkers, bijvoorbeeld schadelijk gedrag dat gerelateerd is aan de wijze waarop ICT is ingericht.
- 5. Dit onderzoek brengt de ervaringen van medewerkers op dat moment in kaart.** Dit gebeurt met behulp van betrouwbare schalen, wat betekent dat een onderneming die nu laag scoort, volgend jaar zeer waarschijnlijk weer laag zou scoren als er weinig verandert binnen de onderneming. Als er wel veranderingen worden doorgevoerd – er komt bijvoorbeeld een nieuwe topman/vrouw, een nieuwe leidinggevende of een andere manier van targetbepaling of leiderschapsstijl – dan kunnen er wel veranderingen in scores optreden.
- 6. Tot slot kunnen er ook andere elementen van invloed zijn op bevlogenheid en schadelijk gedrag.** In dit onderzoek is gekozen voor de focus op de huidige sturingselementen en een egoïstische en samenwerkingsgerichte cultuur, maar ook andere variabelen kunnen van invloed zijn op bevlogenheid en schadelijk gedrag.

Bijlage 3. Uitgelichte vragen deelsectoren

De tabellen hieronder geven weer hoe alle deelnemende ondernemingen scoren op de uitgelichte vragen in het rapport. Wat vooral opvalt, zijn de aanzienlijke verschillen tussen ondernemingen. Uit de eerste tabel is bijvoorbeeld af te lezen dat, bij financieel dienstverlener III, 91% van de respondenten nooit/nauwelijks persoonlijk gezien of gehoord heeft dat medewerkers of managers zich het lot van klanten niet echt aantrekken, terwijl dit bij verzekeraar IV slechts 57% is.

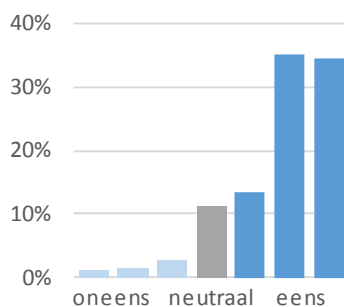
Vraag schadelijk gedrag uitgelicht (gemeten op een 5-puntsschaal, percentages afgerond)



Uitgelicht	Nooit-nauwelijks	Soms-(heel) vaak
Bank I	64%	36%
Bank II	63%	37%
Bank III	69%	31%
Bank IV	79%	21%
Verzekeraar I	72%	28%
Verzekeraar II	75%	25%
Verzekeraar III	67%	33%
Verzekeraar IV	57%	43%
Fin. Dienstverlener I	61%	39%
Fin. Dienstverlener II	78%	22%
Fin. Dienstverlener III	91%	9%
Fin. Dienstverlener IV	64%	36%
Fin. Dienstverlener V	89%	11%
Uitvaartverzekeraar I	78%	22%
Uitvaartverzekeraar II	67%	33%
Uitvaartverzekeraar III	78%	22%
Uitvaartverzekeraar IV	70%	30%
Uitvaartverzekeraar V	77%	23%

Vraag leidinggevende uitgelicht (gemeten op een 7-puntsschaal, helemaal mee oneens...helemaal mee eens, percentages afgerond)

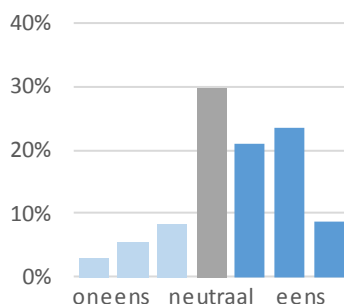
Mijn leidinggevende gaat in het beoordelingsproces respectvol met mij om.



