
Interview

Eric Groothedde

Adviseur Consumentenzaken

Banken zijn in de kern nutsbedrijven

Tien jaar geleden kwam Rob Langezaal als 'buitenstaander' werken in de bankensector. Op 1 juli 2018 verlaat hij de Volksbank, waar hij meer dan tien jaar bestuurder is geweest. Hoe kijkt de bankier die steeds de blik van een outsider heeft behouden naar verleden en toekomst van de banken?

Rob Langezaal (de Volksbank) pleit voor meer emotie/gevoel in de klantrelatie

Een gouden greep, noemt Rob Langezaal de 'stage' van een aantal maanden die hij in 2007 liep na zijn aantreden als directielid bij SNS Bank, tegenwoordig de Volksbank [zie kader]. "Dat kan ik elke bestuurder aanraden. Ik kreeg zo een goed beeld van alle facetten van de bank. Ook leerde ik wat er écht speelt

in het bedrijf. Dat hoor je op de werkvloer, niet aan de directietafel.'

Een stage was voor Langezaal naar eigen zeggen een must, nadat hij na een succesvolle carrière bij KPN [zie kader] de overstap maakte naar de hem onbekende bankensector. "Het heeft veel energie gekost om me de sector eigen te maken.





Rob Langezaal

Rob Langezaal studeerde Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Hij vervulde diverse directiefuncties bij KPN tot hij in 2004 werd benoemd tot CEO van KPN Retail B.V. Drie jaar later maakte hij de overstap naar de bankensector. Van 2007 tot 1 januari 2018 was Langezaal als Chief Commercial Officer (CCO) verantwoordelijk voor de retailactiviteiten van de merken van de Volksbank (ASN Bank, RegioBank, BLG Wonen en SNS). Langezaal heeft zijn bestuursfunctie begin dit jaar neergelegd, maar hij blijft nog tot 1 juli betrokken bij onder andere een samenwerkingsverband waarin SNS namens de Volksbank participeert op het gebied van digitale innovatie. Ook volgt hij de opleiding tot commissaris/toezichthouder aan de Erasmus Universiteit.

Tegelijkertijd ben ik mij steeds als *outsider* blijven gedragen, met de blik van buiten naar binnen. Want die frisse blik is nodig.”

U kwam uit de retail. Wat kunnen de banken van die sector leren?

“Vooropgesteld: sectoren kunnen veel van elkaar leren. Daarom pleit ik ook voor het werven van expertise in andere sectoren. Dat voorkomt dat organisaties vastgeroest raken in ingesleten patronen, ideeën en denkwijzen. Bij SNS zag ik dat er zeer gedreven, professionele en slimme mensen werken. De hoge mate van professionaliteit en deskundigheid bij de banken kan een voorbeeld zijn voor andere sectoren, maar het is ook een valkuil.”

Waarom? “In de eerste plaats omdat bij banken de neiging bestaat zaken ingewikkelder te maken dan ze zijn. Terwijl een retailbank in de kern een heel eenvoudig bedrijf is. Tegen mijn vrienden zeg ik het zo: je hebt als bank ongeveer tien spaarders nodig met ongeveer 15 tot 20 duizend euro en dan kun je een gezin dat een huis wil kopen een hypotheeklening geven. Ingewikkelder is het niet. Daarnaast speelt dat bankiers erg van de ratio zijn, terwijl de relatie met de klant vooral wordt bepaald door emotie en inlevingsgevoel. Daar mogen we ons veel meer bewust van zijn. Banken moeten actief deelnemen aan maatschappelijke discussies en gesprekken met klanten. Daar hoort een kwetsbare en empathische opstelling bij.”

TURBULENT

Langezaal omschrijft zijn jaren bij SNS en later de Volksbank als ‘nooit saai’. Onder druk van de beursnotering en te veel focus op rendement verloor de bank het zicht op haar maatschappelijke *roots* en verslikte ze zich in een riskant avontuur met vastgoedfinanciering. Wat volgde was een turbulente periode gekenmerkt door onrust bij spaarders, nationalisatie,

de afsplitsing van de verzekeringstak en de zelfstandiging van de bank. Sinds 1 januari 2017 maken SNS, ASN Bank, BLG Wonen en RegioBank deel uit van de Volksbank, waarvan de aandelen in handen zijn van de staat.

