

FOTOGRAFIE: Anneke Hymmen
TEKST: Petra Pronk

De visie van Maurice Oostendorp, directievoorzitter SNS Bank N.V.

BACKSTAGE

Een interview vond Maurice een prima plan, maar van 'zó dichtbij' gefotografeerd worden, daar moest hij over nadenken. 'Oké, ik doe het', zei hij later, 'maar ik vind het vreselijk, zo'n camera zo dicht op mijn neus.' De redactie vindt het eindresultaat op de volgende spread zeer geslaagd. Dankjewel Maurice!

Uitdagend. Zo kun je het aankomend jaar bij SNS Bank N.V. gerust typeren. Samenwerking is in deze spannende periode belangrijker dan ooit. Het komt aan op commitment. Maar commitment geef je niet zomaar af, dat vraagt om vertrouwen. Vertrouwen hebben in de plannen en in de mensen die de kar trekken richting de exit. Maurice Oostendorp spreekt er voorzichtig over.



CV

Maurice Oostendorp (1956) is vanaf 17 augustus 2015 directievoorzitter van SNS Bank N.V. Voordat Maurice Oostendorp bij SNS Bank N.V. in dienst kwam, vervulde hij verschillende functies bij Coöperatie VGZ en ABN AMRO.

Het grote economische verhaal heeft hij goed in zijn hoofd zitten. Maar wie is Maurice Oostendorp eigenlijk zelf? Wat is kenmerkend voor hem als mens? En wat vindt hij belangrijk? Van die vragen wordt hij even stil.

‘Ik kan tegen kritiek, want waar het niet waait daar stinkt het’

DE NIEUWE DIRECTIEVOORZITTER VAN SNS BANK N.V. is een oude bekende. Als voormalig CFRO van moederbedrijf SNS REAAL heeft hij het bankbedrijf de afgelopen jaren sterker zien worden. In de zomer van 2015 – toen SNS REAAL werd losgekoppeld van de bank – werd hij de nieuwe roerganger van het bankbedrijf. Hij beseft 'dat er een intense klus wacht', namelijk die van een staatsbedrijf leiden naar de bestemming van zelfstandige bank.

Medewerkers typeren hem als een rustige, bijna stoïcijnse man, maar als hij spreekt over de opdracht van de bank ontvlammen zijn ogen. Hij kiest zijn woorden zorgvuldig, waarna ze een voor een puntig uit zijn mond rollen. 'We moeten met elkaar samenwerken en binnen de organisatie als team opereren willen we succesvol zijn en kunnen blijven. Dat is niet zomaar vanzelfsprekend.' In zijn woordenstroom zit een ritme van opzweepend handgeklap. Venijnig en toch kalm.

Er is werk aan de winkel, dat is het punt dat hij wil maken op een dag dat hij 340 kilometer aflegt om collega's te bezoeken en ze de hand te schudden. Nieuwe verhalen horen van collega's is een van zijn vele ambities. Zijn agenda zit bomvol, maar hij staat erop om zoveel mogelijk interne gedachtes en externe visies aan te horen. Om dat te kunnen agenderen is er een heus kennismakingsprogramma opgesteld, dat tot en met februari duurt. En dus reist hij af naar BLG Wonen in Geleen of naar de ASN Bank in Den Haag. Gaat hij op bezoek bij andere merken en stafafdelingen, die zich presenteren en (kritische) vragen stellen over 2016 en verder. 'Mensen in de ogen kijken, vind ik belangrijk. Luisteren naar elkaars verhaal zorgt voor begrip en nieuwe inzichten. Daar moet je samen in investeren, ook de directievoorzitter!'

Na een korte pauze: 'Ik hou niet van ruzie. Wel van een goede discussie die uitmondt in een helder besluit. Dat laatste is nodig, want waar het niet waait, daar stinkt het. Verschil van mening mag er soms zijn. Sterker nog, dat is juist goed. Positief tegengas geven, elkaar aanspreken op gedrag of standpunten, dat kan niet genoeg aangemoedigd worden. Een team werkt op z'n best als er mensen inzitten die door hun kennis, ervaring en achtergrond vanuit verschillende invalshoeken naar een onderwerp kijken en een pittige discussie voeren. Ik hecht veel waarde aan het proces van een open dialoog waarin de discussie de ruimte krijgt en iedereen zijn standpunt kwijt kan. Die diversiteit komt de kwaliteit van de plannen en de besluitvorming ten goede. Dat vraagt nogal wat van de ▶

deelnemers en de voorzitter, maar de gezamenlijkheid van zo'n proces is zeer waardevol, juist bij stekelige onderwerpen en in situaties waarin weinig zeker is.'

