

Kilian Wawoe, tot voor kort bankier bij ABN Amro, zegt al jaren dat het beloningssysteem bij de bank pervers en gevaarlijk is. Niemand luistert. Nu heeft hij er een hilarisch boek over geschreven: *Bonus*.

‘Ik wil van mezelf geen profeet maken’

Wawoe?
„Een West-Afrikaanse naam.”

Als Obama?
„Obama is Oost-Afrikaans. Van vaderskant stam ik af van slaven die naar Curaçao werden gevoerd, maar zich al snel konden vrijkopen. Ze mochten hun eigen naam houden.”

Waarom konden ze zich vrijkopen?
„Geen idee. Misschien waren ze slimmer dan de anderen.”

Of sterker.
„Het waren sowieso de sterksten die daar aankwamen. Ze waren in wat we nu Sierra Leone en Ghana noemen geselecteerd op kracht en gezondheid. Ze hadden de reis overleefd. De omstandigheden op die schepen waren destijds niet heel comfortabel.”

Al op zoek naar uw roots geweest?
„Nee. Er is vast nog wel een volk te vinden waar ik vaag aan verwant ben. Maar wat dan nog?”

Wawoes vader, zoon van een aannemer, kwam in 1956 naar Nederland om theoretische sociologie te studeren, in Nijmegen. Een streng katholieke familie, volledig zwart. In de kerk voelde Wawoes vader soms een vinger over zijn huid of haar strijken: iemand op de bank achter hem die wilde weten of

het wel echt was. Hij trouwde met een volledig wit meisje, dat in Nijmegen pedagogiek studeerde – Wawoes moeder.”

Hun ouders deden er niet moeilijk over?
„Het belangrijkste was dat ze hetzelfde geloof hadden.”

Kilian Wawoe is van 1972. Hij ziet er met zijn zwarte krullen en lichtbruine huid uit als een Marokkaan, ook voor Marokkanen. Die vragen hem of hij uit het Noorden of uit het Zuiden komt. Voor de statistieken is hij een Antilliaanse allochtoon van de tweede generatie. Elke paar jaar krijgt hij een onderzoeker over de vloer die hem in opdracht van de overheid vragen stelt over zijn drugsgebruik, zijn contacten met de politie, het aantal vrouwen bij wie hij kinderen verwekt heeft.

Het kan hem niets schelen, zegt hij. Hij voelt zich geen allochtoon en de mensen met wie hij omgaat, zien hem niet als allochtoon. Het is wel een thema in het boek dat hij net geschreven heeft over de bankencrisis en de belangrijkste oorzaak daarvan: het perverse beloningssysteem. Als hij voor ABN Amro een jaar in Monaco werkt, komt hij tussen ‘alle haviken’ maar ‘één duif’ tegen: de Marokkaanse schoonmaakster Hadda, een vrouw van rond de vijftig zonder siliconenborsten of wit gemaakte tanden, zonder tandarts ook. Hij beschrijft hoe gastvrij hij op een avond bij haar en haar gezin

thuis ontvangen wordt, zo anders dan op kantoor, waar de vijf parkeerplaatsen bij de ingang niet gereserveerd zijn voor klanten, maar voor leden van de directie, inclusief hemzelf. ‘Op de bank was de klant koning, maar de bankier keizer.’ Hij verbaast zich erover dat Nederland zichzelf een ‘islamitisch gevaar’ aanpraat, maar niet ziet dat het risicovolle gedrag van bankiers pas echt een bedreiging is.

Monaco was in 2003, vijf jaar voordat het bankwezen bijna in elkaar stortte en Fortis – net eigenaar geworden van ABN Amro, samen met de Royal Bank of Scotland en Santander – door de Nederlandse staat moest worden gered van een faillissement. Nu, in 2010, is hij nog veel verbaasder: Nederland is door dat risicovolle gedrag van bankiers tientallen miljarden euro’s kwijtgeraakt en nóg gaat het in de politiek vooral over immigratie en integratie.

Kilian Wawoe: „In het regeerakkoord komt het woord ‘bank’ niet voor, wel het woord ‘boerka’. Hoeveel boerkadraagsters hebben we in Nederland? Ik heb nog nooit last van ze gehad, ze kosten me geen geld. De bankencrisis heeft iedere belasting betalende Nederlander al duizenden euro’s gekost.”

