

Succesvolle Zweedse Handelsbanken doet alles anders

‘Handel zoals jij denkt dat goed is’



Het kantoor van
Handelsbanken
in Huizen.

DOOR PAUL GROOTHENGEL

FOTOGRAFIE DIRK BRAND

Een bank zonder bonussen, verkooptargets en budgetten. Een bank met 11.000 medewerkers, maar zonder centrale afdelingen als Strategie en Marketing. Kan dat? Ja, dat kan. De Zweedse Handelsbanken bewijst al veertig jaar dat dit bestuursmodel werkt. Sterker nog, de meeste grootbanken zouden hun vingers aflikken bij de resultaten van deze atypische branchegenoot. Portret van een vreemde eend in de financiële bijt.

Ceci n'est pas une pipe. Handelsbanken is geen bank. Die gedachte is onontkoombaar als je het kantoor van Handelsbanken in Huizen binnengaat. Geen toplocatie, marmer, of andere dikdoenerij, maar een blauwgeschilderd, houten woonhuis, gelegen aan de oude haven van Huizen. Aan de overkant van het water uitzicht op vier oude kalkovens die boven het stille haventje uittorenen; vroeger een fabriek waar schelpen uit de Zuiderzee werden verbrand tot ongebluste





De bankier doet alleen zaken met klanten die zichtbaar zijn vanaf de plaatselijke kerktoeren.

ROBERT VAN DER KOLK: 'IK MOEST ZO MIN MOGELIJK GETALLEN NOEMEN. GEEN TARGETS, GEEN OMZETCIJFERS.'

kalk, nu een fraai industrieel monument, af te huren voor feesten en partijen. Wel wat anders dan uitzicht op de blokkendozen aan pakweg de Zuidas. Naast de voordeur van het Handelsbanken-kantoor staat een blauwe Kronan-fiets met bedrijfslogo. We bellen aan, kantoordirecteur Robert van der Kolk doet zelf open. De rondleiding is kort: de twee collega's beneden doen alle particuliere klanten, de twee collega's boven de zakelijke tak.

Rechttoe, rechtaan

Handelsbanken is wel degelijk een bank, maar wel eentje die zo'n beetje alles anders doet dan de gevestigde orde van grootbanken. Want ga maar na: kantoren zijn zeer gedecentraliseerd en beslissen vrijwel alles zelf, zowel verkooptargets als bonussen zijn taboe, aan budgetten doet Handelsbanken niet. De bank telt in Nederland inmiddels tien kantoren en biedt haar particuliere en zakelijke klanten vrijwel alle standaardproducten aan, behalve betaalrekeningen en -passen. Geen ingewikkelde producten die niemand begrijpt, geen spectaculaire derivaten of driedubbel doorverpakte hypotheek, bij Handelsbanken gaat alles rechttoe, rechtaan. Wil je een hypotheek? Dat kan: lineair,

annuïteiten of aflossingsvrij. Meer smaken zijn er niet. De rente is marktconform, aan tophypotheek heeft Handelsbanken zich nooit bezondigd. Een huizenkoper leent bij deze bank nooit meer dan negentig procent van de marktwaarde van een woning.

Van der Kolk startte tien jaar geleden in het bankvak, bij sns. Toch niet de meest agressieve grootbank, zou je zeggen, maar Van der Kolk ergerde zich aan het gedrag van sommige collega's. 'We werden centraal aangestuurd en kregen van onze bazen pittige targets mee. Meer en meer ging het om de volumes. Veel collega's verdrongen zich om dezelfde klant te bedienen. Het loonde als je voordrong, als je anderen de bocht afsneed. In zo'n bedrijfscultuur kweek je vanzelf een sfeer waarin mensen gaan voor hun eigen gewin, en bereid zijn om daarvoor hoge risico's te nemen. Geen fijne werkomgeving.' Toen Van der Kolk (via nota bene een klant van sns) hoorde over Handelsbanken, werd hij nieuwsgierig. Toen hij een aanbod kreeg om over te stappen, aarzelde hij geen moment.

Kerktoeren-principe

Twee jaar geleden werd Van der Kolk gevraagd om een nieuw kantoor op te zetten in Huizen. Wat meespeelde: hij komt uit deze streek en kent dus veel mensen in de regio. Dat past in de filosofie van Handelsbanken: geen centrale marketing, geen reclame, maar een bankier die in zijn eigen kring klanten aantrekt. Dat noemen ze het 'kerktoren-principe': de bankier doet alleen zaken met klanten die zichtbaar zijn vanaf de plaatselijke kerktoren. Handelsbanken verdeelt zijn kantoren in ieder land mooi over de regio's; omdat iedere bankier in zijn eigen vijver vist, is er nooit getouwtrek om een klant.

