



**Wessel Berkman**

Wessel Berkman is één van de initiatiefnemers en bestuurslid van NINTES (www.nintes.nl). Hij is tevens oprichter en partner van The Brown Paper Company (www.brownpapercompany.nl) een adviesbureau dat zich richt op het incasseren van het grote onbenutte potentieel op de werkvloer van organisaties.

‘KLANTEN WAREN EEN WINGEWEST’

Herman Wijffels klinkt verrast als hij hoort met wie hij in deze interviewserie is beland: “dat zijn actieve bankiers en ik ben allang een ex-bankier.” Maar wel een ex-bankier met een interessante en vooruitstrevende visie ten aanzien van ‘de integere en oprechte organisatie’. Reden genoeg om hem over dit onderwerp aan de tand te voelen. In deel vier van deze serie spreekt Berkman met Wijffels. Ze praten over de bank van de toekomst en de elementen die deze bank nodig heeft om het hoofd boven water te kunnen houden. Onderwerpen waarbij duurzaamheid, zijn favoriete thema, een grote rol speelt.

interview: Wessel Berkman | tekst: Suzanne Franken | beeld: Hermien Lam

Herman Wijffels

Herman Wijffels (1942) is een Nederlandse econoom. Na zijn studie bekleedde hij o.a. de functies als voorzitter van de hoofddirectie van Rabobank Nederland, voorzitter van de Sociaal Economische Raad (SER) en Nederlandse bewindvoerder bij de Wereldbank in Washington. Als informateur legde Wijffels de basis voor het Kabinet Balkenende IV. Tegenwoordig is hij hoogleraar ‘duurzaamheid en maatschappelijke verandering’ aan de Universiteit Utrecht. Zijn naam is verbonden aan de Herman Wijffels Innovatieprijs. Daarmee steunt de Rabobank ondernemende mensen met concrete ideeën voor duurzame innovaties die mens of milieu vooruit helpen.

Er verandert nogal wat in de bancaire wereld, veel activiteiten zijn op dit moment gericht op kosten snijden. Wat staat ons te wachten, hoe ziet de bank van de toekomst eruit?

“Ik kan daar geen precieze dingen over zeggen. Elke bank heeft zijn eigen positie en identiteit en ieder zal zijn eigen keuzes maken en zijn strategie moeten vormgeven. Ik kan de Rabobank het beste overzien. Als die bij zijn oorspronkelijke formule blijft, dan blijft hij dicht bij de klant, zowel in fysieke zin als via de elektronische weg. Rabobank is de enige grote instelling die beide kanalen op een behoorlijke schaal kan combineren. Andere banken kunnen dat niet, zij hebben een minder uitgebreid kantorennetwerk. Ik verwacht dat alle banken hun band met de klant zullen aanhalen en wel op twee manieren. Ten eerste zullen ze die klanten opzoeken, zowel in letterlijke zin als door ze beter te informeren. Het tweede - en dat zie ik echt als noodzaak - is dat een bank zich zal moeten oriënteren vanuit het klantbelang. Die tijd is nu voorbij, maar bankiers van de vorige generatie hebben klanten letterlijk gezien als wingewest. Banken worden nu geconfronteerd met de consequenties daarvan. Daarom is de belangrijkste slag die banken nu moeten maken, dat ze een betrouwbare en dienstbare houding aannemen ten

opzichte van de klanten. Dat is ook beschreven in de Code Banken. Met die dienstbare houding kunnen ze zich gaan richten op het leveren van meer toegevoegde waarde. Mijn ervaring in zowel het bankvak als in het bedrijfsleven is, dat naarmate je meer toegevoegde waarde levert, er ook meer te verdelen is tussen klant en bank. In het spel dat zich nu ontwikkelt is het optimaliseren van toegevoegde waarde voor de klant dus een kernelement.”

Hoe kan een bankier nu echt gaan luisteren als hij de klant steeds meer naar internet jaagt? De trend is tenslotte dat het fysieke gesprek en de een-op-een-relatie met de klant steeds meer wordt vervangen door digitaal contact.