Dat dáár geen opstand tegen uitbreekt, dat snapt hij niet. Maar ook weer wel, want een man met een baard en een bom is concreet, en een bankencrisis is abstract, zeker als de gevolgen daarvan nog maar door een enkeling gevoeld worden. >



Iets van een bekeerling heeft hij wel. Jarenlang werkte hij mee aan het systeem van targets stellen en bonussen uitdelen, en hij profiteerde er zelf ook van. Voordat hij naar Monaco vertrok, werd hem een bonus van 5.000 euro beloofd. Een jaar later kreeg hij ruim 25.000 euro en hij vond dat normaal. In zijn boek schrijft hij dat hij 5.000 euro inmiddels „als een absolute belediging” zou hebben ervaren, dat kreeg de secretaresse. Hij was het ook normaal gaan vinden om op kosten van de bank – de klanten, de aandeelhouders – te gaan dansen in de duurste discotheken en colaatjes van 35 euro per glas te drinken. De vriendjes van de fotomodellen daar bestelden champagne van 2.000 euro. Lachen! Nu vindt hij dat walgelijk.

Hij woont in Utrecht, in een mooi huis op een lelijke plek – een drukke weg bij een stoplicht. Twee jonge kinderen. Zijn vrouw is advocaat, ze doet vooral asielzaken. Zelf was hij, toen hij studeerde, vrijwilliger bij de daklozenopvang op het Jansveld. Hij was lid van studentenvereniging Veritas. Het is nog te zien aan zijn iets te lange, achterovergekamde haar, aan zijn ongepoetste schoenen onder een grijze krijtstreep. Hij zegt: „Het waren twee werelden die elkaar niet verdroegen. Vooral de daklozen zaten vol vooroordelen tegen studenten. Dat was tuig.”

Het moment van inkeer kan hij niet precies aanwijzen, daarvoor ging het te geleidelijk. En misschien zat het er altijd al in, al zegt hij dat zelf niet zo. In de vijfde klas van het gymnasium schreef hij een werkstuk over de vraag of de mens van nature goed of slecht is. Toch wel geneigd tot het goede, vond hij. Slechtheid werd uitgelokt door de omstandigheden. Hij studeerde af op een scriptie over het voorspellen van succes als mensen in het buitenland gingen werken. Dat was bij arbeids- en organisatiepsychologie. Hij deed ook internationale betrekkingen.

U wilde begrijpen waarom uw vader een succesvolle allochtoon was?

„Nee hoor. Het was een onderzoek naar *expats*, aan welke persoonlijkheidskenmerken het ligt of ze zich al dan niet zullen aanpassen.”

Conclusie?

„Het belangrijkste is hoe goed iemand in zijn vak is. Als hij of zij toch mislukt, dan is het doordat het gezin zich niet aanpast. De taal niet leren, voeding geven aan heimwee.”

Uw vader was goed in zijn vak?

„Heel goed. Een echte intellectueel.”

Kilian Wawoe wilde naar het bedrijfsleven, omdat het ‘praktisch’ en ‘concreet’ was. Niet om het betere salaris, zegt hij. Volgens hem is dat nooit de reden dat jonge mensen naar het bedrijfsleven willen.

Beslissend moment

Verdediging van mijn proefschrift aan de Vrije Universiteit van Amsterdam op 21 juni 2010. ‘Ik werkte er sinds 2002 aan. ‘s Avonds leerde ik dat wat ik overdag deed bij de bank, niet zo verstandig was.’



Kilian Wawoe

1972 op 23 december geboren in Nijmegen

1999 Human Resources bij ABN-Amro Bank

2003 hoofd Human Resources, Private Banking kantoor, Monaco.

2004 regionaal hoofd Human Resources voor West- en Zuid-Europa

2010 vertrek ABN-Amro Bank.

heden zelfstandig ondernemer, docent Human Resources Management aan de VU te Amsterdam.

Wawoe is getrouwd met Cecile en heeft twee kinderen Samuel (2005) en Carmen (2009)

	
---------------	---------------

„Het gaat hun om de mogelijkheden om zich te ontwikkelen.”

Zeggen ze.

„Toch is het zo. Het is een vooroordeel om te denken dat het mensen die naar het bedrijfsleven gaan om het geld te doen is.”

Ook niet de mensen die naar een bank gaan?

„Ook niet. Van de zestien mensen met wie ik in het *traineeklasje* zat, waren er vier lid van het *corps* geweest. Het was er absoluut niet brallerig.”

En een paar jaar later zijn ze beledigd als ze aan het eind van het jaar maar 5.000 euro krijgen.

„Als het iets zegt over hun plaats in de pikorde wel, ja. Een bankier die 20 miljoen euro krijgt terwijl een collega die het volgens hem minder goed doet 30 miljoen krijgt, is ook beledigd.”