Van der Kolk maakte een businessplan op, maar dat bleek geen sinecure. 'Ik moest zo min mogelijk getallen noemen. Geen targets, geen omzetcijfers. Best wel gek. Waar ik dan wel op word afgerekend? Op de cost-income ratio, de verhouding tussen kosten en opbrengsten, en op klanttevredenheid. Op beide parameters willen we beter scoren dan al onze collega-vestigingen. Dat lukt tot nu toe uitstekend.' Bij de meeste banken schommelt de cost-income ratio, ook wel efficiency ratio genoemd, tussen de 50 en 70. Bij ABN-AMRO gaat het bij iedere kwartaalpresentatie over de 'te hoge efficiency ratio'. Onder Gerrit Zalm daalde die ratio van



Naast de voordeur van het Handelsbanken-kantoor staat een blauwe Kronan-fiets met bedrijfslogo.

boven de 70 naar onder de 60, vooral dankzij ontslagen en lagere bonussen. Over het algemeen worstelen banken met te hoge kosten vanwege de uitbundige overheadkosten van het hoofdkantoor, de bonussen natuurlijk, en een structurele laag vet op de botten. Bij Handelsbanken schommelt die

'De managers moesten flink slikken'

Emeritus hoogleraar en managementconsultant Gerrit Broekstra is al jaren gefascineerd door Handelsbanken. In zijn nieuwe boek over decentralisatie wijdt hij er een hoofdstuk aan. 'Er is bij organisaties meestal een flinke crisis nodig om te veranderen. Zo ook bij Handelsbanken. Eind jaren zestig ging het steeds slechter met deze toen nog centraal aangestuurde bank. In 1970 gooide de nieuwe topman Wallander de organisatiestructuur radicaal om.' Broekstra zocht de inmiddels 90-jarige Wallander op in Stockholm. 'Een intrigerende man. Meer een denker dan een doener. Binnen Handelsbanken wordt hij nog steeds gezien als icoon. Hij zette ondermeer de complete afdeling Strategie op straat, dat ging om vijftig man! Ook andere stafafdelingen zoals Marketing doekte hij op. Op het hoofdkantoor kon een derde van alle managers en medewerkers zijn biezen pakken. Wallander vertelde me ook dat medewerkers op lokaal niveau zijn veranderingen prachtig vonden, zij kregen zelf veel meer te zeggen. Maar de managers moesten flink slikken.'

Volgens Broekstra vertonen de medewerkers van Handelsbanken geen 'casinogedrag' en het zijn geen 'product pushers'. 'Dat vertaalt zich in een structureel hoge klanttevredenheid.' Hij beschouwt dit model als een stap voorwaarts in de evolutie van bedrijfsvormen. Het is hem een raadsel waarom andere banken dit voorbeeld niet navolgen. 'Waarschijnlijk zijn ze er te eigenwijs voor. Doodzonde dat een bank als ABN-AMRO haar crisis niet heeft aangegrepen om haar businessmodel op de schop te gooien. Wallander durfde zich de fundamentele vraag te stellen: waarvoor bestaan wij als bank? Het antwoord op die vraag is de essentie.'



De Zuidas.

ratio rond de 40, spectaculair laag voor een bank. Sommige kantoren scoren zelfs iets boven de 20. 'Wij letten hier zeer sterk op de kosten. Ik krijg geen budget van mijn hoofdkantoor voor bijvoorbeeld kantoorinrichting, dat bepaal ik zelf. Die kosten gaan rechtstreeks ten laste van het resultaat van ons kantoor. Nou, dan koop je wel scherp in. Dit systeem werkt veel beter dan centrale inkoop.'

Oogkleppen op

Van der Kolk voelt zich ondernemer, die de nodige vrijheid krijgt van zowel zijn hoofdkantoor in Stockholm als zijn landenmanager in Nederland. Die bewegingsruimte mag dan flink zijn, in de kredietverstrekking gelden voor medewerkers van Handelsbanken soortgelijke beperkingen als voor collega's van andere banken: tot een bepaalde limiet fiatte- ren ze zelf kredietaanvragen, daarboven hebben ze toestemming nodig van een gecentraliseerde kredietcommissie. Van der Kolks collega Carolien Reijnen leidt de vestiging op

DE PENSIOENVOORZIENING IS VOOR ALLE MEDEWERKERS GELIJK, VAN KOFFIEJUF TOT DE BESTUURSVOORZITTER.

