

Klant

Naast het behartigen van de belangen van aandeelhouders, hebben banken ook een zorgplicht voor hun klanten. Hoe vullen zij deze in? En hoe verandert financiële technologie de relatie met de klant?

VERSLAG

Observaties van binnenuit de Rabobank

Kloppen de clichés die over banken bestaan? Marcel Canoy ging *embedded* bij de Rabobank.

MARCEL CANOY
Economisch adviseur bij de Autoriteit Consument & Markt en distinguished lecturer aan de Erasmus School of Accounting and Assurance

De berichtgeving over banken is opvallend incidentgestuurd. Kranten schrijven eigenlijk alleen maar over banken als er wat ‘mis’ is, of als de politiek debatteert over bijvoorbeeld bankenbuffers of beloningen.

Hierdoor ontstaat er gemakkelijk de indruk dat er niet veel veranderd is sinds de crisis. Bij het Kamerdebat naar aanleiding van de voorgestelde salarisverhoging voor ING-topman Hamers kwamen alle bekende stokpaardjes weer langs. En als ik binnen mijn vriendenkring of zelfs aan andere economen (de ‘niet-bankenexperts’) vraag wat er binnen het bankwezen veranderd is sinds de crisis, dan luidt het antwoord steevast “niet veel!”

Is deze indruk terecht? Is er sinds de crisis inderdaad niet veel veranderd bij de Nederlandse banken? Om die vraag te beantwoorden is er een meer realistisch beeld nodig van wat er in de bankenwereld speelt. Het is niet eenvoudig om zo’n beeld te krijgen, want de bankenwereld is nogal gesloten. Alle negatieve aandacht heeft banken schuw gemaakt; pogingen van de sector zelf om naar buiten te treden, worden vaak (en niet ten onrechte) gezien als ‘marketing’.

Ik heb me daarom als vrijwilliger bij de sector gemeld. De deal die ik aanbood was simpel: ik schrijf op eigen risico en initiatief een boek over de bank, met als sleutelvraag “wat is er de afgelopen tien jaar veranderd bij de bank, en wat zegt dat over de toekomst?” En

de bank werkt hier volledig aan mee, zonder voorwaarden vooraf. Het boek zal (*deo volente*) eind van dit jaar verschijnen en dit artikel kan gezien worden als ‘voorlopige bevindingen’ of – zo u wilt – een kijkje in de keuken van een boek dat een kijkje in de keuken neemt.

Uiteindelijk bleek de Rabobank bereid volledige medewerking te verlenen om mij binnen te laten als onafhankelijke econoom oftevel amateur-antropoloog. Wat mij betreft had het ook de ING of ABN Amro mogen zijn. De Rabobank toonde wel het meeste enthousiasme voor dit project. Wat uiteraard ook een pre was.

Met dit economisch-antropologische verslag ambieer ik een zo realistisch mogelijk beeld te krijgen van het bankwezen. Het is natuurlijk ongewenst dat de beeldvorming van een belangrijke sector gekleurd wordt door onderbuikgevoelens en incidenten. De beeldvorming is immers niet alleen leidend voor de publieke perceptie, maar bepaalt in belangrijke mate ook het beleid van overheden en toezichthouders.

METHODOLOGIE

Academische economen doen veelal onderzoek door gebruik te maken van traditionele methodes zoals data en modellen, en soms wat modernere broertjes en zusjes zoals experimenten. Daar is niets mis mee, maar daarmee is het niet goed mogelijk om te onderzoeken of een cultuurverandering daadwerkelijk plaatsgevonden heeft.

Een antropologische benadering is daarvoor beter geschikt. Antropologie is een tak van wetenschap die de mens bestudeert in al zijn aspecten, zowel fysiek als cultureel. Ik kies voor deze benadering omdat ik

Dit artikel is een voorpublicatie van het boek dat Marcel Canoy schrijft

hiermee de enorme wereld achter de balansen, kapitaalbuffers, Bazel-richtlijnen en schandalen kan laten zien. Gesprekken met medewerkers, klanten en experts dienen om ideeën op te doen. Je hoeft niet iedere individuele oprisping meteen als waarheid te beschouwen, maar vaak levert het genoeg op om verder te toetsen via andere gesprekken of bronnen. En we weten toch uit de recente economische literatuur dat cultuur, relaties en padafhankelijkheid ertoe doen, en dat ze verklaren waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen.