Kilian Wawoe begon in 2001 met een onderzoek naar de voorspellende waarde van het selectieproces van nieuwe werknemers. Wat maakt iemand tot een goede bankier? Het was het jaar waarin bij ABN Amro een nieuwe *chief executive officer* was aangetreden: Rijkman Groenink. Die wilde dat de bank bij de grootste van de wereld zou gaan horen. Eten of gegeten worden. Iedereen, van hoog tot laag, moest alleen nog de dingen doen die geld opbrachten. Prestaties werden meetbaar gemaakt en aan het eind van het jaar werden mensen daarop afgerekend.

Dus ging de hypothekenverkoper te veel of te dure hypotheken verkopen. De handelaar in de *dealingroom* nam steeds krankzinniger risico’s. Het zijn clichés geworden. De perversiteit ervan is inmiddels ook bekend: bij succes verdiende de werknemer, bij pech verloor de bank, en uiteindelijk de maatschappij. Iemand kon zijn baan verliezen, maar dan was er altijd nog een vertrekpremie.

Op Wawoes afdeling, Werving en Selectie, werden de targets uitgedrukt in aantallen aan te nemen mensen.

Dus?

„Werkten we niet meer samen, maar werd het ieder voor zich. ‘Jij pakt mijn kandidaat af’ in plaats van ‘maakt niet uit wie wat doet, als we maar goede mensen binnenhalen’.”

Ruzie, huilen, en een managementteam van acht leden van wie er zes met een burn-out thuis kwamen te zitten. Dat was nog voordat Kilian Wawoe naar Monaco ging. In zijn boek beschrijft hij dat hij voor zijn vertrek een twee voor zijn prestaties kreeg, op een schaal van vijf. Bij het onderdeel leidinggeven stond: ‘Kilian, je legt je prioriteiten niet goed en besteedt te veel tijd aan je mensen, in plaats van je te focussen op targets.’

Hoe voelde dat?

„Toen vond ik het vervelend, nu vind ik het een compliment.”

De volgende dag zou hij er nog een gesprek over hebben met zijn manager. Het ging niet door, ze meldde zich ziek.

Na Monaco reisde Kilian Wawoe de hele wereld over om bij vier banken de effecten van belonings-systemen te onderzoeken, hij zou erop gaan promoveren. Hij kon het doen in de tijd van ABN Amro, later Fortis. Eind 2006 – alles ging nog goed bij de banken – begon hij zijn eerste conclusies te trekken. Ondernemende, assertieve en dominante medewerkers kregen de hoogste bonussen, zag hij. Maar niet omdat hun prestaties zo goed waren. Ze durfden de grootste risico’s te nemen. Ze streefden *rücksichtslos* hun eigen belangen na.

Dat rapporteerde u ook?

„Ja.”



‘Op de bank was de klant koning, maar de bankier keizer’

	
---------------	---------------

En toen?

„Niets.”

U boos?

„Ik wil van mezelf geen profeet maken. Ik had in 2006 nog niet zo door wat de gevaren waren.”

Toen kwam maandag 29 september 2008, de dag waarop Fortis op de beurs een kwart van zijn waarde verloor. De Amerikaanse bank Lehman Brothers was al failliet en sleurde over de hele wereld andere banken mee in zijn val. Kilian Wawoe was in Chennai, in het zuiden van India. Hij zat ’s morgens

vroeg op de rand van zijn bed in zijn hotel, nog ongeschoren, zonder deodorant en in paniek.

Wat gebeurde er?

„Ik zag op mijn blackberry de koers wegglijden. Min tien, min veertien, min zeventien. Het ging maar door. Elke tien minuten drukte ik op de *refresh*-knop en dan was het weer erger. Ik belde naar Nederland: gaat het wel goed daar? Nee, het ging niet goed. Spaarders haalden hun geld weg, aandeelhouders dumpten hun aandelen, banken leenden elkaar geen geld meer uit. Ik dacht: nu dondert het hele systeem in elkaar.”

U dacht ook aan uw eigen spaargeld?

„Ik had geen toegang tot mijn internetbankrekening, ik kon niets doen. Maar al had ik wel wat kunnen doen, waar moest ik met mijn geld naartoe? En was het straks nog wat waard? Ik dacht: dit is de Apocalyps.”

Toen werd u wel boos?

„Vooral op mezelf. Ik was getuige geweest van de grootste economische misdaad uit de geschiedenis. Erger, ik was medeschuldig.”

Grote woorden.