Hoe heeft u die periode ervaren? “De nationalisatie was een dieptepunt dat nooit had mogen gebeuren. Maar het was ook het sein om met hernieuwde energie te bewijzen dat de beslissing van de overheid om ons een tweede kans te geven juist was. Aan de hand van ‘het Manifest’ – de normen en waarden van de Volksbank en haar merken – brengen we de bank terug naar haar wortels. Dat wil zeggen: mensgericht, maatschappelijk en duurzaam.”

Hoe beoordeelt u de huidige positie van de bank? “We kunnen trots zijn op de groei van het aantal klanten bij alle merken van de Volksbank en de erkenning die we krijgen van klanten en consumentenorganisaties. Er is in tien jaar veel veranderd: van bankieren op kantoor naar online en mobiel, het vertrouwen dat naar een dieptepunt zakte en we nu met *ups & downs* weer terugverdienden, de opkomst van fintech en het toezicht op de sector dat fors is aangescherpt. Belangrijk is vooral dat we als banken bij onze kern blijven.”

Wat is dan de kern van een bank? “Retailbanken zijn in de kern nutsbedrijven. Daar bedoel ik mee dat ze zich zouden moeten richten op de financiële gezondheid van mensen, niet op het maximaliseren van de winst. Een klant die een hypotheek aanvraagt, wil rustig kunnen wonen. Daar gaat het om. Niet om met je hypotheek zoveel mogelijk geld te verdienen, zoals het idee was achter de beleggingshypotheek. Dat betekent niet dat een bank geen winst mag maken, want dat is nodig om de dienstverlening verder te kunnen verbeteren. Maar banken moeten zich steeds bewust blijven van hun maatschappelijke functie.”

De Volksbank

De Volksbank is het moederbedrijf van SNS, ASN Bank, BLG Wonen en RegioBank. De merken hebben met elkaar gemeen dat ze een geschiedenis van maatschappelijke betrokkenheid hebben; SNS ontstond als samenwerkingsverband van spaarbanken om mensen in staat te stellen een kleine financiële reserve op te bouwen, ASN en RegioBank hebben een vakbondsachtergrond en BLG Wonen is opgericht om het eigenwoningbezit in Limburg te stimuleren. De Volksbank is eigendom van de Staat.

Welke rol speelt de bankierseed in dit verband?

“Bankiers hebben een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid en horen zich vanzelfsprekend daarnaar te gedragen. Het afleggen van de eed is een moment om bewust stil te staan bij wat het betekent om bankier te zijn. Voor- en tegenstanders zijn bovendien met elkaar in debat gegaan over de normen en waarden die bij een bank horen. Dat is alleen maar goed.”

Het fundament onder de banken is nu toch veel steviger dan vóór de crisis?

“Als je naar de balans kijkt staan de banken er zeker beter voor dan een aantal jaren geleden. Met de kanttekening dat daar door de belastingbetalers wel een flinke prijs voor is betaald. Als het gaat om het terugwinnen van het vertrouwen zijn we weliswaar goed op weg, maar is er ook nog veel werk aan de winkel. Het zou onverstandig zijn nu achterover te leunen.”

Wat is uw boodschap aan de banken?

“Ik weet niet of het aan mij is om goede raad te geven; ik ben tenslotte nu zelf bankier. Maar ik zou de banken willen meegeven: wees je bewust van de maatschappelijke rol die je vervult. Zorg ervoor dat je nóg relevanter wordt voor de klant, bijvoorbeeld door in te spelen op de mogelijkheden die digitalisering biedt en dus de mogelijkheid dat je daarmee de klanten beter leert kennen en beter kunt helpen. En heb niet alleen aandacht voor je klanten in goede tijden, maar juist ook als het tegenzit.”

KNOOP DOORHAKKEN

Langezaal weet nog niet wat hij na zijn vertrek bij de Volksbank gaat doen. “In elk geval heb ik nog te veel energie om stil te zitten. Ik heb met mezelf afgesproken dat ik vóór 1 juli de knoop doorhak. Misschien blijf ik in de bankensector, maar ik ben daar niet aan gebonden. Ik ben tenslotte al eens eerder van sector veranderd.”