

Hartdiensten vormen kern van duurzame bank

Met dit essay wil **Owen de Vries** naar eigen zeggen een bijdrage leveren aan de verduurzaming van financiële sector. Zijn eigen bancaire praktijkervaring en het schrijven van een boek met de titel *Heartful Banking* over maatschappelijk verantwoord bankieren dienen hierbij als basis.

DOEL VAN HEARTFUL BANKING.

PT: Het doel van Heartful Banking is banken mens-, maatschappij- en milieugerichter laten handelen zonder dat ze daarbij hun rendement en risico uit het oog hoeven te verliezen. Niet of/of denken maar en/ en doen. Ik wil hierin benadrukken dat klantgerichtheid alleen banken niet gaat helpen. Sterker: in mijn boek *Heartful Banking* staat het thema ‘Klant centraal’ onderaan het lijstje bij de prioriteiten bij bankieren. Als je het speelveld breder trekt begrijp je waarom.

De kanteling van bankgericht naar maatschappijgericht bankieren is nog maar net begonnen. Deze beweging wordt nu vooral nog aangestuurd door meer wetten, codes en regels. En niet te vergeten de bankierseed. Maar die beweging is eenzijdig en bepaald niet motiverend voor bankmedewerkers. Mijn werkwijze is bottom-up en appelleert aan de intrinsieke motivatie van mensen: waar gaat het hen echt om, waar willen ze een bijdrage aan leveren, waar willen ze echt hun energie op richten? De werkwijze heet Heartful Banking en geeft een praktische aanpak om het vertrouwen van de maatschappij (terug) te winnen en om het werkplezier van bankmedewerkers te hervinden.

Aan de hand van bijgaande denkraam / concept geef ik een bewustwordings- en handelingsperspectief voor individuen en organisaties binnen de financiële wereld. Mijn eigen bancaire ervaring, en brede reflectie daarop hebben geleid tot een model (heartful banking), waarmee de maatschappelijke vraagstel-

lingen en/of behoeften geplaatst wordt tegenover de financiële dienstverlening met haar aanbod. Door ‘dienstverlening’ te onderscheiden in hoofd-, bij- en hartdiensten en ‘maatschappelijke vraagstellingen’ te verdelen naar ‘mens’, ‘onderneming’, ‘omgeving’ en ‘natuur’ ontstaat een waardenmatrix die vraagt om beantwoording en daarmee oproept tot een nieuw bewustzijn en handelen.

KAART EN KOMPAS

Heartful Banking gaat over de relatie tussen de maatschappij en de banken. Deze relatie druk ik uit in de behoefte (de vraag) van de maatschappij waar tegenover het aanbod aan financiële diensten van de banken staat. De weergave van deze relatie treft u aan in de vorm van een concept.

Ik beschrijf de kloof tussen aanbod en vraag aan de hand van de zeven bekende marketing-P's en de drie duurzaamheid-P's (planet, people, profit) en geef aan dat dit heeft geleid tot de diverse crises. Dat verschil is op veel manieren naar voren gekomen: In kranten en bladen, op radio en tv, social media, bij demonstraties, in onderzoeken, in wetten, regels en codes, rechtszaken, maar ook op kunstzinnigere manieren; film, documentaires, theater, cartoons, strips en muziek. Vele onderzoekscommissies en de huidige minister van Financiën concluderen dat banken klantgericht moeten gaan werken. Dit is een stap in de goede richting maar dat zal het vertrouwen niet wezenlijk vergroten. Dat kan alleen als banken bereid



zijn verder te kijken dan enkel de Klant Centraal, als zij het volledige speelveld gaan overzien en mens, maatschappij en milieu leidend maken in hun activiteiten.

Heartful Banking geeft daarvoor banken een kaart met een kompas. Daarnaast biedt het boek een praktische werkwijze die de financiële sector kan helpen de relatie met de maatschappij te herstellen en waarmee bankmedewerkers hun werkplezier weer hervinden. De wereldwijde gebeurtenissen van de afgelopen crisisjaren, een diversiteit aan leuke en opmerkelijke quotes (waaronder: 'Banks do the work of God', 'Banking is necessary, banks are not' tot 'Bad morals, bad economics') en interessante gesprekken met Joris Luyendijk, Jan Kalff, Bas Haring, Rudolf de Korte, Arnold Heertje, Wilco van Heteren, Jacqueline Zuidweg, Willemijn de Iongh, Peter Ras, Marcel Jeucken, Imre de Roo, Peter van der Slikke, Willem Lageweg, Jan de Wit, Piet Sprengers, Marilou van Golstein Brouwers, Wim Mijs, Wouter Scheepens en Edgar du Perron plaatsen Heartful Banking midden in de actuele praktijk. Voor mij was het extra bijzonder dat Herman Wijffels het voorwoord wilde schrijven.

