

BANKING REVIEW

www.bankingreview.nleditie
02**BR****APRIL
MEI**
2010

Nico Jongerius
Voormalig CIO
SNS Reaal:
'Veel innovaties zijn bij
ons uit IT ontstaan'

60**THEMA****Customer Focus**

- * *Mogen klanten niet klagen?*
- * *Grip op klantwaardemanagement*
- * *Een preview van het boek
Forward to Basics*
- * *Zeven lessen van herstel*

Opinion leaders

*In gesprek met Mia de Kuijper
over Profit Power for Financials*

Jan Hommen

INTERVIEW MET CEO ING BANK
*'Onze klantfilosofie is geïnspireerd
op ING Direct'*

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.

Don Croonenberg

Don Croonenberg was senior communicatiespecialist bij Philips in Amsterdam en richtte tien jaar geleden The Bitter End op (www.thebitterend.nl). Dit bureau legt zich toe op corporate communicatie en staat (beurs)bedrijven en organisaties op vele manieren terzijde om hun ‘verhaal’ op orde te krijgen en verder te ontwikkelen.

DE GOUDEN REGELS VAN JAN HOMMEN

In een nieuwe serie persoonlijke interviews van Wessel Berkman met topbestuurders van financiële instellingen, zoekt Banking Review naar de ‘oprechte organisatie’. Jan Hommen bijt het spits af. Over tropenjaren, herdefiniëring van het financiële systeem, het gebrek aan ervaring met een lastige nieuwe wereld, stoppen met producten, business principles, integriteit en vertrouwen. De toekomst? “Wie het weet mag het zeggen.”

interview: Wessel Berkman | tekst: Don Croonenberg | beeld: Hermien Lam

Hoe kreeg u over- en inzicht in zo’n grote, complexe organisatie als ING? Hoe gaat dat in zijn werk? Wanneer kun je zeggen dat je een organisatie begrijpt en in de vingers hebt?

“Vijf jaar geleden trad ik aan als commissaris bij ING en begin 2009 schoof mijn rol op naar die van bestuurs-voorzitter. Als commissaris breng je algemene kennis en ervaring in, waarmee je nog geen bankier of verzekeraar bent. Maar dat hoeft ook niet. Als commissaris is je rol niet om de beslissingen te nemen: je analyseert, toetst, beoordeelt. Vanaf de tijd dat ik het Audit Committee ging leiden veranderde de zaak. Dan zit je dichter op de uitvoering en in ons geval ook op producten. Zo kon het gebeuren dat wij als Committee na uitvoerige raadpleging van externe specialisten en eigen onderzoek tot de conclusie kwamen dat wij een bepaald product niet helemaal begrepen. We hebben dat product tegen het licht gehouden en geconcludeerd dat er onaanvaardbare risico’s aan waren verbonden, voor bedrijf en klant.

Als CEO stap je dan vervolgens een nieuwe wereld binnen. Plots moest ik in debat met de overheid over steunmaatregelen en een oplossing vinden voor de Alt A-portefeuille. Modellen voor cashflow-berekeningen, tijdwaarde van geld, risico-inschattingen, huisprijsontwik-

Jan Hommen

Jan Hommen (29 april 1943) is in april 2009 officieel aangesteld als voorzitter van de Raad van Bestuur van de ING Groep. Per 1 juni 2005 was hij benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen en werd in januari 2008 voorzitter. Tot 1 mei 2005 was hij vice-voorzitter en chief financial officer van Koninklijke Philips Electronics N.V. Van 1975 tot 1997 was hij in dienst van Alcoa Inc. Vanaf 1978 werkte hij op Alcoa’s hoofdkantoor in de Verenigde Staten, waar hij in 1991 werd benoemd tot chief financial officer.



Bestuur en management

kelingen en diverse andere trends hebben ons geholpen om tot beslissingen te komen. Het was ingewikkeld, maar oplosbaar. De modellen deden het werk, al blijft staan dat je er zelf verantwoordelijk voor bent om alle aannames te onderzoeken en controleren. Ja, ik sliep uitstekend die tijd. Maar nooit lang.”

Hebben deze moeilijke jaren uw visie op wat deugdelijk financieel beleid is veranderd?