VERANDERINGEN

Laat ik met de deur in huis vallen. Er is heel veel veranderd bij de Rabobank, maar veel daarvan onttrekt zich aan de waarneming van het bredere publiek. Maar er is nog lang niet genoeg veranderd, want het veranderingspad is lang en hobbelig, en het vlees is soms zwak. Ik neem hier twee zaken nader onder de loep: *desintermediatie* en de status van de klant.

Desintermediatie

Een van de dingen die dramatisch is veranderd, heeft weinig tot niets met de crisis te maken. Omdat we allemaal online of per smartphone bankieren, zijn banken de afgelopen jaren duizenden mensen gaan ontslaan. Hoe goed je dat ook doet, het blijft altijd een ingewikkeld proces. Niemand vindt het gemakkelijk in een organisatie te werken waarbij er de kans bestaat dat of jij of je collega er volgend jaar uitgaat. Zoiets heeft onmiskenbaar impact op de sfeer – en breder nog op de werkbeleving.

Zo bezocht ik het kantoor van de Rabobank in Zaltbommel, duidelijk nog gekocht in een periode dat er meer mensen nodig waren dan nu. De leegheid van het gebouw was fysiek voelbaar en was niet te verhullen door ludieke oplossingen met tafeltennistafels en andere kantoorparafernalia.

Dat mensen en bedrijven steeds minder een beroep doen op de financiële bemiddeling van banken, ofwel de *desintermediatie*, zoals die tendens met een lelijk woord heet, kent ook andere gevolgen die ik bijvoorbeeld aantrof bij mijn bezoek aan Australië. Ik sprak daar onder meer met Marcel van Doremaele, van het executive-team van Rabo Australië. Marcel ziet maar één toekomst. *Organic, organic, organic*. Australië moet als land een merknaam worden voor producten die niet alleen een hoge kwaliteit hebben, maar waarvan consumenten erop kunnen rekenen dat ze op een menswaardige, diervriendelijke en milieuvriendelijke manier worden geproduceerd.

Alles wat niet aan die standaard voldoet, is uiteindelijk gedoemd om te sneuvelen, hetzij door overnames, hetzij door concurrentie uit lagelonenlanden. Het belang van Rabo is om alle spelers in de keten, van supermarkten tot grote agri-bedrijven tot boeren, te helpen deze ambitie te realiseren. En hoe beter de partijen het doen, hoe beter het voor de bank is. Dat is dan weer een mazzeltje voor Rabo, omdat ze in Australië geen algemene bank zijn maar een food- en agribank.

Het bredere punt is dat, door alternatieven en consumentensoevereiniteit, de bank veel meer dan vroeger moet waarmaken wat de toegevoegde waarde is. En dat is kennis bieden en netwerken, en niet veel anders. Financiering kan in de toekomst ook door andere partijen gedaan worden. Denk aan allerlei moderne vormen van kapitaalverschaffing en fintech, waar een bank geen directe rol meer bij hoeft te spelen. Daar merken de consumenten op dit moment wel iets van, maar in de toekomst ongetwijfeld veel meer, want deze trend lijkt onomkeerbaar en is goed nieuws voor iedereen.

Ken uw klant

Een andere grote verandering is *Customer Due Diligence*. Discussies over ‘ken uw klant’ ontstonden al in de jaren negentig. Banken vallen onder de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Dat betekent dat de bank een plicht heeft om de identiteit van klanten te controleren en na te gaan wie de belanghebbenden zijn van transacties. Tevens moet de bank controleren of er sancties tegen deze belanghebbenden bestaan. Tot slot moet de bank gebruikelijke transacties melden, opdat beoordeeld kan worden of er sprake is van verdachte situaties.

Daarnaast heeft Rabo nog een nieuw gecentraliseerd team van maar liefst 450 mensen dat complexe integriteitsrisico's onderzoekt (zoals transacties die plaatsvinden in risicovolle landen), een extra controlelaag bovenop de normale *Customer Due Diligence*.

Het is goed dat de regels zijn aangescherpt, omdat een vermenging van boven- en onderwereld ongewenst is en internationale sancties niet werken als ze via de achterdeur worden ondermijnd. Maar tot hoever moet de bank hierbij gaan?