Wat hij nog meer belangrijk vindt: toegankelijkheid. Bij Maurice Oostendorp staat de deur altijd open. Wie de hoogste baas van SNS Bank N.V. een mail stuurt of op zijn blog reageert, mag rekenen op antwoord. Dat doet niet elke CEO hem na, maar hij vindt het niet meer dan normaal. En normaal, dat is hij graag.

'Ja, mateloos. Ik vind dat een heel vervelende uitkomst. Ik ben ook maar toevallig voorzitter geworden, en ik probeer die rol zo goed mogelijk te vervullen, maar ik wil niet dat mensen tegen mij opkijken of zich anders gaan gedragen. Dat is niet de manier waarop ik leiding wil geven.'

'Vast wel. Maar ik kan me geen scherpe voorbeelden voor de geest halen. Wel dat ik als jongeman onder aan de ladder begon, en dat ik opkeek tegen collega's die hoger in de hiërarchie stonden. Je beweegt je minder vrij als je je daarvan bewust bent, kan ik me herinneren. Het is een vreemd fenomeen. Begrijp me goed: respect is een groot goed, maar schaaftachtig meelachen heeft daar niets mee te maken. Het is een van de levenslessen voor mij. Ik heb er een loopbaan voor nodig gehad om me er bewust van te zijn dat lachen om het lachen helemaal nergens op slaat. Het dient helemaal niets. En dat zeg ik nu, op het moment dat ik zelf de hoogste baas ben. Ik kan me niet voorstellen dat mijn leidinggevende er vroeger op zat te wachten. Ik stel het in ieder geval niet op prijs en vind het zelfs vervelend.'

'Ja, en daarbinnen heb ik behoefte aan samenwerking en openheid. Die zaken zoek ik gericht op.'

'De optelsom van wat wij doen, is bepalend voor de prestatie van ons als totale organisatie - en die optelsom begint letterlijk overal. Elke stap die gezet wordt, is medebepalend voor het eindresultaat. Dat moet ik me als directievoorzitter realiseren, maar ook mijn collega's. Je werkt niet om weektaken en projecten af te ronden. Je werkt aan de voortgang van onze bank en de klantdoelen die we hebben geformuleerd.'

'Het kan niet vaak genoeg gezegd worden: 2016 wordt een spannend jaar. Zonder te overdrijven is het "alle hens aan dek". Daar moet iedereen zich bewust van zijn. We denken nu na over de strategie voor de toekomstige privatisering en dat ▶

Je vertelde daarnet over wetenschappelijk onderzoek dat heeft aangetoond dat iedereen harder lacht als de baas een grap vertelt. Stoor je je daar aan?

Heb je zelf nooit mee gedaan aan het 'meelachen-met-de-baas-principe'?

Je bent een man van de inhoud en hecht waarde aan een actieve dialoog.

Hoe uit zich dat?

Is dat niet altijd duidelijk binnen de bank en binnen de merken?



doen we samen met alle betrokken partijen, van het MT tot de OR en talenten. Daarbij zitten we niet te wachten op bevestiging van wat wij al denken. De toegevoegde waarde van de dialoog zit hem juist in de afwijkende standpunten: opvattingen en beelden die we zelf missen. Niemand kan alles overzien, maar samen kunnen we wel een completer plaatje creëren.'

'Het eindresultaat moet niet alleen passen bij de organisatie, maar ook aansluiten bij de wensen en behoeften van de stakeholders. Na een aantal jaren van strategische problemen proberen we invulling te geven aan het DNA van dit bedrijf in relatie tot wat de moderne maatschappij vraagt van een particuliere retailbank. Een mooi verhaal is niet genoeg. We moeten een robuuste financiële langetermijnonderbouwing hebben waarop aandeelhouders bereid zijn in te stappen. Een toekomstbestendig businessmodel dat aansluit bij de maatschappelijke behoeften en waartoe mensen zich aangetrokken voelen.'