“Terugkijkend op alle turbulentie voel ik me gesterkt in mijn opvatting dat de financiële huishouding van een bedrijf zodanig op orde moet zijn dat je door twee recessies heen kunt komen – of je nou een bank/verzekeraar bent of in de maakindustrie zit. Bij Alcoa en Philips, waar ik als CFO actief was, heb ik dat principe altijd bovenaan mijn lijstje gehad. Toen ik verantwoordelijk was voor het afsluiten van leningen had ik twee stelregels. Ga uitsluitend transacties aan voor de langere termijn en bedenk dat het nuttiger is geld te hebben waar je iets voor betaalt dan géén geld te hebben. In dat laatste geval is het namelijk einde oefening. Crisis of niet: prudent financieel beleid is wat mij betreft het enig juiste beleid.”

Desondanks heerst het gevoel dat de bankwereld grote moeite heeft om de juiste koers te vinden. Kun je succesvol veranderen als je het met dezelfde medewerkers en adviseurs moet doen?

“De veranderingen in de wereld zijn de bankensector niet in de koude kleren gaan zitten. De internationale vervlechting van systemen en banken schept afhankelijkheid en risico’s. Financiële instellingen zijn onmisbaar voor het functioneren van economie en maatschappij, maar die interdependentie heeft ook tot forse problemen geleid. De gevaren zitten als het ware in die onderlinge verwevenheid gebakken. Als banken en bestuurders moeten we bekennen nog te weinig ervaring te hebben met deze nieuwe wereld van afhankelijkheden, de snelle, beweeglijke, soms ondoorzichtige kapitaalstromen en de immense invloed van nieuwe technologie. Deze en andere trends hebben het beeld van onze sector volledig op zijn kop gezet. We zitten nu op het punt dat we de financiële systemen zoals we die kenden opnieuw moeten definiëren. Kapitaaleisen, risicomanagement, wetgeving en toezicht, het dilemma van nationale verantwoordelijkheden binnen een mondiale problematiek, het zijn allemaal thema’s die nu onder het vergrootglas liggen en om herbezinning vragen.”

Kost die herbezinning niet erg veel tijd?

“We hebben met ons ‘Back to Basics’-programma ontzettend veel gedaan: onderdelen verkocht, kosten verlaagd, de balans verkort en een nieuwe bedrijfs-structuur ingevoerd. Voor mij zijn dit min of meer normale processen die bij de gezondmaking van een bedrijf horen. Maar als bankwereld zijn we inderdaad nog steeds op zoek naar die nieuwe modus, al ben ik van twee zaken

heilig overtuigd. Solistisch op eigen houtje opereren kan, hoe verleidelijk ook, nooit de oplossing zijn. En wat we er allemaal ook van vinden: een nieuw mondiaal systeem moet duurzaam zijn, helder en schokbestendig voor de langere termijn. Hoe je dat precies moet inrichten kan ik niet zeggen. Maar ik weet wel dat dit is waar wetgevers, toezichthouders, ondernemingen, klanten en belasting-betalers op zitten te wachten.”

Zouden banken zich niet meer als integere organisaties op moeten stellen?

“Wie zegt dat banken niet integer zijn? Integriteit is noodzaak. Je kunt het ook niet een beetje zijn. Elke niet-integere organisatie loopt vroeg of laat tegen gigantische problemen aan, daar hebben we genoeg voorbeelden van gezien. Integriteit moet je niet alleen defensief aanvoeren, omdat de samenleving bij de afwezigheid ervan in opstand komt. Banken, net als elk bedrijf, zijn integere spelers als ze met producten komen die echt iets betekenen en waar de prijs/kwaliteitverhouding fair is. Verkooporganisaties waar het bonusbelang het wint van goede klantrelaties, gaan het niet redden. Soms zijn producten ingewikkeld. Neem dan de tijd die klant goed te informeren. Is het een wonder dat je met complexe, als

‘Crisis of niet: prudent financieel beleid is wat mij betreft het enig juiste beleid’

onbegrijpelijk ervaren producten geen degelijke klantrelatie kunt opbouwen? Zonder de klant centraal te stellen zul je nooit winnen. Iedereen moet er van doordrongen zijn dat klanten en banken niet tot elkaar veroordeeld zijn. De enige positief verbindende factor is vertrouwen. Dat bouw je op door alles wat je doet meteen goed te doen. En tot het uiterste te gaan om dat vertrouwen nooit te beschamen. Natuurlijk ligt dat ingewikkelder als het bijvoorbeeld om beleggingsadvies gaat, maar ook hier speelt vertrouwen een sleutelrol. Een klant zal advies dat verkeerd uitpakt alleen accepteren als die vertrouwensbasis er is.”