Ik hoor bij een lokale bank een verhaal over een goede klant van Rabo, die in de chemie zat en handelde met Turkije. Dat bleek keurig door de controle van de Wwft te komen, maar toch kwam Rabo erachter dat er in één geval wat vaatjes chemie per ezel naar Syrië gingen. Voor je het weet wordt de bank geassocieerd

met de gifgasaanvallen van Assad. Het voldoen van de regels is één ding, maar het bredere reputatieverhaal maakt de 'ken uw klant'-agenda nog complexer. In dit geval kon het bedrijf aangesproken worden, en liep het met een sisser af. Maar het roept de vraag op of Rabo nu dozijnen privé-detectives in Verweggistan moet inzetten om alles te checken.

Ondanks de begrijpelijke en terechte aanscherping van het toezicht lijkt de regulering doorgeschoten. Door de bank te onderwerpen aan complex en gedetailleerd toezicht formaliseert en juridiseert de relatie tussen de bank en toezichthouder, en in het verlengde daarvan de relatie tussen de bank en zijn klanten. De gevolgen zijn dat de instellingen vooral bezig zijn met het naleven van regels en zeer risicomijdend worden. Afwijken van de norm, zelfs als daar goede redenen voor zijn, wordt zo heel ingewikkeld gemaakt, wat op zijn beurt weer slecht is voor de ambitie om te bankieren met een meer menselijke maat.

Daar heb ik vele voorbeelden van gezien. Exemplarisch is een gesprek dat ik in Hongkong heb gehad met Michael Mui, die onder meer verantwoordelijk is voor mondiaal opererende klanten. Hij constateert dat hij in 2007 ongeveer zeventig procent van zijn tijd kon besteden aan de markt en de klanten, en de rest aan regelgeving en interne administratieve handelingen. Dat percentage is nu gedaald tot onder de vijftig procent. Een beetje bankier wil zo min mogelijk aan administratie besteden, en zo veel mogelijk aan de business en de klanten. Hoewel niemand binnen de Rabo ontkent dat de regelgeving na de crisis flink aangescherpt moest worden, heeft dit geleid tot een stortvloed van controles waar niemand echt veel wijzer van wordt.

Vanzelfsprekend is er nog veel meer veranderd. Rabobank-specifiek is dat de introductie van de Key Performance Indicators van medewerkers, de manier om de coöperatie vorm te geven, het omgaan met ethische vraagstukken, het bijzonder beheer of de algehele strategie van Rabo die in toenemende mate focust op food en agri. Maar hiervoor ontbreekt in dit artikel verder de ruimte.

ONGELUKKIGE COMMUNICATIE

Niet alles verandert even snel. Wanneer banken met een probleem worden geconfronteerd, gaat het vaak mis met de communicatie. Het patroon is te vaak: eerst negeren, dan ontkennen, vervolgens schielijk toegeven maar direct bagatelliseren, dan de context verzachten ("andere banken doen het ook"), daarna de mededeling



Is de Rabobank speciaal?

KADER 1

Is de Rabobank speciaal? Ja en nee. Ja, uiteraard doet het er toe dat de Rabobank een coöperatie is en in het buitenland vrijwel uitsluitend food en agri doet. Zo iets trekt andere klanten en ander personeel aan, en creëert cultuurverschillen met andere banken. Conclusies over de Rabobank gelden daarom niet zomaar voor andere banken. Zijn de verschillen met andere Nederlandse banken nog te overzien, met de investeringsbanken in de City is het gat groter. Hoewel ik geen expliciet onderzoek heb gedaan naar de banken in de City, krijg ik regelmatig signalen dat er juist daar wei-

nig veranderd is. Dat baart zorgen – maar daar gaat dit verhaal niet over.

Maar het antwoord is ook nee. Want veel trends (desintermediatie, publieke perceptie, algemene economische omstandigheden, regulering) hebben net zo goed betrekking op andere algemene banken. En de verschillen moeten ook niet uitvergroot worden. Het gebeurt regelmatig dat personeel op alle niveaus van de ene naar de andere bank gaat, en de Rabobank heeft ondanks zijn status als coöperatie ook zijn portie aan schandalen gehad.

dat men de ‘ophef’ had onderschat en tot slot de pijnlijke stap richting realiteit.

Uit het derivatendossier blijkt hoeveel tijd en moeite het de Rabo kostte (net als andere banken, overigens) om mee te denken over de oplossingen. Ook bij de tv-reclame over *Growing a Better World Together* was de communicatie aanvankelijk ongelukkig. De bank leek in die reclame te suggereren dat ze het wereldvoedselprobleem zou oplossen, en is hiervoor op de vingers getikt door de Reclamecodecommissie. Het waarom achter de moeite die grote organisaties hebben met communicatie is boeiend. Ik hoef maar te wijzen op het recente witwasschandaal bij ING, en u begrijpt dat Rabo echt niet het enige bedrijf is dat dit soms ingewikkeld vindt.

