

**Dick-Jan Abbringh**

Dick-Jan Abbringh is eigenaar van Purpose Management Consulting. Dit bedrijf houdt zich bezig met maatschappelijk relevante thema's binnen en buiten de financiële sector.

**Thijs Bodmer**

Thijs Bodmer is mede-eigenaar van het bedrijf Purpose Management Consulting.

DUURZAAMHEID OPNIEUW UITGEVONDEN

Bij de bekendmaking van de ING om ondanks de sociale druk toch bonussen aan hun top management uit te keren, is er de maatschappelijke discussie rondom maatschappelijke verantwoordelijkheidsbesef van banken in Nederland tot een nieuw hoogtepunt gegroeid. Dit, ondanks het feit dat ING hun bonusbeslissing later heeft ingetrokken, mede omdat vele klanten hadden opgezegd. Het hanteren van een drietal duurzaamheidscriteria in de strategie verminderen de kans op dit soort 'ongevallen'

tekst: Dick-Jan Abbringh en Thijs Bodmer

Banken in het 'groene domein', ASN en Triodos, blijken sterk te hebben geprofiteerd van de 'schuiver' van de ING top. Direct na de commotie werden drie keer zoveel rekeningen als normaal geopend bij de 'groene' banken en op een bepaalde dag liep het bij Triodos naar verluid zelfs op naar vier keer zoveel. De ASN spreekt van 'bijna een verdubbeling' van het dagelijkse aantal nieuwe aanmeldingen voor een betaalrekening. Financiële instellingen hebben laten zien dat ze niet altijd evenveel voeling hebben met wat er leeft in de maatschappij. Bepaalde groepen klanten pikken dit niet langer en waar dit soort berichten voorheen mensen koud liet, gaat in ieder geval een deel van de klanten nu direct over tot actie. Dit is natuurlijk slechts een voorbeeld van de onhandige acties van financiële instellingen, waarbij ING in dit geval een makkelijk slachtoffer is. Het lijkt erop dat financiële instellingen zich nog steeds niet altijd bewust zijn van hun maatschappelijke functie en het moeilijk vinden om deze door te vertalen naar de praktijk.

In dit artikel willen we pleiten voor het hanteren van

simpele 'Corporate Social Responsibility' (CSR) principes. Hierbij hebben wij niet voor ogen dat alle banken Triodos of ASN achterna hobbelen met groene beleggingen die inspelen op 'licht pacifistische' en wereldwijde milieuthema's. We hebben het idee dat maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de meeste financiële instellingen 'dichtbij huis' en in de 'core business' zou moeten plaatsvinden. Kern zou moeten zijn om in te spelen op huidige en verwachte maatschappelijk financiële thema's. En dat is meer en anders dan 'De klant centraal'. Deze 'holle frase' horen we al tien jaar, met wisselend succes. Vrijwel alle financiële instellingen zijn momenteel actief om te veranderen, maar in de praktijk blijken de blokkades groot om echt stappen te zetten en zijn de in het leven geroepen MVO-commissies niet in staat gebleken om organisaties in de kern te doen veranderen. Het is tijd voor een fundamenteel andere denkwijze over de eigen maatschappelijke functie en de prioriteiten die hierin zouden moeten worden gesteld. Dit begint niet zozeer bij de top, maar juist ook op de werkvloer. Want mensen willen werken bij organisaties die een helder dieper doel

hebben. Een diepere dimensie van zingeving dan alleen maar groei en winst.

'Sustainability reinvented': De Drucker Principles

In de praktijk blijkt dat financiële instellingen het momenteel bijzonder lastig vinden om een antwoord te formuleren ten aanzien van hun maatschappelijke functie is. Meestal lukt het wel om te vertellen wat ze als organisatie doen en ook nog wel hoe ze dat doen. Dit wordt anders wanneer de vraag wordt gesteld waarom ze de dingen doen zoals ze die doen. Dan blijkt nogal eens dat groei en winst een doel op zich zijn geworden. Het heeft vaak de eigenschappen van een identiteitscrisis. Hierdoor lijkt er een sterke behoefte te bestaan aan vuistregels die leidend kunnen zijn bij beslissingen aangaande duurzaamheidsvraagstukken. Gelukkig zijn deze principes voorhanden, de Drucker Principles voor Corporate Social Responsibility.

