

## INTERVIEW

tekst: Robert Paling, beeld: Frits de Beer

### JOYCE VAN DER EST:

// Bankieren op zich is niet sexy, ook niet voor de klant. Het gaat erom wat je met je geld doet //

# Ik ben niet van het haantjesgedrag

Decennialang had ASN Bank samen met Triodos vrij spel op het vlak van duurzaam bankieren. Maar inmiddels omarmen ook de grootbanken de principes die moeten leiden tot een betere wereld. Aan **Joyce van der Est** (49), directielid bij ASN Bank, de vraag hoe je je als pionier nog kunt onderscheiden als anderen met je ideeën aan de haal gaan.

Van der Est: “ASN Bank is in 1960 vanuit een duurzaamheidsgedachte een bank begonnen en wij zijn vanuit onze missie altijd op zoek geweest naar medestanders. Dat de grootbanken vanuit een ander vertrekpunt nu richting duurzaam bankieren schuiven zie ik als zeer positief. Als alle banken duurzaam bankieren komen we nog verder in het verbeteren van de wereld.”

// Dat de grootbanken nu opschuiven richting duurzaam bankieren zie ik als zeer positief //

## Maar wat doet het met jullie concurrentiepositie?

“Het onderwerp concurrentie hebben we nooit zo op de agenda staan. Misschien zijn we er soms wel te weinig mee bezig. Uiteraard willen wij graag koploper blijven op het vlak van duurzaam bankieren. Dat andere banken ons naderen is niet erg, zolang dat maar niet komt omdat wij zelf steken laten vallen. Het helpt – ook in concurrentieperspectief – dat wij werken vanuit een missie. Bankieren op zich is niet

sexy, ook niet voor de klant. Het gaat erom wat je met je geld doet, daarin kan een echte duurzame bank als ASN uiteraard het verschil maken.”

## Als je kijkt naar de strijd in Oekraïne of de terreur die IS zaait, is het wat een betere wereld betreft dan niet vechten tegen de bierkaai?

“Dat geeft vooral aan dat er nog een hoop te doen is. Er zijn zoveel mensen op de wereld die het slechter hebben dan wij. Daar kun je niet altijd direct iets aan doen, maar door bij ons te bankieren weet je in ieder geval dat we geen cent in clustermunities steken, ook niet in de keten die betrokken is bij de productie ervan.”

## Is duurzaamheid het geitenwollensokken- imago van afvalscheiding en biologische groente voorbij?

“Iedere Nederlander heeft nu wel iets met het onderwerp. Het gaat ook om mensen die voor elkaar zorgen, om burenhulp, de kwaliteit van het onderwijs voor toekomstige generaties, allemaal onderwerpen die mensen op dit moment bezighouden. Duurzaamheid is zo breed en daarnaast sterk onderhevig aan maatschappelijke tendensen die op een zeker moment een rol spelen. ASN Bank steunde in de jaren negentig nog de actie ‘Houd DAF op de weg’ om de DAF-autofabriek te redden. Misschien

duurzaam vanuit het perspectief van het redden van werkgelegenheid, maar vanuit milieuoogpunt zouden we nu nooit meer zo'n standpunt innemen.”

**Zijn investeringen die mensen bijvoorbeeld willen doen op het gebied van duurzame energie, niet vaak ingegeven door subsidie en het geld dat ze ermee kunnen besparen in plaats vanuit ideële motieven?**

“Ik denk dat iedereen die overweegt te investeren in bijvoorbeeld zonnepanelen voor zichzelf moet nagaan of dat een investering is die zichzelf terugverdient door een lagere energierekening of een waardevermeerdering van de woning. En als dat besluit ingegeven is door de wens voor een lagere energierekening vind ik daar niets kwalijks aan. En als door een subsidie van rijks- of gemeentewege een hele wijk aan de zonnepanelen gaat, vind ik dat ook helemaal prima. Er zijn slechtere doelen om belastinggeld te besteden.”