Uitgelicht	Oneens	Neutraal	Eens
Bank I	13%	31%	56%
Bank II	9%	12%	79%
Bank III	3%	7%	91%
Bank IV	2%	6%	91%
Verzekeraar I	3%	7%	89%
Verzekeraar II	4%	10%	86%
Verzekeraar III	3%	10%	87%
Verzekeraar IV	7%	8%	85%
Fin. Dienstverlener I	7%	11%	82%
Fin. Dienstverlener II	2%	9%	89%
Fin. Dienstverlener III	5%	10%	85%
Fin. Dienstverlener IV	6%	11%	83%
Fin. Dienstverlener V	0%	11%	89%
Uitvaartverzekeraar I	3%	7%	91%
Uitvaartverzekeraar II	1%	3%	96%
Uitvaartverzekeraar III	8%	5%	86%
Uitvaartverzekeraar IV	1%	4%	95%
Uitvaartverzekeraar V	6%	11%	83%

Vraag top uitgelicht (gemeten op een 7-puntsschaal, helemaal mee oneens...helemaal mee eens, percentages afgerond)

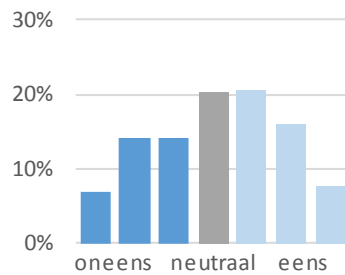
Het bestuur (de directie) geeft het goede voorbeeld als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang.



Uitgelicht	Oneens	Neutraal	Eens
Bank I	24%	35%	42%
Bank II	39%	29%	32%
Bank III	7%	25%	68%
Bank IV	18%	27%	55%
Verzekeraar I	13%	39%	48%
Verzekeraar II	8%	31%	61%
Verzekeraar III	13%	39%	49%
Verzekeraar IV	25%	34%	41%
Fin. Dienstverlener I	15%	32%	53%
Fin. Dienstverlener II	3%	14%	83%
Fin. Dienstverlener III	7%	16%	77%
Fin. Dienstverlener IV	5%	41%	54%
Fin. Dienstverlener V	0%	11%	89%
Uitvaartverzekeraar I	11%	12%	77%
Uitvaartverzekeraar II	7%	12%	81%
Uitvaartverzekeraar III	14%	32%	54%
Uitvaartverzekeraar IV	19%	14%	68%
Uitvaartverzekeraar V	14%	42%	45%

Vraag targetdruk uitgelicht (gemeten op een 7-puntsschaal, helemaal mee oneens...helemaal mee eens, percentages afgerond)

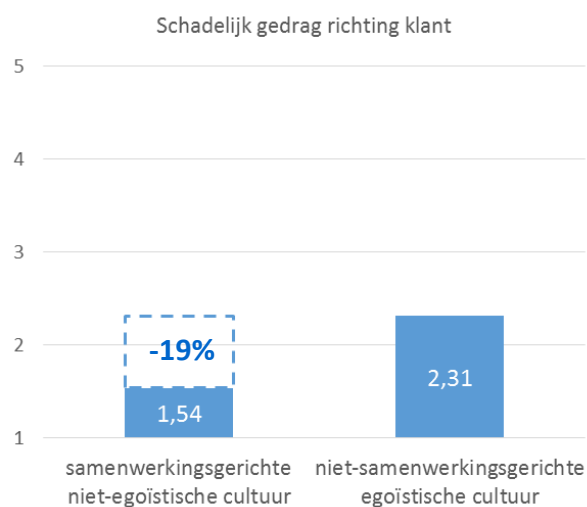
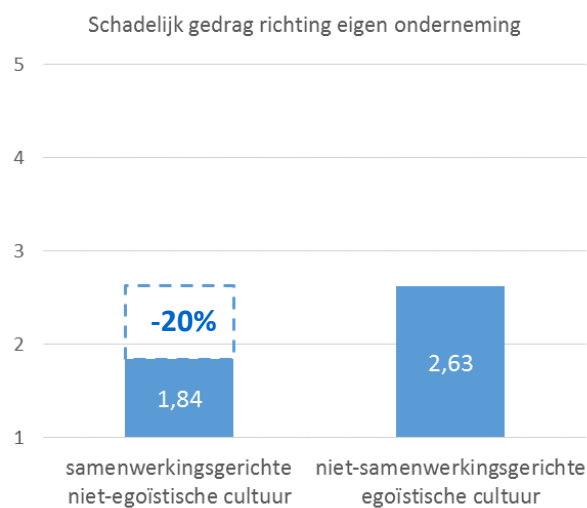
Binnen mijn afdeling ligt de druk om targets te halen / uitzonderlijke prestaties te leveren hoog.