Het is interessant om te zien dat de principes die Drucker heeft opgeschreven in 1955, nu weer zo actueel zijn. En ze zijn ontwikkeld zonder enige kennis van de crisis en de bijbehorende dilemma's voor financieel dienstverleners zoals in dit artikel beschreven. De aanleiding voor de principes was een heel andere. In de 50-er jaren steeg het aantal verkeersdoden in Amerika door toenemend autogebruik. Ford kwam als eerste bedrijf met een model met autogordels als antwoord. In eerste instantie waren klanten niet geïnteresseerd in het nieuwe model. Ze vonden autogordels een beperking van hun vrijheid. Dit veranderde echter toen de overheid ingreep en kwam met campagnes en regels om zowel klanten als leveranciers te stimuleren om het groeiend aantal verkeersdoden een halt toe te roepen. En toen bleek dat Ford's imago had geprofiteerd omdat ze als eerste het probleem onderkenden, zich ervoor verantwoordelijk voelden en er ook wat aan deden.

De Drucker Principles gaan in op de vraag waar bedrijven zich verantwoordelijk voor zouden moeten voelen. Ze zijn gebaseerd op zijn visie dat de economie onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van de maatschappij. Organisaties vertegenwoordigen de aanbodzijde van de economie en bieden derhalve diensten aan de maatschappij, hetgeen welvaart en welzijn creëert. Organisaties zouden in zijn optiek dus niet primair gericht moeten zijn op winstmaximalisatie, maar op het leveren van optimale diensten aan de maatschappij en de huidige en potentiële klant als representant van diezelfde maatschappij. In zijn optiek is het creëren van klanten het primaire doel van elke organisatie. Klanten staan dus niet ten dienste van de winstgevendheid van de organisatie, maar de organisatie staat ten dienste van het welbevinden van de klant.

Deze visie van Drucker mondt uit in de volgende drie principes¹:

1. Organisaties zijn verantwoordelijk om negatieve

- bijwerkingen van de eigen producten en dienstverlening op te lossen (de impact op de maatschappij)
2. Organisaties zijn verplicht om actief te zoeken naar mogelijkheden om problemen in de maatschappij op te lossen en waarde te creëren binnen hun eigen werkdomein (antwoord op de vraag wat de onderneming kan doen voor de maatschappij)
3. Om duurzaamheid te creëren moeten de oplossingen rendabel kunnen worden geëxploiteerd

Laten we deze handzame principes nu eens toepassen op de huidige financiële sector in Nederland. Het eerste principe lijkt meer dan duidelijk. Financiële instellingen zijn verantwoordelijk voor bijwerkingen van haar eigen producten. Een voorbeeld hiervan kunnen we terugvinden in hypothekenland. In de jaren 2004 - 2006 zijn substantiële aantallen 6 en 7-jaars hypotheek verkocht, zonder NHG tegen zeer lage rentepercentages (ca. 3,5%) met een topfinanciering. Vooral starters en doorstarters maakten gebruik van deze producten om de leencapaciteit op te rekken in een markt die hierom vroeg. Schattingen over de precieze aantallen lopen uiteen, maar het lijkt erop dat we het hebben over tientallen procenten van het aantal verkochte hypotheek. In de komende jaren 2011 tot 2013 lopen de meeste van deze hypotheek af. Bij een lage rentestand zou dit geen problemen opleveren, maar de rente is inmiddels fors aan het stijgen. Wanneer iemand vandaag zijn 6-jaars hypotheek zou moeten verlengen naar een 10-jaars rentevast periode, is een sprong richting 6% rente realistisch. In de praktijk betekent dit een verdubbeling van de netto-maandlasten. Volgens het eerste principe van Drucker zouden hypotheekverstrekkers hun verantwoordelijk moeten nemen ten aanzien van deze producten. Zij moeten actief zoeken naar oplossingen die kunnen worden geboden aan klanten die mogelijk in problemen kunnen gaan komen.