Bankiers zien geen klanten meer en dat maakt denken in het klantbelang moeilijker

De grote stroom informatie en de hoeveelheid betrokken partijen, intern en extern, maken dingen moeilijk. Zeker wanneer het nieuws van ‘buiten’ en als een verrassing komt, is het moeilijk snel te schakelen en is een fout snel gemaakt. Daar komt nog bij dat banken van nature de neiging hebben om inhoudelijk of juridisch naar kwesties te kijken. Dit geldt voor het derivatenprobleem en in zeer sterke mate voor de voorgestelde salarisverhoging van Hamers.

ONDUIDELIJKE POSITIONERING

“Voor Rabo geldt bovendien dat het een diffuus merk is”, aldus Leendert Bikker, directeur communicatie. In Nederland is er het beeld van een algemene bank zonder veel franje, voor het mkb een betrouwbaar merk, voor boeren en grote voedselspelers een must, voor ngo’s soms wat makkelijker benaderbaar dan ABN en ING, maar voor het buitenland een *premium brand* in de food- en agri-business. Rabo is een beetje de Heineken van de bankenwereld (kader 1).

Bij zo’n diffuus merk krijg je niet alle mensen in het gareel door het centraliseren van bevoegdheden. Leendert gelooft dat het managen van zo’n complex gegeven plaatsvindt door het terug te brengen tot zijn essentie.

En die essentie is waar het allemaal mee begonnen is – een coöperatie van en door boeren. Om elkaar te helpen, omdat het in je eentje niet lukt. Maar we leven niet meer in de negentiende eeuw. Rabo moet dus iets verzinnen dat recht doet aan zijn afkomst, maar tegelijkertijd te transponeren valt naar de moderne tijd. Dat is het simpele verhaal, maar de weg ernaartoe is lang en ingewikkeld.

MENSELIJKE MAAT

Het in mijn ogen grootste probleem bij banken is de moeite die het kost om het menselijke gezicht te laten zien. Dat menselijke gezicht is nodig om te kunnen en durven afwijken van de interne of externe regels, als dat in het belang van klant en bank is. Strengere regels belemmeren medewerkers in het uitoefenen van hun vakmanschap en het maken van eigen afwegingen.

Het oordeel bij de vele dilemma’s die ik gezien heb, is uiteindelijk inherent subjectief. Alleen zijn we als maatschappij nauwelijks meer bereid dit te accepteren. In plaats van te onderkennen dat bankieren vaak mensenwerk is – met alle voor- en nadelen van dien – doen we liever alsof we alles kunnen dichtmetselen met regels, al spannen we daarmee het paard achter de wagen en ontmenselijken we de business. Die regels zijn vaak extern opgelegd, maar ook de banken zelf hebben deze neiging bij het formuleren van interne regels.

Dit raakt aan misschien wel de meest fundamentele uitdaging voor een algemene bank. Er is een grote afstand tussen enerzijds de activiteiten en medewerkers van een bank en anderzijds de klanten, als het gaat om macht en informatie. Door de desintermediatie zien veel bankiers geen klanten meer, hetgeen het moeilijker maakt om in het belang van klanten te denken. De Rabo is een bank van goede bedoelingen op dit terrein – en voor Rabo is het op termijn misschien wel gemakkelijker dan voor ABN en ING door de focus op food & agri. Maar niet alle goede bedoelingen leiden tot goede acties.

Rabo zou er goed aan doen om krachtig en consequent van bovenaf uit te dragen dat iedere bankier overal ter wereld tot het uiterste moet gaan om, behalve op de regels, ook op het eigen morele kompas te varen. En om het aan de samenleving uit te leggen als dat leidt tot dilemma’s of andere keuzes. En dit zo vaak te doen als maar mogelijk is. Mocht dat kompas dan uit het lood geslagen zijn, dan weten we dat tenminste. En als dat niet zo is, dan hoeft er geen angst te zijn om af te wijken en te bankieren op de menselijke maat. Dat ontspoord dan niet, want er zijn al genoeg regels die het gedrag van bankiers aan banden leggen.