Hij denkt even na. 'Ik vind het een heel interessante periode. Zeker omdat onze uitdaging niet vanzelfsprekend ingevuld kan worden. Het is een puzzel, en daar kan ik een stuk van mezelf in kwijt.'

'Nee, dan gaat het niet om mezelf, maar om de organisatie. De strategie van de SNS Bank N.V. is twintig jaar geleden gevormd. Het bedrijf is samengegaan met verzekeraars, is naar de beurs gegaan, in kapitaalproblemen beland, genationaliseerd, en we staan nu weer op hetzelfde punt als twintig jaar geleden. Daarbij hebben we ook nog eens te maken met grote technologische veranderingen en een kritische omgeving, wat het maken van keuzes nog uitdagender maakt. Maar wat is er mooier dan leiding te kunnen geven aan een proces waarbij de bank ondanks de nationalisatie goed gekapitaliseerd is en waarbij de aandeelhouder op dit moment de ruimte geeft voor het formuleren van een visie op het bedrijf dat we willen zijn én bovendien altijd al waren? We staan voor grote strategische uitdagingen, maar we kunnen over onze eigen toekomst nadenken en daar leiding aan geven. Ik ervaar dat als een unieke kans!'

'Als je kijkt waar we nu staan, als bank met als enige aandeelhouder de Nederlandse Staat, dan kijken we nu al naar een situatie waarin wij weer op eigen benen staan. We stellen nadrukkelijk grenzen aan wat de aandeelhouder mag verdienen en wat het de maatschappij mag kosten. Wij draaien de

Waar zit de zogenaamde 'squeeze' in het aankomende strategische traject?

Hoe kijk je daar als directievoorzitter tegenaan?

Is dat je drive?

Op welke andere manier krijgt het thema Samen gestalte?

Kun je als relatief kleine bank waarde toevoegen in Nederland?

De multimerken-gedachte staat voor eenheid in verscheidenheid. Hoe leg je dat uit?

Kun je een voorbeeld geven?

logica zelfs om: we willen de basisproducten zo aanbieden dat ze de behoeften van de samenleving goed invullen, zonder dat ze die samenleving schade doen. Dat gaat niet alleen om onderwerpen als woekerpolissen, het financieren van niet-duurzame energiebronnen of het beloningsbeleid. Dat is het vermijden van negatieve effecten. Ik ben ervan overtuigd dat alle banken die intentie hebben. Maar wij gaan een stap verder: wij proberen niet alleen negatieve dingen te vermijden, maar kijken ook actief hoe we waarde kunnen toevoegen voor de maatschappij.'

'Dat doen we in alle bescheidenheid. Maar als systeembank met drie miljoen klanten hebben we zeker wel enige invloed. Een concreet voorbeeld is de introductie van de mogelijkheid om drie dagen rood te staan zonder rente. Dat is iets wat ons groei van klanten heeft opgeleverd – maar wat vooral voor bewustwording in de maatschappij heeft gezorgd, dat rood staan gewoon veel geld kost. Kranten zijn daarover gaan schrijven en mensen erover gaan praten. Ook de hypotheeklooptijdservice is een mooi voorbeeld. Op de korte termijn leveren we wat rente-inkomsten in, maar het risico dat de klant overstapt wordt aanzienlijk verkleind. We leveren simpelweg toegevoegde waarde voor de klant en zijn portemonnee. Dat zijn onderwerpen waarover de financiële wereld en alle mensen die wat vinden van de financiële wereld praten. Zo dragen wij bij aan een gezonde, scherpe dialoog en werken we tegelijkertijd aan onze toekomst als bank.'

'Onze bankmerken zijn heel verschillend, evenals de doelgroepen. Daardoor is er maar zeer beperkt sprake van concurrentie. Diversiteit is vooral een kracht. Elk merk heeft weliswaar zijn eigen identiteit, maar die maakt nadrukkelijk onderdeel uit van een grotere geheel.'