Banken willen dat vertrouwen ook graag terugwinnen met moderne business principles en ethische codes. U heeft ook zo’n mooi boekje. Gaat dit nou echt helpen?

“Ook wij hebben al enige tijd geleden onze business principles opgeschreven en die binnen en buiten de onderneming duidelijk verkondigd. De realiteit is dat een groot bedrijf tijd nodig heeft om dat bij iedereen goed tussen de oren te krijgen. Ik kan vanuit mijn bestuurskamer niet al de bijna 110.000 ING-ers wereldwijd bereiken. Soms

gaan doorvertalingen fout, volledig onbewust. Dat betekent alleen maar dat je er harder aan moet trekken. We hebben vorig jaar onze Gouden Regels opgesteld waarin staat hoe wij met klanten werken en waar nieuwe producten aan moeten voldoen. Niet al onze producten zijn meteen in overeenstemming met die regels, en van sommige andere producten weten we met de kennis van vandaag dat we het zo niet meer zouden doen. Die producten gaan er op termijn dan ook uit. ING heeft erg veel, misschien wel te veel producten. Ik ken ze lang niet allemaal en zal nooit in alle redelijkheid kunnen beweren dat ik alle risico’s van alle individuele producten in onze complete portefeuille ken.”

Hoe kan het gebeuren dat een productportfolio zo ongecontroleerd kan groeien?

“Die veelheid en verscheidenheid van het portfolio is ontstaan in een tijd dat banken decentraal georganiseerd waren. Delegeren was een stimulans voor het ondernemerschap, met in het kielzog daarvan wel grotere risico’s en soms twijfelachtige producten. Nu zie je de begrijpelijke beweging terug naar centralisme om meer grip en controle te krijgen, al heeft dat onmiskenbaar een vertragend effect op de groeicurves. Dat is voor een ondernemer wel slikken. We hebben bij ING alle processen die met de ontwikkeling van nieuwe producten te maken hebben beter geïntegreerd én naar een hoger niveau getild. Voordat een product op de markt komt hebben teams van risicospecialisten, financieel experts en marketeers alles tot op het bot geanalyseerd. Als Raad van Bestuur voeren we geregeld de laatste checks uit. Ook vragen wij als bestuurders aan onze ontwikkelaars om ons zo vroeg mogelijk in de keuken mee te laten kijken. Gebeurt dat niet, dan volgt onverbiddeijk afkeuring.”

Blijft staan dat grote bedrijven allemaal die enorme afstand kennen tussen top en werkvloer...

“ING is daar geen uitzondering op. Ik vertrouw op structuren en systemen om dat gat te dichten. Onze eerstelijns mensen hebben direct contact met klanten. Bij elke transactie wordt vanuit compliance gekeken naar de inhoud, de regels en de zorgvuldige uitvoering daarvan. Daarna beoordelen de specialisten of de risico’s acceptabel zijn en binnen de tolerantiemarges vallen. Als derde stap wordt vanuit de auditdiscipline gecontroleerd of procesmatig en inhoudelijk precies is gedaan wat we beloofd hadden. Met deze getrapte aanpak zitten wij bovenop de processen, halen alle onzekerheid eruit en proberen tegelijk de doorlooptijden zo kort mogelijk te houden. Uiteraard heeft deze methode gevolgen voor de klantadviseur op de werkvloer. Die moet er op de eerste plaats voor de klant zijn maar heeft ook tijd nodig voor onderzoek en het voldoen aan nieuwe regels. De adviseur moet de klant van haver tot gort kennen. Wat kan en wil die klant? Kunnen we hem niet beter beschermen in plaats van een futures- of optierekening te openen? Dat kost veel tijd maar achteraf bezien valt het vrijwel iedereen mee.

We act with integrity
We are open and clear
We respect each other
We are socially and environmentally responsible

ING Business Principles, september 2009

Men begrijpt dat het belangrijk is de klant en het bedrijf te beschermen.”

Maar denkt u daarmee niet te veel in termen van systemen en ‘van boven naar beneden’?