“Ik geloof niet dat die omschrijving helemaal juist is. De beweging in de richting van elektronisch bankieren is al twintig jaar bezig. In de jaren negentig heb ik vol ingezet op internetbankieren. Die keuze heeft een geleidelijke transactieverschuiving teweeggebracht van baliewerk naar internet, voor velen een positieve ontwikkeling. De klant hoeft niet meer naar de bank toe, het verkeer in de kantoren neemt af en dat leidt tot minder fysiek klantcontact. Daardoor zijn er minder mensen nodig, een lijn die wellicht nog verder voortzet. Bij banken die hier later mee begonnen zijn, zie je dat het er nu nog hard inhakt.” Volgens Wijffels is er echter nog altijd sprake van klantcontact. Sterker nog, het is geïntensiveerd en op een kwalitatief ander niveau komen te liggen. Vroeger ging je naar de bank en deed je zaken met een balie medewerker die niet overal vanaf wist, nu kun je voor elk gebied bij een andere expert terecht. Of het nu gaat om een verzekering, financiering of belegging.

Wijffels: “Een aantal banken is natuurlijk zwaar in de problemen gekomen met de crisis, omdat die banken zijn meegegaan in de spelletjes van Wall Street. Die moeten in hun nieuwe oriëntatie weer voet aan de grond zien te krijgen, daar moet fors gesneden en gefuseerd worden. Bij die banken kan ik me voorstellen dat het streven naar een betere klantoriëntatie en betere klantbediening en het verlagen van de kosten om nog enigszins winst te maken, een spanningsveld oplevert dat lastig op te lossen is. ING en ABN AMRO met Fortis hebben een moeizame uitgangspositie. De publieke verwachting - en dat is ook wat in de Code Banken staat - is dat de klant centraal staat. Het is de vraag of dat kan worden waargemaakt, zeker bij mensen die een persoonlijke behandeling willen.”

ING en ABN AMRO met Fortis organiseren zich alle op dezelfde wijze, ze maken gebruik van dezelfde ICT-voorzieningen en leveranciers. Is het straks dan zo dat alleen de marketing en de kleur van de website onderscheid kan maken? Spontaan antwoordt Wijffels volmondig met ‘Ja’, hoewel hij direct daarna erkent dat hij zijn twijfels heeft bij de mogelijkheden om door marketing echt onderscheidend te zijn. Hij herkent een patroon van andere bedrijfstakken: als een bedrijfstak volwassen wordt en in oligopolistische verhoudingen terecht komt, wordt het steeds lastiger om

onderscheidend te zijn. Het is dus de vraag of banken het zo zullen redden. Wijffels: “Tja, je moet het maar zo zien: financiële diensten zullen altijd nodig blijven, mensen zullen blijven sparen. Sterker nog: de spaarbehoefte zal alleen maar toenemen, zeker nu blijkt dat de pensioenbeloftes niet kunnen worden waargemaakt. Mensen realiseren zich nu dat ze beter zelf een appeltje voor de dorst kunnen verzorgen. Ook blijft er behoefte bestaan aan financieringen voor bedrijven en voor woningen. Mensen willen serieuze partijen die ze kunnen vertrouwen. De tijd dat resultaten gevoed konden worden met speculatieve activiteiten, komt niet meer terug. Dat is een groot verschil voor de banken die van die speculatieve activiteiten afhankelijk waren.”

“Waar klanten straks voor zullen kiezen? Klanten zijn zo divers als de natuur, je hebt ze met alle verschillende voorkeuren. Maar mijn verwachting is dat ze in toenemende mate voor degelijkheid zullen gaan. Ze willen weten hoe betrouwbaar een bank is.”

Maar diezelfde klant leest artikelen over de onbetrouwbaarheid van zijn bank. Waarom stapt hij niet over naar Triodos of ASN, banken met een mooi hart?

“Ze zien op tegen de rompslomp. Deze banken, die ik overigens zeer hoog acht, zijn nichebanken. Zij

‘De spaarbehoefte zal alleen maar toenemen’

onderscheiden zich niet met hun financiële dienstverlening, maar met hun profilering op duurzaamheid. Het grote publiek in Nederland is daar nog niet erg gevoelig voor.” Behalve de rompslomp is er volgens Wijffels nog een tweede reden waarom klanten niet overstappen. Ze vragen zich af of ze daar wel het volledige scala aan diensten kunnen krijgen en of ze bijvoorbeeld in het buitenland wel geholpen kunnen worden. Daarom kiezen ze voor de oude vertrouwde banken en niet en masse voor ASN en Triodos.

