

Inhoudsopgave

Woord vooraf door Herman Wijffels.....	11
Woord vooraf door Owen de Vries.....	13
Inleiding	17

Deel 1 De klant

Inleiding	21
Verloren krediet - Interview met Jan de Wit	23
Hoofdstuk 1 De particuliere klant	25
Vertrouwen	25
1.1 Geestelijke behoeften	26
1.2 Fysieke behoeften	31
1.3 Financiële behoeften	32
1.4 Levenscyclus	34
Terug naar oude waarden? - Interview met Jan Kalff	37
Hoofdstuk 2 De zakelijke klant	43
De ondernemer als klant	43
2.1 Immateriële behoeften	44
2.1.1 Missie, visie en strategie	45
2.2 Materiële behoeften	46



2.3 Financiële behoeften	49
2.4 Levenscyclus	50
Bankiers zullen de vlieg in hun bancaire pot moeten vinden	
<i>Interview met Arnold Heertje</i>	51
Hoofdstuk 3 De omgeving	57
Inleiding	57
3.1 Micro-omgeving	57
3.2 Meso-omgeving	58
3.3 Macro-omgeving	63
3.3.1 Natuur	64
3.4 Financiële behoeften	65
3.5 Levenscyclus	66
Deel 1 Samenvatting en conclusie	67

Deel 2 De bank

Meetlat voor duurzaam bankieren	
<i>Interview met Peter Ras en Willemijn de Jongh</i>	68
De kans om afscheid te nemen van verouderde productieprocessen	
<i>Interview met Piet Sprengers</i>	70
Waarom is de bank op aarde? - Interview met Wouter Scheepens	72
Inleiding	73

Hoofdstuk 4 De bank als onderneming	75
Inleiding	75
4.1 Missie, visie en strategie	76
4.2 Marketing.....	77
4.3 De bankorganisatie	79
4.4 Procesmanagement, hoe werkt de bank?	80
Samenvatting	91
Schuld hoeft geen schuld te zijn - Interview met Jacqueline Zuidweg	92
Hoofdstuk 5 De hoofddiensten	99
5.1 Creditgeld	100
5.2 Debetgeld	102
5.3 Het betalingsverkeer	106
Microfinanciering belangrijke katalysator voor verandering	
<i>Interview met Marilou van Golstein Brouwers</i>	108
Hoofdstuk 6 Bijdiensten	113
6.1 Bijdiensten met een hoog risico	114
6.1.1 Hedgefonds	115
6.1.2 Proprietary trading	115
6.1.3 Investment banking	116
6.1.4 Vastgoedfinanciering	116
6.2 Bijdiensten met een laag risico	117
6.2.1 Verzekeringen	117
6.2.2 Informatie en advisering	118
6.2.3 Welkomst- en relatiegeschenken	119
6.2.4 Sponsoring	119



6.2.5 Netwerker en koppelaar	120
6.2.6 Bijstand	121
6.3 Productinnovatie bij banken	121
Je hebt nooit genoeg van wat je niet echt nodig hebt	
<i>Interview met Joris Luyendijk</i>	125
De bankensector is het katholicisme zonder hel	
<i>Interview met Joris Luyendijk</i>	128
Hoofdstuk 7 - De mismatch van vraag en aanbod	131
Vertrouwensbreuk	131
7.1 Kritiek op missie, visie en strategie	132
7.2 Kritiek op afstemming op de markt	134
7.2.1. Product	135
7.2.1.1 Hoofddiensten	135
7.2.1.2 Bijdiensten	142
7.2.2 Prijs	148
7.2.3 Plaats	153
7.2.4 Promotie	154
7.2.5 Partners	155
7.2.6 Proces	162
7.2.7 Personeel	164
7.3 Reacties op de mismatch tussen vraag en aanbod	167
7.3.1 Reacties vanuit de vraagkant	167
7.3.2 Reacties vanuit de aanbodkant	168
7.4 Gevolg: het zoeken naar alternatieven door de vraagkant.....	173
7.4.1 Alternatieven voor het ruilmiddel geld	173
7.4.2 Alternatieven voor de aanbieders, de banken	175