**Zien jullie de groeiende populariteit van het onderwerp duurzaamheid ook terug in de eigen cijfers?**

“We hebben de afgelopen jaren een flinke groei gezien in het aantal klanten. Eind 1991 waren we goed voor 130.000 spaarrekeningen, nu zijn dat er meer dan 600.000. In de eerste dertig jaar hebben we 1 miljard gulden aan beheerd vermogen opgebouwd. De afgelopen twintig jaar is dat vermogen gegroeid tot ruim 12 miljard euro. Dat zegt wel iets over de waardering die mensen voor ons hebben.”

**Jullie zijn onlangs weer uitgeroepen tot meest klantvriendelijke bank. Is dat ook een aandachtspunt van de duurzame missie?**

“Wij hebben geen kantorennetwerk. Een goede klantenservice via telefoon, internet en mobiel is het middel om onze duurzame missie verder te brengen. Het is fijn dat onze klanten ons op dat vlak een hoge kwaliteit toedichten.”

**Bij jullie geen trainingen voor het personeel hoe om te gaan met doorflippende klanten, zoals bij veel grootbanken wel het geval is?**

“Dat hebben we hier tot nu toe nog nooit nodig gehad. Misschien dat het er mee te maken heeft dat we een overzichtelijke organisatie hebben. We zitten hier maar met 140 medewerkers. Mensen die vaak allang bij elkaar zitten en een gemeenschappelijke missie hebben. Die betrokkenheid zorgt er denk ik voor dat je mensen sneller en op de juiste manier kunt helpen. Uiteraard is ook voor ons de wijze waarop de consument doorlopend switcht tussen de kanalen



Joyce van der Est is sinds 1 maart 2011 werkzaam als adjunct-directeur van ASN Bank. In 2003 kwam ze in dienst bij de duurzame bank als hoofd operationele zaken. Daarvoor werkte ze vijf jaar als informatiemanager bij Bank Labouchère (Dexia). Van der Est is opgeleid als wiskundige en begon haar carrière in 1988 op de ICT-afdeling van Robeco. Ze woont samen met de vader van haar twee lieve dochters van 17 en 18.

een uitdaging op communicatiegebied. Uitval in één kanaal kan het verpesten voor de rest.”

**In hoeverre blijft de eigen werkwijze van ASN Bank overeind als jullie moeder SNS Bank N.V. straks van de hand wordt gedaan door de staat?**

“We zijn altijd onderdeel geweest van een moederorganisatie – of dat nu de vakbeweging was of SNS Reaal. Onder iedere moeder hebben we het goed gedaan. Als de verzekeraar straks los van de bank is gezet, ontstaat weer een nieuwe situatie. Daarbij is het fijn dat we samen met SNS Bank, RegioBank en BLG Wonen onder meer het Brundtland-rapport als uitgangspunt hebben genomen van ons gezamenlijke manifest ‘Mens voor mens’. Hoe een nieuwe eigenaar uiteindelijk met ons omgaat moeten we afwachten.”

### Wat was jouw gevoel toen SNS Reaal moest worden genationaliseerd?

“Ik schaamde me ervoor dat we als groep gered moesten worden. Dat doet pijn. Aan de andere kant bracht het besluit voor mijn gevoel ook rust in onzekere tijden binnen en buiten de organisatie, terwijl je tegelijkertijd ook weet dat de huidige situatie geen blijvende is. Heel dubbel allemaal.”

### Hebben jullie in het verleden wat gemerkt van cultuurverschillen tussen jullie als duurzame bank en SNS, de bank die graag mee wilde spelen met de grote jongens door een vastgoedtak op te richten?