OPBOUW VAN HET BOEK

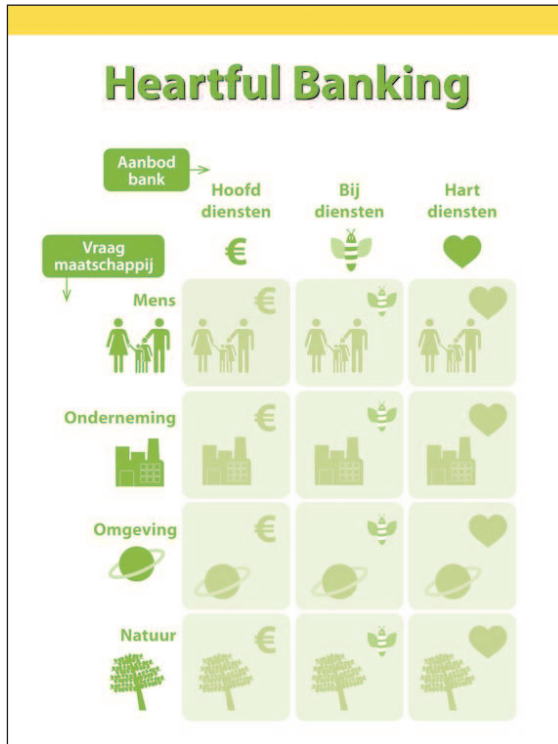
Het boek is geboren en gegroeid uit mijn eigen bankervaring en studie van ruim twintig jaar bij ABN AMRO. De opzet is eenvoudig: het toont slechts vraag en het aanbod. Daarmee is het ook toekomstvast.

Het is opgebouwd uit drie delen:

Deel 1 brengt de klant en zijn of haar behoeften in kaart. Dit is de vraagkant. 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 vanwege haar grote ecologische belang voor onze samenleving. Alle drie de klantgroepen hebben hun eigen behoeften. Met het benoemen van deze behoeften is de oorsprong van het bestaansrecht voor banken aangegeven en waarop banken kunnen afstemmen. In het Heartful Banking-model is dit de verticale as, de vraagkant, de

// Hartdiensten maken uiteindelijk het verschil voor een duurzame relatie tussen bank en klant //

behoefte 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. Het model dwingt in ieder geval klantgerichtheid af. *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). De hoofddiensten gaat over de zakelijke, traditionele core business van de bank: de diensten creditgeld (zoals sparen), debetgeld (lenen) en betalingsverkeer. De bijdiensten – ook wel nevenactiviteiten of side business – zijn ondersteunend of aanvullend aan de core business. Je kunt



Waardenmatrix Heartful Banking

hierbij denken aan een dagafschrift, een spaardepot of verzekeringen.

Graag geef ik hier een praktisch voorbeeld. Als ik bij de bakker om een bruin brood vraag, dan krijg ik bruinbrood (hoofdproduct), een plastic zak (bijproduct) waarin het brood geleverd wordt en heb ik als klant de overtuiging dat er integer (hartdienst) gehandeld is.

Deel 3 bevat de kern van het boek. Bij de hartdiensten gaat het om de ethiek van het zakendoen: de gerichtheid (is een bank klantgericht óf zelfgericht) van banken en de daarbij gekozen ondersteunende normen en waarden om de gekozen richting te borgen. Gebleken is dat de samenleving veel behoefte heeft aan ethisch handelen door banken. De kredietcrisis wordt ook wel een morele crisis genoemd. Een hartdienst kan alleen uit mensen komen; het gaat immers om de meest onderscheidende en meest wezenlijke dienst die tussen mensen wordt uitgewisseld. Hier ligt ook de oorzaak van de problemen in de financiële sector van de afgelopen tien jaar.

Hartdiensten maken 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.

INNOVATIEF CONCEPT

Het innovatieve van het concept schuilt in de waardenmatrix (zie hiernaast) die de bankier helpt bij:

- positie- en koersbepaling;
- doelgroepbepaling en benadering;
- prioritering en het maken van (ethische) keuzes;
- invulling van het huisbankierschap;
- bewustwording van (potentieel) rendement en van risico's;
- verheldering en visualisering van de rol van banken;
- verbetering van de reputatie en hoe het vertrouwen is terug te winnen;
- rust en ruimte voor bankmedewerkers omdat het model ze een cockpit / overzicht biedt.

De matrix gebruikt men bij (cultuur)verandertrajecten in de financiële wereld. Op niveau van: individu, afdeling en bank als geheel. Ook nieuw is dat ethiek, normen en waarden (bijvoorbeeld integriteit, transparantie en duurzaamheid) gepresenteerd zijn als abstracte (hart)diensten, iets waar veel behoefte aan is maar nog niet als zodanig wordt ervaren. Deze innovatie biedt een oplossing voor de steeds sterker gearticuleerde vragen uit de samenleving om banken die ‘dienstverlenend’ (in de breedste zin) zijn. Vraag en aanbod zijn in herkenbare elementen vertaald. Herkenbaar vanuit zowel reële maatschappelijke vragen als bekende producten en diensten vanuit banken.