Het tweede principe is minder simpel. Dit principe betekent namelijk dat financiële instellingen zich niet alleen voor hun eigen producten verantwoordelijk zouden moeten voelen, maar actief zouden moeten zoeken naar oplossingen voor problemen die ontstaan door handelen van bijvoorbeeld concurrenten. Dit betekent dat financiële instellingen zouden moeten onderzoeken hoe ze klanten kunnen helpen die door handelen van andere partijen in problemen zijn gekomen. Maar moet je dan de 'last' van de hele wereld op je nemen als financiële instelling?

Nee, want daar komt het derde principe om de hoek kijken. Wanneer je een klant zou kunnen helpen die in problemen gaat komen, dan moet dit wel rendabel zijn. Maar op zijn minst zou je in beschreven case oplossingen moeten ontwikkelen om consumenten te helpen om deze problemen op te lossen.

Maar wat zou je vanuit de principes nu kunnen

ondernemen om de case tot een oplossing te brengen? Ten eerste weet je als instelling al zeer tijdig wanneer 6 en 7-jaars hypotheek gaan aflopen. Je zou daarom al vroegtijdig met klanten in gesprek kunnen gaan over het onderwerp. Verder zou je klanten tijdig moeten informeren dat de hypotheek gaat aflopen en wat de mogelijke consequenties kunnen zijn. Je zou kunnen onderzoeken hoe budgetproblemen kunnen worden voorkomen en oplossingen kunnen bieden zoals boetevrij aflossen. Wat hypotheekverstrekkers nog meer zouden kunnen doen is gezamenlijk onderzoeken of er oplossingsrichtingen zijn die ook niet-klanten zouden kunnen helpen. In de case geldt het uitgangspunt van Drucker dat het primaire doel zou moeten zijn om klanten te creëren. Zou het daarom niet mooi zijn als je als hypotheekverstrekker een nieuwe klant zou kunnen bedienen door hem proactief oplossingen te bieden voor dreigende problemen bij buitenlandse banken die niet meer op de Nederlandse markt actief zijn? We denken zelfs dat hier mogelijkheden liggen voor een lucratieve business case.

Duurzaam is lastig! Blokkades in denken

Hoewel de crisis een reflectieperiode heeft ingeluid in de financiële sector, lijkt een verandering van denken toch bijzonder weerbarstig. Dit is ook wel logisch omdat denkpatronen die zich in tientallen jaren hebben ontwikkeld zich niet binnen korte tijd laten veranderen. In een onderzoek van CAP Gemini en Merrill Lynch in 2009 werd een groeiend gat aangetoond tussen wat klanten belangrijk vinden en wat adviseurs dachten wat klanten belangrijk vinden. Waar klanten internet ondersteuning, beloning en kwalitatief goede rapportages cruciaal vonden, dachten de financiële adviseurs dat klanten de relatie met de adviseur, het merk en de producten zelf het allerbelangrijkst zouden vinden. Blijkbaar is er een kloof ontwikkeld tussen het denken van de klant en financiële instellingen. We behandelen een aantal van deze blokkades die we waarnemen bij financieel dienstverleners. En de druk om deze blokkades te doorbreken wordt groter, aangezien het lijkt of de maatschappij en klanten sneller hun denken veranderen dan dat de financiële instellingen aankunnen. De huidige financiële businessmodellen zijn nog steeds gericht op groei en winstgevendheid als hoogste prioriteit. Ondanks dat de wil er is om te veranderen blijken er in het denken fundamentele blokkades te zitten. Hieronder een greep hieruit op basis van onze eigen ervaring.