7.4.3 Alternatief voor de diensten van banken	176
7.5 Mismatch vraagkant klant/maatschappij	178
Samenvatting	179
Dialogoog, contact en communicatie - Interview met Wim Mijs	180
Back to life, back to reality - Interview met Edgar du Perron	182
Verkopen banken nog steeds knollen voor citroenen?	
<i>Interview met Imre de Roo</i>	187
Deel 2 Samenvatting en conclusie	192

Deel 3 Heartful Banking

Inleiding	195
De bank op weg naar duurzaamheid - Interview met Marcel Jeucken	196
Hoofdstuk 8 De hartdiensten	203
Inleiding	203
8.1 Wat zijn hartdiensten?	203
8.2 FQ, het fysieke vermogen	205
8.3 IQ, het intellectuele vermogen	206
8.4 EQ, het emotionele vermogen	207
8.5 SQ, het spirituele vermogen	208
8.6 Evenwicht tussen hartdiensten	218
Banken kunnen de MVO-kennis veel actiever uitdragen	
<i>Interview met Willem Lageweg</i>	219

Hoofdstuk 9 Naar een nieuwe bank	221
9.1 Een nieuwe gerichtheid	221
9.2 Waarden die de gerichtheid ondersteunen	226
9.3 De goede keuze en het gevolg	230
Integriteit borgen is greep krijgen op je gedrag	
<i>Interview met Rudolf de Korte</i>	233
Deel 3 Samenvatting en conclusie	239
TEN SLOTTE - I have a dream...	241
(Wan)hoop voor de toekomst - Interview met Bas Haring	244
DANKWOORD	247
BIJLAGE Het ontstaan van de crisis	249
LITERATUUR EN BRONNEN	255

Woord vooraf door Herman Wijffels

Met *Heartful Banking* schetst Owen de Vries een nieuw perspectief op duurzaam bankieren. Zijn initiatief laat zien hoe banken door mens- en maatschappijgericht denken en handelen het vertrouwen van klant en samenleving kunnen terugwinnen. De interviews met experts vormen levendige inzichten uit diverse sectoren en interessante aanknopingspunten voor het verder verbeteren van het functioneren van banken in de toekomst.

Ik denk dat *Heartful Banking* een bijzondere bijdrage zal leveren aan het maatschappelijk debat over de verbinding tussen klant, samenleving en bank. Voor bankiers is het een interessant uitgangspunt voor het terugwinnen van vertrouwen, voor studenten een handzame kennismaking met bankieren en een boeiend boek voor iedereen die interesse heeft in de financiële crisis van de afgelopen vijf jaar. Dit boek sluit goed aan op de aanbevelingen van de Commissie Structuur Nederlandse Banken om te komen tot een dienstbare bankensector.

Herman Wijffels
Oktober 2013





Woord vooraf door Owen de Vries

Gedurende de twintig jaar dat ik werkzaam was bij ABN AMRO heb ik vele interne en externe ontwikkelingen ervaren. Intern ging het vooral om de implementatie van nieuwe automatiseringssystemen, maar ook om de invoering van nieuwe wettelijke regels, het ontwikkelen van nieuwe producten, de omslag van klantgericht naar product- en procesgericht werken en natuurlijk om talloze reorganisaties.

De leukste kant van mijn werk vond ik het contact met klanten. Ze vergrootten mijn blik op de wereld, want iedereen had zijn eigen verhaal. Ik zorgde ervoor dat nieuwe zakelijke klanten, bedrijven, rekeningen bij mij openden en als ik een nieuwe klantenportefeuille overnam, ging ik bij iedereen langs. Of het nu een grote of kleine klant was, de klant stond altijd centraal in mijn werk. Ik speelde met vragen als 'Wat kan ik nu en in de toekomst betekenen voor de klant? Wat is mijn visie op advies? Hoe kan ik de band duurzaam behouden?' En die vragen werden steevast aangevuld.

De toenmalige bestuursvoorzitter Groenink sprak over verwachtingen overtreffen, de toegevoegde waarde en het verschil maken. De commissie Maas die de rol van de banken onderzocht, adviseerde banken klantgericht te werken. Maar wat bedoelden ze daar nu precies mee? Hoe vertaal je dit naar de praktijk? En wat is maatschappelijk belang? Maatschappelijk belang is een onhelder begrip voor bankiers volgens het NRC van 3 oktober 2012.