// Niet het aanbod van diensten maar de vraag is bepalend voor het bestaansrecht van banken //

Het voordeel is dat banken weer kunnen aansluiten op de behoeften van de reële economie en daardoor deelnemer en co-creator kunnen zijn in het hart van onze zogeheten participatiemaatschappij. Dit kan door een duurzaam, eenvoudig, coherent referentiekader waarnaar iedereen van hoog tot laag binnen de bank kan verwijzen, over kan communiceren en mee aan de slag kan gaan. Het model is vergelijkbaar

met een topografische kaart die gebruikt kan worden als gemeenschappelijk uitgangspunt voor plaats- en koersbepaling. Nogmaals: de vraagkant staat hierin centraal; deze is tenslotte bepalend voor het bestaansrecht van banken. Het model dwingt klant- en maatschappijgerichtheid af.

MAATSCHAPPELIJK IMPACT

Het model van Heartful Banking gaat over jou en mij, over ons, onze wereld en onze toekomst. En een bank heeft een stevige *ethische hefboom* in handen om veranderingen te kunnen stimuleren en realiseren ten behoeve van welvaart en welzijn van onze samenleving. Zoals afgelopen decennium is gebleken hebben banken een grote negatieve impact op de maatschappij gehad. Een goed functionerende bank is daarom direct (werkgelegenheid) en indirect (van lokaal tot internationaal) een must. Banken zijn nu vooral met zichzelf bezig met hun kosten, processen en risicovermijding. In mijn boek laat ik concreet zien wat klant-

mens-, maatschappij- en milieugerichtheid inhoudt. Deze containerwoorden zijn uitgewerkt zodat niet alleen bankbestuurders maar ook uitvoerende bank-employees er mee aan de slag kunnen.

De kracht van het model zit in het theoretische overzicht gecombineerd met de praktische zelf ervaren toepassing. Het concept is leidend voor de duurzame bankier van de toekomst. Het helpt bij 'Change Finance & Finance Change'.




VISIE OP ONTWIKKELING BIJ BANKEN

Ik heb ruim twintig jaar in verschillende functies voor ABN AMRO gewerkt. Ik startte als zakelijk accountmanager en werkte 'commercieel', zoals dat zo mooi heet. Dat was wat de bank tenslotte ook van mij vroeg. Achteraf bekeken bleek deze methode vooral product- en aanbodgericht. Of beter gezegd: *bankgericht* waarbij aandeelhouders zoet gehouden moesten worden. De aandacht ging te veel uit naar de geforceerde verkoop van (ingewikkelde) producten was de oorzaak van de financiële crisis. Diverse commissies in binnen- en buitenland hebben dit inmiddels geconcludeerd in al hun rapporten. Door deze feedback en de financiële crisis keerden banken in zich zelf: kosten, risico's en regels zijn de prioriteit. Dit noem ik *procesgericht*.

De grenzen en beperkingen van productgericht heb ik zelf ervaren. Een tunnelvisie met schijnzekerheid vond ik deze manier van werken. *Klant- en mensgericht* werken is veel breder. Naast meer (commerciële) mogelijkheden gaf deze wijze een duurzame band met klanten.

Maar ook klantgerichtheid vond ik uiteindelijk achterhaald en onvoldoende om het bestaansrecht van banken te kunnen rechtvaardigen. Maar waar moet een bank dan nog meer aan voldoen? Waar moeten ze zich nog meer op richten? Banken zijn mijns inziens verdwaald omdat ze een te beperkt zicht hebben op hun rol. Vanuit het concept (de waardenmatrix) dat ik banken aanreik, zullen zij zien dat ze – naast klantgericht – ook *maatschappij- en milieugericht* moeten gaan handelen. ■

Voor meer informatie, reacties en recensies over *Heartful Banking*:

-  www.heartfulbanking.nl
-  LinkedIn
-  Twitter: @owenvries
-  Facebook
-  Uitgebreidere samenvatting op managementboek.nl

ENKELE REACTIES OP HET BOEK

"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" *Herman Wijffels*

"Owen de Vries nodigt met zijn boek 'Heartful Banking' mensen in de bancaire wereld uit om zorgvuldig af te stemmen op de maatschappij en daarbij vooral 'hartdiensten' niet uit het oog te verliezen. Van harte mee eens" *Guus Brackel, Bout en Partners / De Baak*

"Het boek 'Heartful Banking' zet aan om terug te gaan, je opnieuw te verbinden met je mooie vak van bankier. Het is een uitnodiging om als bank en als bankier stil te staan bij vragen als: Wat gaat je aan je hart als bankier? Hoe kunnen we ons mooie vak vormgeven zodat het aansluit bij de vragen van klanten? Hoe ziet onze bank er dan uit?" *Hetty van Oostijen*

"Toeval bestaat niet. Het boek 'Heartful Banking' van Owen de Vries verschijnt precies op het juiste moment. Het appèl dat in 'Heartful Banking' wordt gedaan om binnen de banken de 'hartdiensten' daadwerkelijk (nieuw) leven in te blazen om het geschonden vertrouwen bij de klanten te herstellen, onderschrijf ik van harte. Niet als *window dressing* om geld toch weer doel te laten zijn, maar om oprecht dienstbaar te zijn aan een duurzame samenleving gebaseerd op eenheid en liefde" *Erwin van de Moosdijk*