'Als je als organisatie ergens voor staat, moet dat door alle merken gedragen worden. Je kunt niet voor het ene bedrijfs-onderdeel zeggen dat je duurzaamheid belangrijk vindt, terwijl die waarde in de andere merken niet terugkomt. Wat we bij de ASN Bank belangrijk vinden, moeten we ook bij de Regio-Bank normaal vinden. Dat wil niet zeggen dat een bepaalde waarde overal dezelfde aandacht moet krijgen, maar we moeten naar buiten toe wel een gezamenlijke set normen en waarden uitdragen. De verschillende merken mogen geen afbreuk doen aan de gezamenlijkheid van onze uitgangspunten.' ▶

‘Het is duidelijk, we zijn er als bank en als financiële sector nog niet’



BASTIAAN WALENKAMP,
HOOFD TEAMONTWIKKELING SNS BANK N.V.

‘Het bijzondere van deze tijd is dat iedere industrie onder druk staat; snelle start-ups duiken in iedere hoek op en weten met ongelooflijke snelheid een verandering teweeg te brengen. Hoe kunnen wij met nieuwe technologieën en veranderende klantbehoeften relevant blijven voor onze klant? Om deze vraag

te beantwoorden zullen we over onze eigen grenzen heen moeten kijken. Nieuwe combinaties met partijen van buiten en nieuwe verdienmodellen moeten testen. Tegelijkertijd zullen we ook onze traditionele organisatie los moeten laten, we zullen meer moeten samenwerken. Geen eigen koninkrijkjes, maar vanuit de klant naar innovatieve oplossingen moeten zoeken. Dat is mijn mening.’



Is dit een actueel onderwerp van gesprek binnen SNS Bank N.V.?

De financiële sector ligt onder een vergrootglas. De banken worstelen sinds de crisis met een serieus imago probleem en moeten opboksen tegen een diepgeworteld wantrouwen bij het grote publiek. Branchebreed is het streven erop gericht het vertrouwen van het publiek te herwinnen. Wat doet SNS Bank N.V.?

Eén zwaluw maakt nog geen zomer. Het rommelt nog altijd in bankenland.

Hoe komt dat: is het zo moeilijk om het tij te keren?

‘Ja. We buigen ons momenteel bijvoorbeeld over de vraag wat het betekent om niet alleen de balans van de ASN Bank klimaatneutraal te laten zijn, maar die van hele bank. Onze ambities gaan ver. We werken achter de schermen hard aan een plan om in 2030 zowel de balans als de bedrijfsvoering voor de hele bank klimaatneutraal te laten zijn.’

‘Ook het klantbelang is zo’n gezamenlijke gedachte. Iets wat we in de verschillende businessmodellen concreet willen vertalen naar producten, voorwaarden en processen. Het onderscheidende vermogen dat we daarmee ontwikkelen, moet zichtbaar worden in alle merken en draagt ook bij aan de kracht van die merken.’

‘We dragen ons steentje bij. Sterker nog, we willen een voortrekkersrol vervullen. En doen dat zo nu en dan ook. Wij kunnen vanwege onze aard en omvang wat sneller en gemakkelijker positie innemen dan andere, grotere banken. Het helpt ook dat we een duidelijk ijkpunt hebben: ons Manifest. Het maakt kort en helder duidelijk waar we als bank voor staan en wie we zijn. Neem ons voorstel van twee jaar geleden om over schenkingen van familie tot 100.000 euro geen boeterente te berekenen als dat geld gebruikt wordt voor aflossing van de hypotheek. Na aanvankelijk protest namen alle grote banken binnen twee weken ons standpunt over.’

‘Het zijn kleine stapjes, maar van wezenlijk belang voor alle bankklanten in Nederland. Maar het is duidelijk dat we er als sector nog lang niet zijn. We zijn nog niet aan de winnende hand.’

‘Op de achtergrond werken wij en onze collega-banken aan heel veel processen, die te maken hebben met de verscherpte regelgeving. Dat kost tijd. En heel veel geld. Ik durf te stellen dat de regelgeving is doorgeschoten. Het werken aan al die processen heeft als gevolg dat we sommige klantambities moeten temporiseren. Dat is de realiteit. Daarbij is de bankensector niet de enige die zijn handen vol heeft met de vernieuwingen. Ook de ECB moet nog groeien in zijn nieuwe rol als Europees toezichthouder. In de tussentijd werken we hard voor onze klanten. We doen alles wat in onze macht ligt en proberen bij elkaar begrip op te brengen dat het minder snel gaat dan we zouden willen.’ ▶

We lezen verhalen over Facebook, Google, Apple en andere digitale bedrijven die zich gaan mengen in het betalingsverkeer. Hoe kijk je aan tegen deze innovatieve ontwikkelingen?