1. Klant centraal... in ons verdienmodel

De nummer 1 van de misvattingen is toch wel de term 'klant centraal'. Wat bedoelen die topmanagers hier nu eigenlijk mee wanneer ze dit 'uitstorten' over hun medewerkers? Want financiële instellingen stellen al tientallen jaren de klant centraal. Klanten waar je goed aan kunt verdienen wel te verstaan. Klanten die niet in dit stramien vallen worden ondergebracht binnen goedkopere bedieningsmodellen. Iedereen die wel eens

langer bij de bank of verzekeraar heeft gewerkt zal direct of indirect wel hebben meegewerkt aan segmentatietrajecten. Het idee is dat klanten worden geplaatst in het 'juiste' bedieningsmodel. Zo kan het dan gebeuren dat je als klant een brief krijgt om je te feliciteren dat je vanaf nu 'preferred banking klant' bent geworden en dat je een accountmanager hebt. Als klant wordt er dan voor je gekozen hoe je bediend wordt. De klant wordt niets gevraagd en dat is vreemd. Want wellicht wil de klant wel meer betalen voor een betere dienstverlening. Maar het segmentatiemodel met bijbehorende bedieningsmodellen staat centraal in elke zichzelf respecterende bank. De ultieme vorm van segmentatie is zichtbaar in de Engelse en Amerikaanse situatie waar grote groepen 'financially exclusives' zijn ontstaan. Dit zijn mensen zonder bankrekening die financieel gezien niet bestaan. Een situatie die vanuit maatschappelijk en wettelijk perspectief in Nederland waarschijnlijk nooit zal gebeuren.

Het feit dat segmenteren zo centraal staat bij banken in Nederland laat zien waarom het vaak bij loze beloftes zal blijven als het gaat om de klant centraal stellen. We gaan er gemakshalve vanuit dat banken willen dat de klantwens het vertrekpunt vormt voor het handelen van de bank. De huidige situatie doorbreken is dan ook lastig, want ook al willen bankmedewerkers de klant echt centraal stellen in hun handelen, dan zullen de businessmodellen en de bijbehorende ingebouwde prikkels en ICT-systemen dit vrijwel onmogelijk maken. Alleen wanneer ook nieuwe business- en verdienmodellen worden ontwikkeld, kan deze situatie worden doorbroken. Dit betekent dat niet alleen de mentaliteit, maar ook de systemen, de beloningsmodellen en organisatie moet worden aangepakt.

2. Ik zie het niet...waar is de business case?

Op nummer 2 van de blokkades is het feit dat financiële instellingen vaak pas in beweging komen als een probleem zich opdringt. Effect hiervan is dat oplossingen te laat worden ingezet, waardoor instellingen in het defensief worden gedrongen. Voorbeeld hiervan is de woerkerpolisaffaire bij de verzekeraars. Na gedurende lange tijd in de ontkenningfase te hebben verkeerd brak bij verzekeraars het besef door dat ze toch wel serieus met oplossingen moesten gaan komen. Het fenomeen van laat in actie komen lijkt te worden veroorzaakt door de filosofie van 'evidence based' werken, met de business case als een belangrijk instrument. De manager stelt zich kritisch op en laat zich overtuigen op basis van 'facts & figures'. Vanzelfsprekend is er vooral evidence over het verleden en minder over de toekomst. Dit leidt dan in veel gevallen tot een defensieve benadering, waarbij problemen pas worden onderkend als ze op de 'drempel' staan.

Financiële instellingen moeten weer leren om te innoveren en te experimenteren. Dit keer niet rondom de vraag hoe de onderneming maximaal kan groeien

en winstgevend kan worden gemaakt, maar nu zou de vraag moeten zijn hoe de maatschappelijke functie optimaal kan worden vervuld. De maatschappelijke business case moet daarbij centraal staan. Dit betekent tevens dat financiële instellingen weer meer moeten gaan anticiperen op mogelijke problemen die kunnen ontstaan en wenselijke situaties die kunnen worden gecreëerd voor hun klanten.

3. *Transactiegerichtheid... maar hoe zit het met beheer?*

Van 1998 tot 2010 is het huizenbezit gegroeid van 34% naar 52%. Dit is een ongekende groei die is gegeneerd. De financiële sector is erin geslaagd om een gigantisch aantal gezinnen in staat te stellen om een huis in eigendom te hebben. Dit is een hele prestatie, maar hierbij zijn de risico's gegroeid en de huizenmarkt lijkt nu tegen een grens aan te lopen. Het is niet uitgesloten dat de huizenmarkt in omvang verder zal gaan afnemen. Hierdoor zal de focus verschuiven van transacties naar beheer. We moeten echter vaststellen dat een belangrijk deel van de financiële sector sterk gericht is op groei en verkopen. Zelfs de AFM richt zich in sterke mate op het verkoopmoment. Veel minder aandacht gaat uit naar de beheersituatie en de service en advies die klanten daar ontvangen. In het denken van de financiële instellingen zou derhalve veel meer aandacht en middelen moeten worden gericht op de beheersituatie, het recht van de zorgplicht. Daar kan waarde worden toegevoegd voor de klant. Klanten duurzaam laten wonen, zou het devies moeten zijn in plaats van zoveel mogelijk Nederlanders laten wonen.