Schiphol. Drie jaar geleden kwam ze over van Fortis. 'Daar was het oogkleppen op en ieder-voor-zich. Er werden van hogerhand verkooptargets opgelegd maar die zeiden me niet zoveel. Ik dacht: als je altijd maar je best doet voor de klant, dan komt het vanzelf goed. Maar dat was niet zo. We werden onder druk gezet om targets te halen, en dan maakten mensen – als een kat in het nauw – soms rare sprongen. Managers waren heel aardig, maar kozen meestal de weg van de minste weerstand. Het businessmodel van zo'n grootbank gaat ten koste van de onderlinge samenwerking. Op een gegeven moment wilde ik meer vrijheid, meer ondernemerschap, en heb ik mijn baan bij Fortis opgezegd.'

Reijnen zette haar cv op internet, waarna ze vrij snel werd benaderd door Handelsbanken. Daar had ze nog nooit van gehoord. 'De aanpak sprak me erg aan. Ik

begon als accountmanager en werd snel daarna branchmanager. Wat ongelooflijk prettig is; je krijgt meteen je eigen verantwoordelijkheid. Onder het motto: handel zoals jij denkt dat goed is. En bij deze bank werken we wél echt als team, dat is een verademing.'

Geen bonus, wel oudedagsvoorziening

Bij Handelsbanken geloven ze in de menselijke maat. Een callcenter met anonieme medewerkers is er niet, persoonlijk contact met de klant behoort tot de huisregels. Reijnen: 'Voordat ik een hypotheek afsluit, gaan we zeker langs bij de mogelijke klant om zijn huis goed te bekijken. Aan de keukentafel ga ik dan met hem in gesprek over de wensen en de persoonlijke situatie. Zo krijg je een heel scherp beeld van de werkelijke risico's en mogelijkheden. Hetzelfde geldt voor de zakelijke klanten. Als ik namens Handelsbanken participeer in een bankensyndicaat dat leningen wil verstrekken aan bijvoorbeeld een multinational, dan moet ik persoonlijk

contact hebben gehad met de cfo van dat bedrijf. Heb ik dat contact niet gehad, dan doet Handelsbanken niet mee.' Van laag tot hoog, iedere medewerker van Handelsbanken krijgt een vast salaris. Aan variabele beloning doet deze bank niet, aan jaarbonussen evenmin. Dat trekt vanzelf een bepaald type werknemers. Selectie aan de poort is belangrijk, vertelt Van der Kolk. 'Ik zat laatst met mijn baas in een sollicitatiegesprek met een kandidaat voor de post van kantoordirecteur. Ik vroeg hem waarmee hij zou beginnen op zijn eerste werkdag bij ons. Direct een secretaresse aannemen, was het antwoord. Nou, die kandidaat viel dus meteen af. Met zo'n instelling pas je niet bij Handelsbanken.' Overigens delen de medewerkers van Handelsbanken wel degelijk in de winst. Niet in de vorm van bonussen, maar door een jaarlijkse storting van het winstoverschot in een oudedagvoorziening. Ook die is voor alle medewerkers gelijk, van koffiejuft tot de bestuursvoorzitter. Die pensioenvoorziening wordt uitgekeerd op de dag dat een medewerker zestig jaar wordt, ongeacht of hij nog in dienst is van Handelsbanken. Voor loyale medewerkers kan dat oplopen tot een enorm



Carolien Reijnen: 'Wat ongelooflijk prettig is; je krijgt meteen je eigen verantwoordelijkheid. Onder het motto: handel zoals jij denkt dat goed is.'

'Ze gaan voor lange termijn, niet voor hit-and-run'

Nadelen van het bestuursmodel van Handelsbanken heeft André de Waal nog niet kunnen vinden. Al in 2002 schreef hij over de Zweedse bank. De Waal, docent aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het Center for Organisational Performance, constateerde destijds dat sommige organisaties hun structuur zo sterk vereenvoudigen en verbeteren dat ze het onderdeel budgetteren 'zelfs helemaal afschaffen'. 'Beyond budgeting' noemt hij het. Destijds vatte De Waal het samen – in het blad *Banking Review* – in vier stappen: decentraliseer naar zelfsturende eenheden; vergroot, binnen strategische grenzen, de handelingsvrijheid van medewerkers; vergroot ook hun beslissingsbevoegdheid; en coördineer activiteiten op basis van marktvraag in plaats van het budget. Precies wat Handelsbanken heeft gedaan.