“Van een afstandje bezien, zie je ook bij ons het dilemma waar omvangrijke ondernemingen vrijwel altijd mee worstelen. Enerzijds heb je schaalgrootte nodig om massatransacties goed, snel en op een betaalbare manier af te ronden. Die schaalvoordelen haal je er alleen maar uit met een top down–benadering. Andersom: overmatige nadruk op klantvriendelijkheid kan de efficiency in de weg staan, waardoor de kosten hoger uitvallen. De kunst is om de juiste balans tussen efficiënte processen en oprechte aandacht voor klanten te vinden. Daarom richten we onze transactieprocessen zo eenvoudig mogelijk in. Nee, foutloos verlopen ze nog niet allemaal.”

Zie je wel, hoor je veel klanten zeggen, die banken zijn uitsluitend met zichzelf bezig en zien ons niet meer staan...

“Ik hoor al die ophef wel, maar neem van mij aan dat daar niets van klopt. Toen de crisis uitbrak moesten wij eerst ons interne huiswerk te doen: *first things first*. Maar iedereen in de bankwereld is er nu extreem goed van doordrongen dat het einde verhaal wordt voor eenieder die de klant niet centraal stelt. Het punt is dat er fouten zijn gemaakt en dat we nu in een transitie zitten naar een toekomst die niemand kent. Wat kan er dan verstandiger zijn dan zorgen dat de klant het naar de zin heeft? Wij werken er op vele manieren aan: door gezamenlijke productontwikkeling en testen door klantgroepen, onze winkels zijn ‘s avonds en in het weekend open, we hebben de drempels weggehaald en de inrichting is open, uitnodigend en transparant. Het moet echt een *experience* zijn om met ons te werken. Realiseer je ook dat het om rendement gaat. Er is in het verleden veel geïnvesteerd in CRM-systemen en methodes om uit kosten oogpunt de interne efficiency te verbeteren. Of de klant daar altijd beter van werd, waag ik te betwijfelen. Duidelijk is wel dat sturen op efficiency een strategische component is van ons beleid. In Nederland bedragen de marges ongeveer een derde van die in landen als Frankrijk, Spanje en Italië. Dus moeten wij enorm op de kleintjes letten en zo efficiënt mogelijk werken. Anders moet je klanten meer in rekening gaan brengen. Ook hierin is Nederland overigens een geval apart. Bijna nergens ter wereld is financiële dienstverlening zo goedkoop als in Nederland.”



Heeft u een concreet richtsnoer om die klantgerichtheid daadwerkelijk in de hele organisatie te laten landen?

“Voor onze klantfilosofie laten wij ons inspireren door onze dochter ING Direct. ING Direct, voortgekomen uit de Postbank, is ‘s werelds enige financiële bedrijf dat erin geslaagd is om direct met klanten te werken en dat concept mondiaal in moordtempo met succes uit te rollen. Dat grote succes is later in de Verenigde Staten een probleem geworden doordat we een groot deel van het opgehaalde spaargeld daar in de woningmarkt moesten investeren. Dat betreurt ik zeer. Maar van de klantfilosofie achter deze strategie ben ik een groot voorstander. We zullen afrekenen met de oude, niet-gestandaardiseerde systeemspaghetti en de klant oprecht centraal stellen. Als er spanning ontstaat tussen marges en klantgerichtheid, zal de laatste winnen. We zien trouwens in diverse landen de klanttevredenheid toenemen. In Duitsland hebben we met onze consumentenactiviteiten de eerste plaats in klanttevredenheid veroverd. Ook hebben we de Net Promoter Score geïntroduceerd, een methodiek waarmee je per transactie de klanttevredenheid kunt meten. Dat systeem werkt nu in België en binnenkort zullen meer landen volgen.”

Maakt u zich zorgen over een volgende recessie of nieuwe bubble?

“Hoe zinvol is het om daar zo zorgelijk over te doen? En hoe zou ik moeten weten of en wanneer en in welke hoek de volgende bubble zal ontstaan? Wordt het China, waar ik overigens niets van geloof, worden het uit de pan rijzende olieprijsen, of spanningen in het Midden Oosten? Juist vanwege die onzekerheid en onvoorspelbaarheid houd ik vast aan mijn persoonlijke gouden regels ten aanzien van systeemdenken en prudent financieel beleid. Bouw stabiele, duurzame en betrouwbare systemen die goed zijn voor de efficiency en je helpen de relaties met je klanten te versterken. Al de rest is franje. En financier je activiteiten zodanig dat je zeker weet dat je voor langere tijd gewoon door kunt draaien. Wat er ook gebeurt.” «