Als wij vragen welke organisatiestructuur past bij de bank van de toekomst, is Wijffels hier heel duidelijk in. Sterk centraal georganiseerde banken zullen het volgens hem moeilijk hebben om klanten goed te bedienen. Het model van Rabobank, een lokaal georganiseerde franchiseketen, is naar zijn idee het model van de toekomst. Alleen door lokaal ondernemerschap ontstaat er meer betrokkenheid en dus betere klantbediening. Wij vragen ons af waarom die formule dan niet gekopieerd wordt. Wijffels: “Ik hoor inderdaad links en rechts dat anderen die formule ook zouden willen. Maar dat kan helemaal niet. Hij is in meer dan honderd jaar opgebouwd, dat kopieer je niet van vandaag op morgen. Het zit niet in hun genen, zij hebben een beursnotering en aandeelhouders. Ik verwacht wel dat andere grote banken elementen in



hun formule zullen verwerken. Ze kunnen bijvoorbeeld hun regiokantoren zo organiseren dat de mensen daar ook armslag krijgen en ze kunnen meer proberen te wortelen in die lokale context. Ik hoorde vroeger wel dat iemand vanaf een hoofdkantoor op een regiokantoor werd geplaatst. Dat was dan een carrièrestap en duurde een jaar of vier. Tegen de tijd dat hij begreep hoe de zaak van een klant in elkaar zat maakte hij weer een nieuwe stap in zijn loopbaan en dan kwam er weer een andere jongeman die alles van voor af aan moest leren. Dat zijn natuurlijk methodes waar je wat aan kunt doen."

U geeft aan dat u verwacht dat klanten zullen kiezen voor degelijkheid. Hoe kan men van degelijkheid spreken, kijkende naar de gebeurtenissen tijdens de kredietcrisis bij bijvoorbeeld Fortis en ABN AMRO?

"Nou, die verwachting is ook gelogenstraft. Alle banken zullen nu primair sturen op financiële degelijkheid, waaronder het opvoeren van hun solvabiliteitsniveau zoals ook vastgelegd in de Basel akkoorden. U vraagt of we nog verrassingen kunnen verwachten? Dat hangt af van de bestuurders, maar ik denk het niet. Ik denk dat de les van deze crisis nog wel enige tijd met ons meereist. Het is geen garantie voor over vijftig jaar, maar voorlopig is dit voor ieder prioriteit nummer één."

Een ander onderwerp. Wat verstaat u onder sociale innovatie en wat kan er op dat gebied nog verbeterd worden?

"Het komt erop neer dat mensen die in de dienstver-

lening werken de ruimte krijgen om zo goed mogelijk in te spelen op wat er bij individuele klanten of klantgroepen nodig is. Meestal ontwikkelen centraal georganiseerde banken dingen op het hoofdkantoor, inclusief de processen en procedures. Vervolgens zijn de mensen in de uitvoering gehouden aan wat daarboven is bepaald. Mijn ideaalbeeld is dat het andersom wordt georganiseerd. Dat de mensen die de interface vormen met de klant de opdracht en ruimte krijgen om zo goed mogelijk te leveren wat die klant nodig heeft. En dat de processen en procedures zodanig worden uitgewerkt dat ze de frontlinie ondersteunen in hun werk. Het ontwikkelen en ordenen van processen vanaf de basis van de organisatie naar boven, bottum-up, in plaats van andersom dus. Daarmee wordt het onbenutte potentieel van de mensen op de werkvloer ingezet om de organisatie op een duurzame wijze in te richten. Als processen top-down worden ingericht, dan bereik je alleen dat er meer grip en controle wordt verkregen. Dat is niet verstandig en draagt niet bij aan sociale innovatie."

We vragen Wijffels wat financiële instellingen nog meer kunnen doen om duurzaamheid in hun DNA te verankeren. Als eerste geeft hij aan dat de leiding duurzaamheid tot een werkelijk belangrijk thema moet maken. Het begint bij leiderschap, niet te verwarren met management. Waar management volgens Wijffels slechts het runnen van de bestaande orde omvat, is leiderschap het meenemen van mensen, het inspirerend werken met

mensen zodat dat er een nieuwe orde ontstaat met nieuwe prioriteiten. "Vervolgens moet ook uit je beslissingen blijken dat duurzaamheid een belangrijk thema is. Geef het een plaats bij het doen van een kredietbeoordeling. Wat vandaag een degelijke en betrouwbare financiering is, kan dat over vijf of tien jaar – veel financieringen lopen zo lang - wellicht niet meer zijn. Mensen moeten getraind worden om op die manier naar de werkelijkheid te kijken. Als dat niet gebeurt, dan denkt men: daarboven vinden ze het kennelijk niet zo belangrijk, dus waarom zou ik me er druk om maken?"