Als het gaat over de externe ontwikkelingen dan was de situatie van de afgelopen vijf jaren in de bancaire sector natuurlijk zeer interessant. De media besteden veel aandacht aan de huidige financiële crisis, waarbij zelfs vergelijkingen worden gemaakt met de crisis in de jaren '30 van de vorige eeuw. De banken zitten op slot voor andere banken en hun klanten en daarmee blokkeert ook de maatschappij.

De vraag die velen stellen is: hoe kon dit gebeuren? Uiteindelijk leidde dit tot een situatie die zich kenmerkt door wantrouwen ten aanzien van de banken. Een gebrek aan vertrouwen dat zelfs continu, herhaaldelijk en structureel bevestigd wordt met de vele voorbeelden die grote impact hebben op de maatschappij: Madoff met zijn piramidespel, de beruchte woekerpolissen van Legiolease en Koersplan, de ruim 500 huisuitzettingen per dag in Spanje, het omvallen van banken die te grote verlieslatende risico's hebben genomen met exotische producten, het gebrek aan zelfregulering of verandering in houding en gedrag binnen de cultuur van banken, de hoge bonussen (De quote '100 million is probably a little high,' van de bestuursvoorzitter Vikram Bandit van Citi-group zegt in dit opzicht genoeg),

Liborgate met de wereldwijde manipulatie van de belangrijkste rente, en natuurlijk de handel in onbegrijpelijke rommelhypotheken die de grootste oorzaak is van de wereldwijde kredietcrisis.

Intussen lopen tekorten en overheidsschulden verder op, de economie krimpt, de werkloosheid neemt toe, huizenprijzen dalen met gemiddeld 35% en banken en landen worden afgewaardeerd door ratingbureaus. Volgens historisch onderzoek (Harvard) blijkt dat financiële crises extra diepe sporen nalaten, zeker nu de crisis mondiaal is. De bancaire sector is een te ondoorzichtige, onaangepaste moloch, voor deze snelle technologisch georiënteerde tijd. Veel mensen weten niet eens wat er bij een bank nou eigenlijk gebeurt.

Om het tij te keren en te leren van deze bancaire ellende zijn er veel onderzoeken gedaan. De Commissie de Wit concludeerde bijvoorbeeld dat banken klantgericht moeten werken. Banken moeten volgens de vele commissies hun verantwoordelijkheid nemen en beseffen dat hun financiële diensten verbonden zijn met de hele wereld en dat daarmee hun handelen ook effect heeft op de hele maatschappij. De adviezen aan de banken zijn veelzijdig en divers, maar de verzoeken komen neer op back to basics en back to boring banks om daarmee hun maatschappelijke nutsfunctie aan te geven. Of zoals ik iemand hoorde zeggen: 'Gewoon eerlijk zijn.' Voor oud ING-topman Aad Jacobs is ethisch bankieren een gewoon abc'tje: 'je moet een fatsoenlijke prijs rekenen, openheid van zaken geven en je klanten geen knollen voor citroenen verkopen.'

Naast de onderzoeken zijn er al veel reddingsoperaties geweest. Maar wanneer is de bodem, het kantelpunt bereikt? How low can banks go? Zouden we dan terug moeten naar de ruilhandel zoals bijvoorbeeld in Argentinië in 1984? De weerstand voor de ondersteuning van banken is in ieder geval groot. De banken zitten met de handen in het haar, er komt teveel kritiek op ze af. Producten van banken worden gewantrouwd door klanten. De banken zijn het overzicht op hun toptafel kwijt. Kunnen banken zich nog wel positief onderscheiden of zijn ze na het afglijden van hun imago gedoemd tot het merkenkerkhof? Ze zitten nu vastgesnoerd tussen hun onaangepaste, twijfelachtige rol, het te lage rendement door de felle concurrentie, de hoge risico's en de slechte onbetrouwbare reputatie. Hoe kunnen de banken het tij keren en zich weer als gezonde financiële instellingen in het economisch en maatschappelijk verkeer bewegen? Is er nog wel bestaansrecht voor banken als ze niets meer mogen, willen en kunnen? Of zijn ze overbodig geworden zoals Bill Gates het verwoordde: '*Banking is necessary, banks are not.*' Voorlopig zijn ze nog *too big to fail*.

