

Opgegroeid bij de bank, maar het perspectief is weg

Vergrijzing is een probleem voor grootbanken ING, Rabobank en ABN Amro. En die begint al bij veertig jaar

Johan Leupen
Amsterdam

De wereld van de bankmedewerker zal niet meer ophouden met veranderen, blijkt uit een rondgang langs de drie grootbanken ABN Amro, Rabobank en ING. Kantoren worden grotendeels vervangen door het digitale loket, te benaderen via de smartphone. Een traditionele bureaucratie verdwijnt, met haar hiërarchie en laaggeschoolde, administratief uitvoerende banen. Ervoor in de plaats komt een werkcultuur van tribes, zelfsturende teams, en klantgerichte software engineers.

Is er nog plek voor de bankmedewerker van nu? Sommigen werken al vele jaren bij de bank, velen hechten grote waarde aan routine en zekerheid. Het merendeel is niet opgegroeid met Twitter, Instagram en de deeleconomie. Worden zij tijdig door hun werkgever geïnformeerd, begeleid en gestimuleerd om de ambitieuze omslag naar een Sporty-achtige cultuur mee te maken?

Aan het instrumentarium van loopbaanscans, inzetbaarheidsbudgetten en carrièrecoaches zal het niet liggen. Elke grootbank heeft haar 'demonstratiedagen', 'digitaal informatieplein' en vrije dagen voor studie en cursussen. Tijd en geld spelen geen rol als het gaat om 'duurzame inzetbaarheid': jong en oud moet 'aan het roer van de eigen loopbaan staan'.

Alle inzet ten spijt beklijft het thema volgens critici te weinig. 'De theorie is eenvoudig, de praktijk weerbarstig', zegt Aukje Nauta, als wetenschapper op het gebied van inzetbaarheid verbonden aan de UvA, en lid van de raad van toezicht bij ING Bank Nederland.

Mogelijkheden te over
Elke bank heeft zijn informatieplein, demonstratiedagen en vrije dagen voor studie
Maar geen tijd
Medewerkers en chefs zijn vooral bezig met hun prestaties in het hier en nu

En wat niet weet...
Volgens de adviseur 'is men op grote schaal in ontkenning'



De informatiepleinen in de sector worden volgens haar matig bezocht en veel mensen beginnen pas aan training als ze gehoord hebben dat er voor hun geen toekomst is bij de bank. 'Je moet een veilig klimaat creëren om het hierover te hebben, en dat lukt niet overal. Er is niet altijd een open, eerlijk gesprek tussen leidinggevende en medewerker', zegt Nauta, die veel grote organisaties adviseert.

Medewerker en leidinggevende besteden het overgrote deel van de tijd aan presteren in het hier en nu. Ze praten weinig over hoe je in de toekomst aan het werk blijft. 'De financiële wereld is goed in regels en systemen en heeft het beleid op papier goed voor elkaar, maar hoe je dat vertaalt in gedragsverandering, vindt men lastig.'

'Er zijn heel veel programma's, maar ze worden niet geborgd. Men is op grote schaal in ontkenning', zegt Erik Meijer, voormalig districtsdirecteur bij ABN Amro. 'Het gaat vaak over vijftigplussers maar voor veertigplussers is het probleem in feite al net zo groot. Ze zijn gewend dat er goed voor ze wordt gezorgd,

“
'Vijftigers, maar ook veertigers leven in een schijnwereld'



Erik Meijer (57), ex-ABN Amro
FOTO: KATJA MALI

van de wieg tot het graf. En nu opeens wordt gezegd: dit is de winkel, kies maar iets. Je moet ze uitleggen dat ze in een wereld van schijnveiligheid leven, en dat gebeurt te weinig.'

De gemiddelde bankmanager blinkt echter niet uit in empathisch vermogen. Meijer: 'Iedereen vindt inzetbaarheid belangrijk, vervolgens graven beide partijen zich in vanuit eigenbelang. Managers worden ook niet beoordeeld op hun 'people management'. Ik zie het tegenovergestelde: men houdt juist krampachtiger vast aan prestaties, en de vijftigplusser is de dupe.'