De Waal: 'Het boeiende van Handelsbanken is dat ze al decennia hun klanten en medewerkers centraal stellen, niet hun aandeelhouders. Ze gaan voor de lange termijn, niet voor hit-and-run. En dus krijgen de medewerkers geen bonus, maar een winstuitkering die fungeert als pensioenvoorziening.' Dat trekt een bepaald type bankiers, constateert De Waal. 'Je ziet bij Handelsbanken hoe goed het werkt als je medewerkers het vertrouwen geeft.' In Nederland ziet hij geen navolgers. 'Rabo komt er een klein beetje bij in de buurt. Maar voor de rest blijven onze banken dezelfde fouten maken. In die zin heeft de crisis te kort geduurd. De politiek had het gedrag van de banken, zeker degenen met staatssteun, veel harder moeten aanpakken. Nu is het wachten op de volgende bankencrisis. Als die er komt, zal Handelsbanken daar opnieuw prima doorheen komen.'



**‘WE HALEN VEEL BEVREDIGING UIT DE
ONDERLINGE STRIJD TUSSEN VESTIGINGEN:
WIE HEEFT DE LAAGSTE COST-INCOME
RATIO? WIE SCOORT DE HOOGSTE
KLANTTEVREDENHEID?’**

bedrag, vertelt Reijnen. ‘Als je hier een jaar of dertig werkt, ga je naar huis met bijna een miljoen euro.’ Waar staat voor haar persoonlijk de teller op dit moment? ‘Geen idee, daar kijk ik echt niet naar. Mijn collega’s ook niet. Het is een mooie regeling, maar we houden dat verder niet bij.’

Beste jongetje van de klas

Geld is duidelijk niet de motivator die ervoor zorgt dat de medewerkers van Handelsbanken goed scoren. Wat wel?

Van der Kolk: ‘Gewoon, de inhoud van ons werk. We hebben relatief veel klantcontact, dat is sowieso plezierig. En we halen veel bevrediging uit de onderlinge strijd tussen vestigingen: wie heeft de laagste cost-income ratio? Wie scoort de hoogste klanttevredenheid? Ook aan het oordeel van onze interne auditors, die periodiek langskomen, hechten we veel waarde. Als zij hun stempel van goedkeuring geven, is dat ook weer goed voor de motivatie.’

Hoe presteert deze bank? Verrassend goed. Svenska Handelsbanken is de meest winstgevende bank van Scandinavië, heeft de laagste operationele kosten van alle banken in Europa en scoort als een van de besten op gebied van klanttevredenheid. En nu, nu we terugverlangen naar ouderwetse, degelijke banken die lokaal en risicomijdend werken, staat Handelsbanken opeens vol in de schijnwerpers. Want



De Handelsbanken-vestiging op Schiphol.

waarom nemen andere banken dit businessmodel niet over? Omdat bankbestuurders hun macht niet durven te delegeren? Geen afscheid willen nemen van targets, budgetten en bonussen? ING-topman Jan Hommen zei begin februari in een rondetafelgesprek met leden van de Tweede Kamer: 'Ik kan geen bedrijf runnen als we alle bonussen afschaffen. Dat gaat me echt niet lukken.' Tja.

Van der Kolk geeft ter afsluiting van het gesprek het duurzaamheidsrapport van zijn bank mee. Een foto van zijn kantoorpand siert de cover. 'Toch leuk, als je weet dat Handelsbanken wereldwijd ruim 700 kantoren heeft. En die foto, die heb ik zelf genomen. Scheelt ons toch weer een paar honderd euro voor een fotograaf!'

Over Handelsbanken

Svenska Handelsbanken, kortweg Handelsbanken, is een van de grootste Zweedse banken. De bank werd in 1871 opgericht als Stockholms Handelsbank. In 1970 gooide de nieuwe CEO Jan Wallander het businessmodel volledig om, van een centraal aangestuurde organisatie naar gedecentraliseerde

units, met daarboven alleen een klein hoofdkantoor. Bankmanagers worden vrij gelaten in hun ondernemerschap, ze schrijven hun eigen businessplan en verdedigen dat bij de regiodirecteur. Sindsdien heeft de bank ieder jaar betere cijfers gerealiseerd, ook tijdens de bankcrisis. Handelsbanken heeft de

afgelopen jaren geen staatssteun ontvangen.

Sinds 2002 is Handelsbanken actief op de Nederlandse markt, met inmiddels tien vestigingen en een kleine honderd medewerkers. Wereldwijd telt de bank ruim zevenhonderd vestigingen en bijna 11.000 medewerkers.



Anda van Riet volgt goederen die op Marktplaats.nl zijn aangeboden en een nieuwe eigenaar hebben gevonden.

