

De SNS Bank in 2015

Herijking van waarden gebaseerd op een eerbiedwaardig verleden

De rol van het Manifest in het licht van de traditie

door Geraart Westerink

De afgelopen jaren behoorden tot de woeligste periode in de geschiedenis van de SNS Bank. Ze vormden een aanleiding om de uitgangspunten die de kiem hebben gelegd voor het huidige bedrijf opnieuw te bekijken en in de praktijk te brengen, onder meer door het formuleren van een Manifest, waarin de kernwaarden van de Bank opnieuw zijn vastgelegd.

Crisis

De 'bankencrisis' van 2008 heeft diepe groeven getrokken in het economisch-maatschappelijk leven. Aan een lange periode van groei, die bijna vanzelfsprekend leek te worden, kwam een bruto einde. Zekerheden verdwenen als sneeuw voor de zon. Reputaties sneuvelden. De financiële sector, die verantwoordelijk werd gehouden voor het ontstaan van de crisis, kwam onder grote druk te staan. Haar reputatie verdampte. Diverse bedrijven die vaste waarden vormden in het economisch bestel fuseerden, verdwenen van het toneel, werden opgesplitst, of gingen in andere handen over. Nederland, met haar in verhouding grote financiële sector, kon zich niet aan deze ontwikkeling onttrekken. Integendeel. De staat moest er aan te pas komen om een ineenstorting van het financiële stelsel te voorkomen. Diverse instellingen werden ondersteund met waarborgsommen en garantiestellingen. Het meest ingrijpend was de - gedwongen - nationalisatie van enkele banken en verzekeraars. Op het hoogtepunt van de crisis werd ABN AMRO-Fortis door de overheid gered. Veel later, op 1 februari 2013, werd ook SNS Reaal genationaliseerd. De ingrepen, zonder weerga in de recente geschiedenis, hadden veel impact, voor zowel klanten en medewerkers van de bank als de samenleving als geheel. Een nieuwe periode brak aan. Het bedrijf moest weer gezond worden gemaakt. Dat lukte alleen met ingrijpende maatregelen. Als eerste werd afsplitsing en sanering van de vastgoedpoot ingezet. Kleinere bedrijfszonder-



Wereldspaar dag rond 1960. Bondsspaarbank Kampen. Foto: collectie SNS Historisch Centrum.

delen volgden. Vervolgens was het tijd voor de scheiding van de bank en verzekeringstak, die in de zomer van 2015 plaatsvond. Een ingrijpende en lastige taak, die de wortels van het bedrijf raakte.

Mentaliteitsomslag

Het was ondertussen duidelijk geworden dat er na deze noodzakelijke sanerings- en reorganisatieronden niet op de oude voet kon worden voortgegaan. Er moest een nieuwe start worden gemaakt. Het geschonden vertrouwen moest worden hersteld. Een mentaliteitsomslag was nodig, startend met een schone lei.

SNS Bank is daar voortvarend mee begonnen. In zekere zin was dat minder moeilijk dan gedacht. De Bank behoorde ook tijdens de crisis tot de beter draaiende onderdelen van het bedrijf, die al in een vroeg stadium allerlei vernieuwingen had ingevoerd, zoals de ontwikkeling van het onlinebankieren en het weren van contant geld uit de kantoren. Daarmee liep ze vaak vooruit op de concurrentie. Nu kon de focus weer worden gericht op de klant. Die had de crisis in verwarring gadeslagen en was er soms ook



Hoofdkantoor SNS Bank aan de Croeselaan te Utrecht.

persoonlijk door geraakt. Daardoor was het bijna vanzelfsprekende vertrouwen dat ze altijd in de bank had gehad verdamppt.

Bij het ombuigen van dat beeld en het herstellen van het geblutste blaazen kon de SNS Bank terugvallen op een lange en eerbiedwaardige traditie. Meer dan bij andere banken heeft de klant, die lange tijd vooral uit spaarders bestond, altijd centraal gestaan. De traditie onderstreept dat de nieuwe benadering geen modegril of loze intentie is.

Om dit te illustreren is het goed terug te keren naar de basis van het bedrijf, die ruim twee eeuwen terug werd gelegd, door de Maatschappij tot Nut van 't Algemeen. Een instelling die opbloede in en rond de onrustige Franse Tijd, toen - net als tijdens de bankencrisis - allerlei oude waarden en normen op de schop werden genomen en rotsvaste zekerheden leken af te brokkelen. Een tijd die, net als nu, daardoor ook ruimte bood voor gedurfde stappen en een nieuw elan.

Spaarbanken

De Maatschappij, die overal in het land zogenaamde departementen stichtte, plaatselijke onderafdelingen, richtte zich met haar activiteiten op de 'verheffing van het volk'. Die kon op verschillende manieren worden bereikt. Er waren drie hoofddoelen, die deels met elkaar samenhangen: stimulering van het onderwijs, armoedepreventie en bevorderen van de spaarzin. Voor het bereiken van dat laatste doel werden op diverse plaatsen in het land spaarbanken opgericht, in eerste instantie vaak gevestigd in bestaande gebouwen, die op gezette tijden, soms maar een paar uur per week, hun

‘MENS VOOR MENS’

BANKIEREN MET DE MENSELIJKE MAAT

Een maatschappij waarin mensen vol vertrouwen en optimisme kunnen leven. Waarin we samen de dingen doen die goed zijn voor een volgende generatie. Dat is waar wij aan willen bouwen. En daarom bestaan we om iedereen, **mens voor mens**, te helpen op hun eigen manier **financieel weerbaar** te zijn.