Het helpt niet dat de manager in deze situatie vaak een snel gepromoveerde dertiger is. 'De medewerker denkt: ik kan jouw vader zijn.' Meijer, zelf 57, maakte in die wetenschap de stap naar zelfstandig adviseurschap, om in die rol bankiers beter te begeleiden naar een tweede loopbaan, veelal buiten de bank.

Een hardnekkig probleem is dat bankwerknemers hun inzetbaarheidsbudget jarenlang niet aanraken. Omdat ze niet weten waaraan ze het moeten uitgeven, maar soms ook uit angst een stempel

Een ING-kantoor wordt verbouwd voor 'het nieuwe werken'.

FOTO: MARK HORN



opgedrukt te krijgen: dat je niet presteert, of weg zou willen. 'Die stigmatisering zit hier en daar in de cultuur', zegt vakbondsbestuurder Emanuel Geurts van De Unie. 'Bovendien is er jarenlang genoeg geld geweest om boventallige mensen af te kopen met een grote ontslagvergoeding. Dat heeft organisaties lui gemaakt. Wij missen nog steeds de intrinsieke motivatie om mensen van werk naar werk te helpen. Het blijft een soort afkoop.'

ABN Amro bevestigt dat veel werknemers de inzetbaarheidsbudgetten aanvankelijk lang opspaarden. Het bedrag dat per jaar kan worden besteed, is vorig jaar verhoogd van € 500 naar € 750 om te zorgen dat het eerder zoden aan de dijk zet. Dat helpt, zegt directeur prestatie-management Frank van den Brink. Met name de wat oudere doelgroep is moeilijker in beweging te brengen, zegt hij. 'De trend is zelfbediening via internet, maar we hebben gemerkt dat deze categorie een gezicht nodig heeft, iemand die ze de weg wijst.'

Een deel van die afwachtendheid is in de hand gewerkt door de vakbonden, die in het verleden altijd hebben aangehouden op een royaal sociaal plan, zegt Van den Brink. 'Daar zat een vrijblijvendheid in die wij niet wilden.'

Het mobiliteitscentrum wordt nog steeds vooral gebruikt door mensen die al zijn aangezegd, in plaats van mensen die pro-actief op zoek gaan. ABN probeert de aangezegde groep meer in beweging te krijgen met € 5000 extra budget, onder de voorwaarde dat dat naar mobiliteit gaat. De stelling dat er een stigma rust op veel diensten herkent Van den Brink overigens 'totaal niet'.

ING heeft als les getrokken dat het probleem niet budget is: dat is er voldoende. Wel heeft de bank in haar cao de afspraak gemaakt dat iedereen een plan A, B en C moet hebben: functioneren in huidige functie, elders binnen de bank en erbuiten. Nauta: 'Het moet een combinatie van verplichten en verleden zijn. Die verplichting is er, nu is het de kunst om ook succesvol te worden in dat verleden.'

De crux is dat de kwetsbaarste groep geen hulp vraagt, en dat de meeste investeringen vloeien naar een kleine mondige groep die het toch al goed doet, zegt Cristel van de Ven, die onder meer Rabobank en ING adviseerde over duurzame inzetbaarheid. 'Ironisch genoeg vragen juist jongeren het vaakst om een ontwikkelafpraak, waarbij ze nieuwe vaardigheden aanleren en uit hun comfortzone treden.'

Van de Ven verwijst ook naar onderzoek waaruit blijkt dat organisaties gemiddeld de helft minder uitgeven aan training van veertigplussers dan aan die van jongere werknemers. Daarbovenop komt nog het probleem dat bankiers die de sector verlaten er bijna altijd financieel op achteruitgaan, gezien de traditioneel royale arbeidsvoorwaarden. Van de Ven: 'Dat werkt extra verlamdend. Hun intrinsieke drijfveer is bijna altijd breder dan geld, maar het is wel lastig op te geven.'