'Ik heb geen glazen bol en pretendeer niet te weten hoe de toekomst eruit gaat zien, maar ik zie wel dat de functie van banken aan het veranderen is. Amerikaans en Nederlands onderzoek wijst uit dat ondernemers en medewerkers van banken verwachten dat Google, Alibaba en Apple zich meer gaan profileren als bank, door betalingen mogelijk te maken. Zo raken wij een deel van ons betalingsverkeer kwijt, namelijk het schuiven van A naar B.'

Ben je daar bevreesd voor?

'Bevreesd is niet het juiste woord. Innovatie heeft wel onze volledige aandacht. We moeten heel dicht op de ontwikkelingen zitten en met het Manifest als uitgangspunt nieuwe producten en diensten bedenken om het mogelijke verlies op bestaande services op te vangen. En dat *kan* ook. De functie om geld van A naar B te verplaatsen zal mogelijk wegvallen, maar de behoefte om aan te kunnen tonen dat iemand is wie hij is, zal in ieder proces blijven bestaan, en daar liggen kansen.'

Je ziet nu al kansen?

'Wij weten als bank wie onze klanten zijn. Die expertise op het gebied van identificatie zou kunnen leiden tot een uitbreiding van onze businessmodellen in die richting. Wij staan voor de uitdaging de technologische ontwikkelingen te vertalen naar de bank die we willen zijn. Dat nemen we mee in ons Spot On-traject (strategisch plan voor de toekomst van de bank dat nu ontwikkeld wordt). Daarbij ontstaan nieuwe innovatieve samenwerkingsvormen met kleine partijen in het betalingsverkeer. Dat is een spannend traject, maar we zullen alles op alles zetten om te zorgen dat we aantrekkelijk genoeg blijven om de relatie met onze klanten in stand te houden en te verrijken.'

Kijkend naar Spot On, naar de uitdaging als bank, de route richting een exit: wanneer ben je tevreden?

'Je kunt het nooit iedereen naar de zin maken, maar ik ben tevreden als wij een bijdrage hebben kunnen leveren aan het herstel van het vertrouwen in de bancaire sector. En als de Nederlandse samenleving na de privatisering van de bank zegt: dat hebben jullie goed gedaan, jullie genereren een positieve kracht richting de moderne maatschappij.' •

TEKST: Petra Pronk

Eveline van Otterloo over ICF: 'Het gaat over ons dagelijkse werk en hoe we daar grip op houden.'



CYNTHIA TILLEMANS,
SENIOR PROGRAM-
MAMANAGER

'Het ICF-programma heeft tot doel bankbreed tot verbetering van beheerste bedrijfsvoering te komen, zodat we aantoonbaar meer "in control" zijn. We doen dat door op diverse terreinen heel praktische en concrete verbeteringen door te voeren, zoals in het risicobeleid, de wijze waarop we met veranderingen omgaan of de manier waarop integraal gestuurd en gerapporteerd wordt.'

'ICF gaat ons helpen om het vertrouwen te herwinnen'

'Toen ik een half jaar geleden hoorde dat ik actief betrokken zou raken bij het strategische ICF-programma (Integrated Control Framework) van SNS Bank NV wist ik eigenlijk niet waar ik aan begon. Net als de meeste collega's had ik geen idee wat het inhield en waarom ik me daarin zou moeten verdiepen. Maar inmiddels wel. ICF gaat echt ergens over! Het gaat over ons dagelijks werk en hoe we daar grip op houden.'

Natuurlijk, het is ingewikkeld. Het gaat om een veelomvattend programma dat alle facetten van de bedrijfsvoering raakt. En dat allemaal in een eindeloos aantal afkortingen. Maar als je het tot de kern terugbrengt, is het vrij eenvoudig: ICF gaat over een gezonde, beheerste bedrijfsvoering. Dat is een bedrijfsvoering waarin mensen weten wat ze doen, zich bewust zijn van de risico's, en ook bereid zijn daar verantwoordelijkheid over af te leggen. Het is een ABC-tje: dingen moeten Aantoonbaar, Beheersbaar en Controleerbaar zijn. Dat gaat om concrete zaken. Bijvoorbeeld: een balans vinden tussen onverantwoorde financiële risico's nemen en alles dichttimmeren. Of een bedrijfscultuur creëren waarin fouten niet onder het tapijt geschoven worden.