“Behalve onze eigen cultuur stond ook ons management letterlijk op afstand van wat er in Utrecht op groepsniveau werd besloten. Maar ook binnen het management van SNS Retail Bank is nooit sprake geweest van grote cultuurverschillen. Er zit zelfs vrij

## // Ik ben er zwaar op tegen een voorkeursbeleid te voeren voor de aanstelling van vrouwelijke bestuurders //

veel overlap in de manier waarop wij tegen dingen aankijken. Het is jammer dat Property Finance het voorvoegsel SNS in haar naam had. Daar heeft SNS Bank ook nog een tijd lang last van gehad. Natuurlijk is het frustrerend als jouw werk teniet wordt gedaan door besluiten van hoger hand. Het enige wat ik daarover kwijt wil, is dat als ik zelf deel zou hebben uitgemaakt van de hoofddirectie, ik het niet zo zou hebben gedaan.”

### Heeft dat te maken met vrouwelijk leiderschap of - in het geval van SNS Reaal - het gebrek daarin in het verleden?

“Als mannelijk leiderschap staat voor een grotere bewijsdrang, klopt die redenatie wel. Ik ben er overigens zwaar op tegen om een voorkeursbeleid te voeren voor de aanstelling van vrouwelijke bestuurders. Op die manier houd je als vrouw altijd het stempel dat je er zit omdat je een vrouw bent, terwijl het gewoon moet gaan om de kwaliteiten die iemand heeft. Bij de samenstelling van een directie is het vooral belangrijk om te kijken naar competen-

ties. Daarbij zijn vrouwelijke eigenschappen, zoals sensitiviteit, niet voorhouden aan vrouwen en vice versa. Voorbeelden van vrouwen die zich mannelijk gedragen of mannen met een wat een beter ontwikkelde vrouwelijke kant zijn er genoeg.”

### Hoe zou je jezelf wat dat betreft typeren?

“Ik ben niet van het haantjesgedrag. In mijn competenties als bestuurder ben ik echt een vrouwelijke vrouw. Het voelt voor mij heel natuurlijk dat ik binnen de directie van ASN Bank de portefeuille klantenservice en ICT heb. Vanuit mijn achtergrond als wiskundige doorzie ik hoe je processen efficiënt kunt inrichten zonder dat je het menselijke aspect uit het oog verliest.”

### Waarom zitten er zo weinig vrouwen in topfuncties bij banken?

“Dat ligt voor een belangrijk deel aan de vrouwen zelf, die zo'n functie vaak niet ambiëren of andere keuzes maken, bijvoorbeeld voor kinderen. Zelf heb ik mijn carrière ook even op een iets lager pitje gezet toen ik kinderen kreeg.”

### En toch ben je terecht gekomen in de directie van ASN Bank. Haalt dat een streep door het veelgehoorde carrièreadvies dat je met parttime werken nooit de top haalt?

“Misschien maakt ASN Bank wel het verschil, want het stadium dat je per se vijf dagen in de week acht uur moet werken hebben wij allang verlaten. Je haalt sowieso niet het beste in jezelf naar boven als je langer werkt of alles naar je toe trekt. Al geef ik eerlijk toe dat ik zelf ook moeite heb met delegeren.”

### Zijn er mannelijke eigenschappen waar je jaloers op bent?

“Het is een cliché, maar als mannen een conflict met elkaar hebben, gaan ze 's avonds een biertje drinken en is het probleem de andere dag verdwenen. Voor vrouwen is het veel belangrijker om een probleem echt bespreekbaar te maken wil je het uit de wereld helpen. Daar staat tegenover dat ik soms bij een vergadering zit, zie dat er iemand niet goed in zijn vel zit en me dan naderhand afvraag hoe je dat als man niet door kan hebben.”

### Is duurzaamheid een typisch vrouwelijk onderwerp?

“Het is vooral een onderwerp dat vraagt om leiderschap, waarbij zowel vrouwelijke als mannelijke eigenschappen goed gebruikt kunnen worden. Rolmodellen zijn er genoeg. Mensen als Nelson Mandela of Jane Goodall hebben echt gebouwd aan een betere wereld. Daar draag ik graag mijn steentje aan bij.” ■