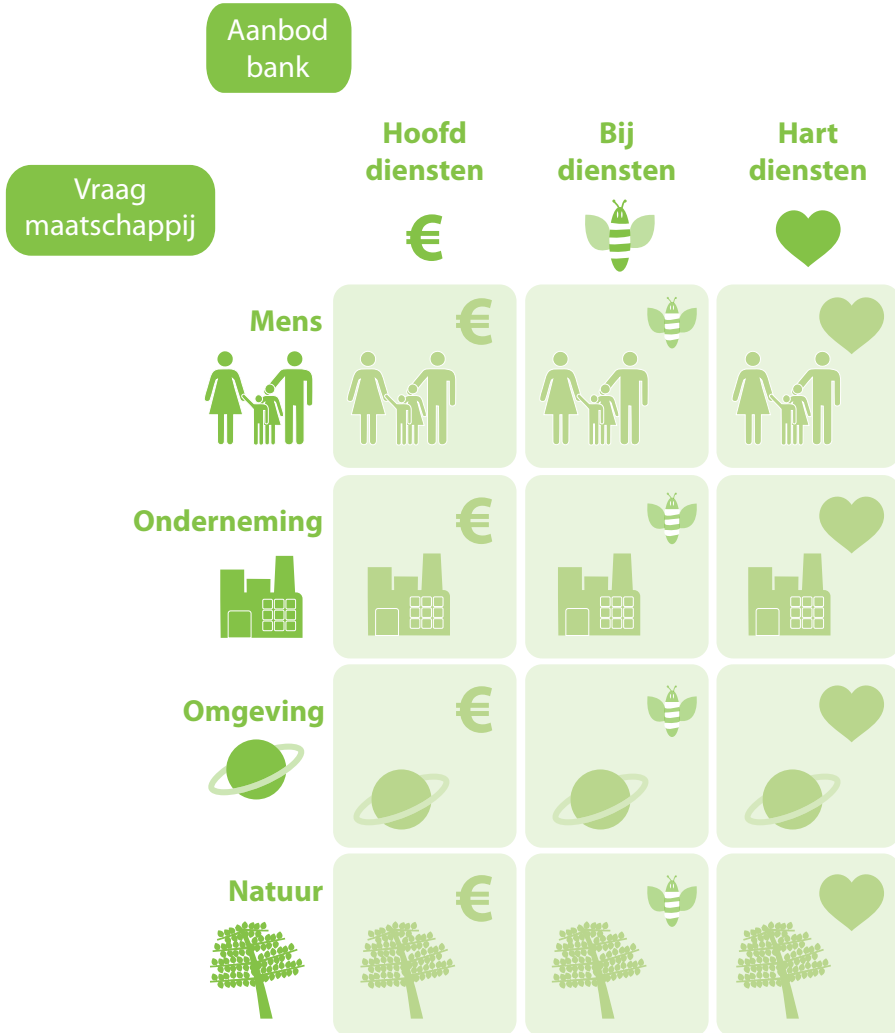
Banken zijn het scharnier in onze westerse waardeketen, onmisbaar als het aankomt op het waarborgen van onze welvaart en welzijn. Helaas heb ik geconcludeerd dat de 'ethische', maatschappelijk verantwoorde kant van banken nog te wensen overlaat. De eerder genoemde vragen, het belang van banken voor onze maatschappij, het belang van ethisch handelen door banken, de liefde voor de natuur hebben mij geïnspireerd en gemotiveerd om dit boek te schrijven. Vanuit een bancair model voor de maatschappij waarin de particuliere klant, de onderneming, de omgeving met natuur en milieu en bank onlosmakelijk met elkaar in verbinding staan. In dit boek geef ik antwoord op de vraag wat maatschappijgericht bankieren, ofwel maatschappelijk verantwoord bankieren inhoudt.