4. *Duurzaamheid kost geld...maar levert het ook wat op?*

In gesprekken met vele mensen uit de financiële sector hebben we gemerkt dat het idee leeft dat duurzaam handelen geld zou kosten. En dat is natuurlijk zo, net als voor alle andere activiteiten die je als bedrijf ontplooit. Het vervelende is echter dat deze impliciete veronderstelling gekoppeld is aan het idee dat je er geen geld mee zou kunnen verdienen. En dat is nu weer niet het geval. Want in veel gevallen kan en mag er geld mee worden verdiend. Maar het gebeurt echter nog veel te weinig. Een passend praktijkvoorbeeld vinden we bij klanten van hypotheekverstrekkers die in financiële problemen zijn gekomen. Deze 'wanbetalers' worden 'behandeld' door afdelingen die gericht zijn op terughalen van geld waar de bank recht op denkt te hebben. Gelukkig zijn er ook organisaties die hier anders mee omgaan. Een mooi voorbeeld hiervan is Obvion, een hypotheekverstrekker die actief klanten met problemen helpt door inzet van budgetplanning. De resultaten hiervan zijn positief te noemen, omdat ze al vele gezinnen met hypotheekachterstanden weer 'op de rit' hebben weten te krijgen. En de business case lijkt behoorlijk positief. Een mooi voorbeeld van hoe je kunt omgaan met duurzaamheid.

5. *Maatschappelijk verantwoord ondernemen... daar hebben we een afdeling voor*

In voorbereiding van een nieuw maatschappelijk initiatief hebben we het afgelopen jaar gesproken met veel financiële instellingen. Het bleek dat veel instellingen vinden dat ze maatschappelijk verantwoord bezig zijn omdat ze daar een afdeling voor hebben. Het bestaan van deze afdeling is echter geen garantie voor maatschappelijk verantwoord handelen. Vaak zijn deze afdelingen het resultaat van initiatieven van medewerkers die vinden dat het anders moet. Maar in de praktijk heeft het een averechts affect. Dit komt doordat de rest van de organisatie zich niet geroepen voelt om ook zelf daadwerkelijk invulling te geven aan duurzaam financieel handelen. Ze hebben daar per slot van rekening een afdeling voor. Er komt pas echte verandering als duurzaamheid haar weg vindt naar de kernactiviteiten van een bedrijf. Het gehele bedrijf zal anders moeten gaan handelen om voldoende effect te bereiken. Dit begint in de bestuurskamers waar veel meer mensen en middelen moeten worden gealloceerd voor duurzaamheidsvraagstukken, bij voorkeur langs de lijn van de Drucker Principles.

Begin van een oplossing: duurzaamheid als verandervraagstuk

Gezien de snel veranderende wereld is het zaak om het denken over duurzaamheid in de financiële sector serieus ter hand te nemen. De Drucker Principles kunnen hierbij behulpzaam zijn. Gezien de diep verankerde blokkades in het denken, is een breed verandertraject nodig om hier beweging in te krijgen. Want voor dit probleem is niet een simpele eenduidige oplossing voorhanden. Het vergt aandacht en vooral de wil om te veranderen. Een eerste stap hierbij is het beantwoorden van de meest basale vragen: waarom doe je de dingen die je doet als financieel dienstverlener? Wat zou de maatschappij verliezen als je niet meer zou bestaan? In het antwoord op deze vragen schuilt in onze ogen de kern en het startpunt van het verandervraagstuk waar veel financiële instellingen voor staan. «

Noot

¹ 2001; Harvard Business School; "The Essential Drucker", p52-68