Een ander aspect waarmee duurzaamheid in het DNA van een instelling verankerd kan worden, is volgens Wijffels het beleid van de toezichthouders. Hij vindt dat er verschillende solvabiliteitseisen verbonden moeten worden aan verschillende typen investeringen. De gezamenlijke ecologische voetafdruk van de wereldbevolking ligt dertig tot veertig procent boven wat duurzaam

'Klanten stappen niet zomaar over; ze zien op tegen de rompslomp'

mogelijk is. Dit betekent dat er dertig tot veertig procent meer grond- en wateroppervlakte nodig is om het huidige consumptieniveau te kunnen handhaven en de huidige afvalproductie te kunnen verwerken. Elke investering die de voetafdruk verhoogt, zou volgens Wijffels minder aantrekkelijk moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld door een zwaardere BIS-eis op te leggen.

Hoeveel tijd zou dat kosten, de gehele transitie naar een duurzame wereld?

"Uiteindelijk moeten we naar een manier van leven die functioneert zonder vervuiling en afval. Dan zijn we enkele decennia verder, maar de koers moet nu gezet worden. Banken die een nieuwe strategie ontwikkelen, zouden zo'n oriëntatie moeten kiezen. Neem de ABN AMRO, die schijnt verkocht te moeten worden aan beleggers. Wie wil er straks een bruine bank kopen, een bank die helemaal verbonden is met de oude economie met financieringen die de ecologische voetafdruk slechts verhogen? Het is veel interessanter als zo'n bank inzet op groen. Dan creëer je maatschappelijke waarde en onderscheidend vermogen."

Hoe kunnen banken het vertrouwen terugwinnen van de klant? Vooral als je alle negatieve berichtgeving in de media in ogenschouw neemt en het feit dat het nog dezelfde medewerkers zijn die bij die banken werken als voorheen.

"Er is maar een echte route om dat vertrouwen terug te winnen en dat is in de dagelijkse dienstverlening. Daar moet het gebeuren. Je kunt in de media van alles schrijven,



maar het moet gebeuren in wat klanten van dag tot dag ervaren."

Als we vragen wat de volgende crisis wordt, hoeft Wijffels niet lang na te denken. Dat wordt een ecologische. Daar denderen we volgens hem in grote vaart op af. Het is nu al overal zichtbaar. Hij is ervan overtuigd dat dit veel overhoop gaat halen en dat banken daarmee veel risico's lopen. "Kijk maar naar wat er deze zomer in Rusland is gebeurd en in Pakistan. Dat zijn gevolgen van het destabiliseren van het klimaat. In Afrika worden grote delen van het continent zo droog dat je daar niet meer kunt wonen, er is geen levensbasis meer. Helaas zal het waarschijnlijk zo zijn dat we pas in beweging komen als de echt grote rampen ons raken."

Duurzaamheid is een onderwerp dat Wijffels na aan het hart ligt. Eén van zijn twee aanbevelingen voor de banken bevindt zich dan ook op dat terrein: verdiep je in de ecologie, in wat er echt aan de hand is en ga van daaruit het risicobeleid vormgeven. En als tweede: ga echt vanuit de klant je dienstverlening vormgeven. "Met de juiste mensen is dat zeker mogelijk. Die moeten zich ontwikkelen en daar moet je in investeren, de leiding moet programma's neerzetten om mensen daarin te scholen. De vreugde om te werken zal daardoor toenemen. Je tapt dan uit de intrinsieke motivatie van de mensen en je bent niet meer afhankelijk van de externe motivatie zoals bonussen. Dan komt de passie weer terug en dat is ook onderdeel van sociale vernieuwing. Als je deze twee aanbevelingen opvolgt, ben je in staat je bedrijf te stoelen op duurzame basis."

"Wie van de drie?' blijkt nog steeds een actuele vraag. Het is wachten op de eerste grootbank die echt besluiten neemt om zich te onderscheiden. Een degelijke bank die gaat voor groen, voor de lange termijn en meer waarde wil creëren voor zowel de klant als voor zichzelf. «