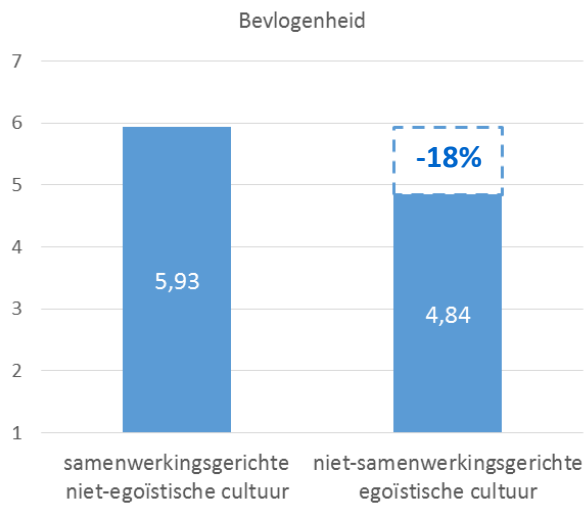


Uitgelicht	Oneens	Neutraal	Eens
Bank I	35%	24%	41%
Bank II	17%	14%	69%
Bank III	47%	19%	34%
Bank IV	48%	16%	37%
Verzekeraar I	27%	15%	57%
Verzekeraar II	39%	20%	41%
Verzekeraar III	49%	17%	34%
Verzekeraar IV	34%	20%	46%
Fin. Dienstverlener I	21%	27%	51%
Fin. Dienstverlener II	72%	13%	16%
Fin. Dienstverlener III	35%	40%	26%
Fin. Dienstverlener IV	40%	23%	38%
Fin. Dienstverlener V	42%	21%	37%
Uitvaartverzekeraar I	42%	18%	40%
Uitvaartverzekeraar II	55%	13%	32%
Uitvaartverzekeraar III	54%	32%	14%
Uitvaartverzekeraar IV	40%	23%	38%
Uitvaartverzekeraar V	48%	25%	28%

Bijlage 4. Verschillen in schadelijk gedrag en bevoegenheid afhankelijk van cultuur

Hieronder worden de scores op schadelijk gedrag en bevoegenheid gegeven, naar gelang de cultuur samenwerkingsgericht en egoïstisch is. De scores zijn berekend door voor een samenwerkingsgerichte niet-egoïstische cultuur te nemen: 1 SD (standaard deviatie) boven gemiddelde score van samenwerkingsgerichte cultuur en 1 SD onder het gemiddelde van egoïstische cultuur. Voor een niet-samenwerkingsgerichte egoïstische cultuur: 1 SD onder het gemiddelde van een samenwerkingsgerichte cultuur en 1 SD boven het gemiddelde van egoïstische cultuur. Te zien is dat schadelijk gedrag in een samenwerkingsgerichte niet-egoïstische cultuur 20% lager ligt dan in een niet-samenwerkingsgerichte egoïstische cultuur. Schadelijk gedrag richting de klant ligt 19% lager en bevoegenheid is juist 18% hoger in een samenwerkingsgerichte niet-egoïstische cultuur.





Autoriteit Financiële Markten

T 020 797 2000 | F 020 797 3800

Postbus 11723 | 1001 GS Amsterdam

www.afm.nl

De tekst is met zorg samengesteld en is informatief van aard. U kunt er geen rechten aan ontlenen. Door besluiten op nationaal en internationaal niveau is het mogelijk dat de tekst niet langer actueel is wanneer u deze leest. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is niet aansprakelijk voor de eventuele gevolgen – zoals bijvoorbeeld geleden verlies of gederfde winst – ontstaan door acties ondernomen naar aanleiding van deze tekst.