Dit betekent dat we, vanuit onze sociale oorsprong, ook nu weer de verantwoordelijkheid nemen om het vak van bankieren vorm te geven vanuit wat mensen echt nodig hebben. Het betekent dat onze financiële dienstverlening gaat over **nut in plaats van rendement**. Over waarde in plaats van geld. Het betekent vooral dat we oprecht de belangen van onze klanten voorop zetten, zodat fundamentele dingen in het leven zoals wonen, educatie en een buffer voor onverwachte uitgaven nu en in de toekomst geborgd zijn.

Wij begrijpen ook dat het Nederland van vandaag een grote verscheidenheid kent en ieder mens op z'n eigen manier 'financieel weerbaar' wil zijn. Daarom is SNS Retail Bank een diverse familie van merken; ASN Bank, BLG Wonen, SNS Bank en RegioBank. Samen, maar ieder op zijn eigen manier, kiezen we ervoor om **duurzaamheid** als uitgangspunt te nemen voor de toekomst. Om mensen inzicht, overzicht en vooruitzicht in geldzaken te bieden. Om 'goed wonen' toegankelijk te maken en om oprecht persoonlijk contact weer de basis te laten zijn voor bankieren. Wij laten ons continu inspireren om samen met onze klanten eenvoudige dienstverlening te ontwikkelen die de menselijke maat terugbrengt in geldzaken.

Iedereen die bij ons werkt zet zich elke dag vol overtuiging in om Nederland, mens voor mens, financieel weerbaar te maken. De optelsom van al die mensen bouwt aan een maatschappij waarin vol vertrouwen en optimisme geleefd wordt.



Het manifest zoals dat door SNS Bank NV in 2013 is opgesteld.

deuren voor de spaarders openen. De eerste ontstonden (1817) in Workum en Haarlem. Men ging ervan uit dat als mensen beschikten over een financiële buffer ze minder kwetsbaar waren voor ziekten, werkloosheid en ander onheil. Bovendien zou de gewoonte om te sparen de omgang met geld verbeteren en leiden tot een verantwoorde financiële huishouding. De kans op armoede zou daardoor verkleinen en verspilling worden voorkomen. Het streven van de Maatschappij en haar groeiend aantal departementen was onbaatzuchtig, zonder eigenbelang. Niet de instelling, maar 'het volk', 'de klant', stond centraal.

In de jaren die volgden bleek het idee aan te slaan, al was het soms met vallen en opstaan. Via verschillende fasen, vaak gestuurd door ontwikkelingen in de maatschappij, groeide het bescheiden initiatief in twee eeuwen tijd uit tot een omvangrijk bedrijf. Plaatselijke afdelingen breidden zich uit tot regionale vestigingen, die zich aaneensloten tot steeds grotere clusters. De Nutsspaarbank ontstond, gevolgd door de Bondsspaarbank, die uiteindelijk uitmondde in de SNS (Samenwerkende Nederlandse Spaarbanken). Steeds stond het sparen centraal.

Met de beursgang in 2006 werd een gedurfde stap gezet. Er werden nieuwe producten ontwikkeld en tot dusverre onbetreden markten aangeboord. Er volgden overnames, onder meer op het gebied van het vastgoed. Het commerciële belang ging overheersen. De oorspronkelijke basis, de (sparende) klant, kwam op een grotere afstand te staan. Tot de crisis kwam.

Het Manifest

Anno 2015 is het roer om. De klant is terug op het voetstuk waar hij hoort en ook lange tijd heeft gestaan. Spaaractiviteiten zijn weer de kern van het bedrijf geworden. Het aantal producten is verminderd. De communicatie vereenvoudigd. Transparantie, openheid en eerlijkheid staan voorop.

De mentaliteitsomslag heeft in 2013 zijn schriftelijke neerslag gekregen in het Manifest: een beknopte tekst die de kernwaarden van de huidige SNS Bank bevat. Onder het motto 'Mens voor mens. Bankieren met de menselijke maat', wordt de onbaatzuchtige traditie van 'Het Nut' uitgelicht en hernieuwd. De nadruk ligt op vertrouwen en optimisme, in de maatschappij en in de mensen die daar deel van uitmaken. Dienstbaarheid is de leidraad. 'Nut' heeft weer de plaats ingenomen van rendement. Geld staat niet meer centraal, maar 'waarde'. Het bevorderen van de financiële weerbaarheid van de mens is weer het uitgangspunt geworden, net als twee eeuwen geleden,

gestoken in een nieuw jasje passend bij deze tijd, waarbij duurzaamheid een belangrijke rol speelt.

Het SNS Historisch Centrum is daarin een onmisbare schakel geworden. In relatief korte tijd is daar een indrukwekkende collectie bijeengebracht, van zaken die voorheen her en der verspreid door het land lagen, maar die op onmiskenbare wijze de lange en eerbiedwaardige geschiedenis van de SNS, haar rechtsvoorgangers en dochtermaatschappijen weerspiegelen. Het betreft onder meer spaarattributen, reclame- en propagandamateriaal, jaarverslagen, brochures en andere documentatie. Ze kunnen in het hele bedrijf worden ingezet en gebruikt voor het uitdragen van de kernwaarden. Ze brengen een erfenis in beeld waar met trots op kan worden voortgebouwd.