„Maar wel waar.”

Had u iets kunnen doen dan?

„Nee. Alleen zeggen dat bonussen zouden moeten worden afgeschaft. Dat had ik gedaan.”

En niemand die luisterde.

„Dus voelde ik me behoorlijk gefrustreerd.”

Op 21 oktober 2008 deed Kilian Wawoe iets dat *not done* was voor een werknemer van de bank: hij liet zich zonder toestemming van zijn bazen interviewen door *de Volkskrant*. Een paar dagen later stond zijn verhaal op de voorpagina, onder een grote foto van (toen nog) presidentskandidaat Barack Obama. Geen bankier die op dat moment al had toegegeven dat de banken zelf grote fouten hadden gemaakt. Jean-Paul Votron, tot juli 2008 de *chief executive officer* van Fortis, zou eind 2008 nog een bonus van 2,5 miljoen euro krijgen omdat hij ABN Amro had overgenomen én omdat zijn aandelen daarna zo in waarde waren gedaald.

U schrijft dat u ’s morgens nogal gespannen naar uw werk ging.

„Toen ik door het poortje bij de beveiliging wilde lopen, deed mijn pasje het niet. Ik dacht dat ze het geblokkeerd hadden, dat ik ontslagen was. In de lift keek iedereen naar me. Later in de kantine zag ik mensen elkaar aanstoten. *Daar heb je hem.*”

Dat was geen verbeelding?

„Absoluut niet.”

En niemand zei iets?

„Nee. Niemand bij de bank heeft er ooit iets inhoudelijks over gezegd. Alleen met mijn leidinggeven- de heb ik het erover gehad.”

En?

„Die was het met me eens.”

Maar het mocht niet worden gezegd?

„Nee. Ik stelde voor om de bonussen af te schaffen

en van het geld aandelen terug te kopen van de overheid. Het personeel wordt voor klein deel eigenaar en dan delen we op die manier in de winst. Het straalt vertrouwen uit en we doen iets terug voor de belastingbetaler.”

En?

„Goed idee.”

Daar bleef het bij?

„Ja.”

Werd u nog op het matje geroepen?

„Op de ochtend dat het interview in de krant stond, was de raad van bestuur bijeen in crisioverleg. Ik denk dat ze me graag meteen op straat hadden gegooid. Maar dat had nog meer publiciteit opgeleverd en ik vermoed dat ze daar geen zin in hadden. Ik heb niets van ze gehoord.”

Doodzwijgen was gemakkelijker.

„Dat denk ik.”

En vernederender.

„Zeker.”

Kilian Wawoe nam na een jaar zelf ontslag, hij ging bij de universiteit werken, de Vrije Universiteit in Amsterdam, bij organisatiepsychologie. Zijn studenten, zegt hij, begrijpen hem heel goed als hij hun vertelt over de gevaren van een beloningssysteem dat mensen aanzet tot het nemen van grote risico's zonder dat ze zelf de gevolgen ondervinden als het misgaat. Iederéén begrijpt hem, zegt hij. Ook de topmensen van banken en bedrijven.

Hij zegt: „Achter gesloten deuren zeggen ze allemaal dat het bonussysteem beter kan worden afgeschaft. Dat zij het niet doen, kan ik me nog wel voorstellen. Ze zijn gekocht, ze hebben er voordeel bij. Maar de mensen die níet op die apenrots zitten, waarom zeggen die niet: hou hier eens mee op.”

Nou?

„Misschien omdat mensen als Groenink en Scheringa en Votron ook onze helden waren. We von-

den het heel knap wat ze deden. Ze werden topman van het jaar, ze kregen complimenten van de minister-president.”

Die status zijn ze nu wel kwijt.

„Ze zijn de zondebokken, maar het systeem blijft intussen in stand. Politici hoeven maar dít te doen...’ Hij knipt met zijn vingers. ‘..of er bestaan geen bonussen meer. Ze durven het niet. Ik heb met Tweede Kamerleden van alle partijen gepraat, met oud-ministers. Ze zeggen: u heeft gelijk, maar we krijgen er de handen niet voor op elkaar.”

Vecht u tegen windmolens?

„Dat kan best, maar dat doe ik dan wel omdat ik me zorgen maak. Wat als het weer misgaat? Henry Paulson [in 2008 de Amerikaanse minister van Financiën] deed op het dieptepunt van de crisis de deur van zijn werkkamer niet eens meer open. Hij zat aan de telefoon met zijn vrouw. Ze las hem bijbelteksten voor om hem op de been te houden.” <