Heartful banking

Begin 2012 ben ik voor mezelf begonnen en heb ik een financiële wereldreis gemaakt om de bancaire wereld in kaart te brengen. We kennen de wereldatlas en het overzicht dat die geeft over de wereld. Met *Heartful Banking* geef ik de bankwereld een kaart van de maatschappij en een kompas erbij. De wereldatlas kent twee assen: de breedte- en lengtegraden. Mijn twee assen gaan simpel over vraag en aanbod. Wat is de vraag van de maatschappij en van de klant? En wat is het aanbod van de banken? Zo kun je naar het land van de vraag van een particulier of een bedrijf. Maar ook naar die van de natuur. En kun je naar het domein van lenen, het aanbod van de bank, of naar het terrein van de ethiek, want ook daar is veel vraag naar.

Met *Heartful Banking* hoop ik een instrument te hebben ontwikkeld dat banken en klanten weer in staat stelt elkaar te ontmoeten en meer wederzijds begrip te krijgen. Zodanig dat banken het vertrouwen van de maatschappij kunnen herwinnen. Ik ben er in ieder geval van overtuigd dat het zal bijdragen aan het vergroten van de transparantie van de complexe banksector. Het model dat ik ontwikkeld heb kan daarbij worden gebruikt als middel voor verandering en als het startpunt van strategische en operationele activiteiten. Want welke bank wil dat nou niet: een goede reputatie door het goed invullen van haar nutsfunctie, tevreden en loyale klanten, een koersvaste goed georganiseerde organisatie met tevreden medewerkers? Met behulp van dit model vertrouw ik erop dat banken hun oorspronkelijke oerfunctie herontdekken en waarderen, en zo weer de brug naar de klant slaan. Daarvoor levert dit boek een kaart met een kompas.

Goede reis.
Owen de Vries
Oktober 2013



Inleiding

Heartful Banking is opgebouwd uit drie delen: eerst wordt de klant in kaart gebracht, de vraagkant oftewel de maatschappij. De klanten van de bank zijn grofweg opgebouwd uit drie groepen: de particulier (hoofdstuk 1), de onderneming (hoofdstuk 2) en de omgeving (hoofdstuk 3) waarin de natuur een speciale plek inneemt. Alle drie de klantgroepen hebben hun eigen behoeften. Met het benoemen van deze behoeften is de oorsprong van het bestaansrecht voor banken aangegeven. In het *Heartful Banking*-model is dit de verticale as, de vraagkant, de behoeften van de klanten. Dit is de belangrijkste as, want hij geeft aan waarop de bank zich moet richten: de behoeften van de klant. Als het goed is staat deze klant-as centraal in het handelen van de bank.

Deel 2 gaat over de bank zelf en dan met name het aanbod van banken, hun rol in de maatschappij en hun nutsfunctie. In het *Heartful Banking*-model is dit aanbod aangegeven op de horizontale as. Deze as toont de drie bankdiensten die aan moeten sluiten op de behoeften van de klant. Dit aanbod bestaat uit de hoofddiensten (hoofdstuk 5), de bijdiensten (hoofdstuk 6) en de meest invloedrijke en onderscheidende, de hartdiensten (hoofdstuk 8). Graag geef ik hier een praktisch voorbeeld. Als ik bij de bakker om een bruin brood vraag, dan krijg ik bruin brood (hoofdproduct), een plastic zak (bijproduct) waarin het brood geleverd wordt en heb ik de overtuiging dat er integer gehandeld is (hartdienst).

In dit boek gaan de hoofddiensten over de zakelijke, rationele *core business* van de bank, te weten de diensten creditgeld (zoals sparen) debetgeld (lenen) en betalingsverkeer. De bijdiensten – ook wel nevenactiviteiten of *side business* – zijn ondersteunend of aanvullend, je kunt hierbij denken aan een dagafschrift, spaarpotten of verzekeringen. Bij de hartdiensten gaat het om de ethiek van het zakendoen: de gerichtheid (klant- of bankgericht) van banken en de daarbij gekozen ondersteunende normen en waarden. De hartdienst is de meest onderscheidende en meest wezenlijke dienst die tussen mensen wordt uitgewisseld en maakt uiteindelijk het verschil voor een duurzame relatie tussen de bank en haar klanten. Bankieren blijft mensenwerk – daar is niets aan veranderd. De onderlinge samenhang en samenwerking van de drie diensten zorgen voor een uniek en onderscheidend combinatiepakket waarmee de bank het vertrouwen van de klant weer kan terugwinnen.