ICF raakt me in die zin, dat ik me ervoor wil inzetten dat beheerste bedrijfsvoering top of mind wordt binnen de organisatie. Niet alleen bij leidinggevenden, maar vooral ook bij de medewerkers. Mensen helpen de verandering daadwerkelijk door te voeren en ook echt te borgen. Dat vind ik enorm leuk, omdat het leidt tot een werkomgeving waar-

in mensen zich meer bij elkaar betrokken voelen, meer dingen delen en ze erop kunnen vertrouwen dat ze niet op fouten worden afgerekend. Ja, het is een enorme uitdaging, want je praat over een cultuurverandering, en zoiets is niet van vandaag op morgen gerealiseerd. Mijn advies is: zorg dat dit op de agenda komt te staan en dat het écht gaat leven voor mensen. ICF gaat ons helpen om het vertrouwen van de buitenwereld terug te winnen. Dat is een vliegwieleffect. Als we hier samen de schouders onder zetten, staat er volgend jaar echt een bank waar we als medewerkers trots op mogen zijn!' •



FOTOGRAFIE: Anneke Hymmen
 TEKST: Petra Pronk

‘Op horizontaal niveau moet je elkaar echt verleiden’

Als banken alleen maar sturen op efficiency, wordt het lastig om te overleven. We moeten samenwerken en dat blijkt allerm minst eenvoudig, betoogt Henk Volberda.

‘Delen is vermenigvuldigen, het belang van samenwerken is erg groot. Organisaties waarin veel kennis wordt gedeeld en waarin de best practices in afdeling A ook naar afdeling B, C en D gebracht worden, zijn vaak succesvol. Conglomeraten en multi-unitondernemingen (bijvoorbeeld grote bouwbedrijven, red.) hebben het wat dat betreft moeilijk, omdat ze vaak zeer gefragmenteerd zijn. Er is sprake van Chinese muren en verkokering. De opsplitsing in divisies, afdelingen en functies is een serieus probleem, omdat het innovatie in de weg staat – en juist innovatie is een must. Neem de financiële wereld, die wordt opgeschrikt door nieuwe spelers met disruptieve businessmodellen. Als je niet innoveert en alleen maar stuurt op efficiency, ga je als bank niet overleven.

Nieuwe producten en diensten ontstaan vaak in de grensgebieden, op het snijvlak van divisies en entiteiten. Maar dan moet er wel gecommuniceerd worden. Bij verticale coördinatie is de hiërarchie behulpzaam, maar bij horizontale coördinatie moet er kennis gedeeld worden op hetzelfde hiërarchische niveau, en dat is lastig. Die samenwerking laat zich niet afdwingen. Op dat horizontale niveau moet je elkaar echt verleiden om samen te werken. Daarvoor moet je als leidinggevende wel de controle uit handen geven, maar dat is het zeker waard.

Neem de introductie door Philips van de dvd-recorder. Philips was altijd te laat met nieuwe producten, behalve bij de dvd. Dat succes was te danken aan het feit dat ze voor dit project met tiger teams werkten: multidisciplinaire teams zonder “baas”, dwars over de divisies heen. Dat was het gevolg van de visie van topman Kleisterlee die “het bord gehaktballen” dat het concern in zijn optiek was (autonome afdelingen zonder crossfunctionele verbanden) wilde omvormen in een spaghettiorganisatie. Het resultaat: synergie tussen de onderdelen, uitmondend in grote creativiteit. Jack Welch, voormalig CEO van General Electric, vond horizontale samenwerking tussen divisies zelfs zo belangrijk dat mensen werden ontslagen als ze geen kennis deelden. De bedrijven met T-shaped skills (kennis in de breedte en de diepte) zijn de innovatiekampioenen. Job-rotatie kan ervoor zorgen dat mensen meer begrijpen van de kernprocessen binnen de hele organisatie, waardoor ze meer waarde kunnen toevoegen.’ •

HENK VOLBERDA,
 hoogleraar Strategisch
 Management en
 Ondernemingsbeleid
 Rotterdam School of
 Management, Erasmus
 Universiteit

