

Hoe *phronèsis* bijdraagt aan klantbelang

Een normatief analytisch onderzoek naar variabele principes in specifieke omstandigheden bij de Rabobank

Masterscriptie

G.W. de Kruik

Hoe *phronèsis* bijdraagt aan klantbelang

Een normatief analytisch onderzoek naar variabele principes in specifieke omstandigheden bij de Rabobank

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde

5 oktober 2016

door G.W. de Kruik

Studie	: Parttime Master Bedrijfskunde
Afstudeerrichting	: Leiderschap, Management & Bestuur
Begeleider	: Dr. B. Wempe
Meelezer	: Dr. J.P.J.M. Essers
Studentnummer	: 421122
Emailadres	: elinedekruik@gmail.com

"Whole is that which has an beginning, a middle, and an end" - Aristoteles

Hoe *phronèsis* bijdraagt aan klantbelang; een normatief analytisch onderzoek naar variabele principes in specifieke omstandigheden bij de Rabobank

© 2016, G.W. de Kruik

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De verantwoordelijkheid van de inhoud ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ter afronding van mijn Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Het is de afsluiting van twee zeer leerzame jaren waarin ik mezelf ben tegengekomen, maar waarin ik ook heb geleerd hoe relatief ‘druk’ eigenlijk is. Naast een baan studeren lees soms een onmogelijke opgave, maar met de nodige discipline, bij tijd wat nachtelijke uurtjes en een flinke dosis positiviteit, is het einde nu bereikt.

Aan het begin van mijn studie kon ik niet bedenken, dat ik zo’n brede blik zou ontwikkelen. Ik ben anders naar dingen gaan kijken. De wereld om me heen, nieuwsberichten, discussies op het werk. Alles lijkt relatief geworden. Ook naar het doen van onderzoek kijk ik anders. Wat is de waarheid eigenlijk? En wat heb je daar aan als je er in de praktijk niets mee kunt? Dagelijks word ik vanuit mijn functie als kwaliteitsmedewerker bij de Rabobank betrokken in een discussie over vakmanschap. Het lijkt het toverwoord te zijn voor elk probleem. Maar wat is vakmanschap nu eigenlijk? De interesse in deze vraag is het startpunt geweest voor mijn onderzoek. Met de uitkomst hoop ik een waardevolle bijdrage te leveren aan de discussie over vakmanschap bij de Rabobank. Iets wat niet stopt als ik straks voor de laatste keer als student de deur van de Rotterdam School of Management achter me dichttrek.

Het afronden van deze studie was in de eerste plaats niet gelukt zonder de kans die ik van mijn werkgever heb gekregen om deze studie te volgen. Hiervoor wil ik de directie van Rabobank Alblasterwaard Vijfheerenlanden dan ook nadrukkelijk bedanken! Ook wil ik familie, vrienden en Marc bedanken voor hun bemoedigende woorden. En ja, het is nu eindelijk af! Soms denk ik dat het niet was gelukt als ik mezelf niet samen met Niels en Jenny lange weekenden, zonder afleiding, in de Belgische Ardennen had opgesloten. We gaan zeker terug, maar dan zonder laptop! De maandelijkse coaching van Ben Wempe, samen met Maurice en Giovanni was een mooie stok achter de deur. Ben, bedankt voor jouw kritische blik en je snelle beschikbaarheid.

Door veel na te denken, opnieuw te beginnen, te argumenteren en te onderbouwen, heb ik mijn eigen *phronèsis* gebruikt om toe te werken naar een hoger doel; het behalen van mijn Master Bedrijfskunde.

Eline de Kruik,

Breda, 5 oktober 2016

SAMENVATTING

Het bestuur van de Rabobank trachtte de afgelopen jaren met protocollen, stappenplannen en instructies alles te beheersen. Wat ontstond was een cultuur van regels en angst. Klanten van de bank merkten starre, zich achter regels en beleid verschuilende medewerkers. Een houding die medewerkers aannamen doordat ze continue werden afgerekend op het niet – letterlijk – volgen van beleid. Het Programma “Increased Customer Focus” heeft als doel om het evenwicht tussen focus op de klant en interne beheersing te herstellen door de controledruk bij lokale Rabobanken te verlagen en zodoende meer tijd over te houden voor aandacht voor de klant. De bank verwacht dit te bereiken door onder andere vakmanschap weer leidend te laten zijn.

Het gebruik van de term vakmanschap zoals deze binnen de Rabobank zichtbaar is, impliceert dat vakmanschap onder andere gaat over oordeelsvorming in uiteenlopende situaties. Zowel de teleologische en ethische aspecten van de deugdethiek, als het praktische van *phronèsis* (praktische wijsheid) waarin oordeelvorming en overwegen een belangrijke rol spelen, hebben in dit normatief analytisch onderzoek een nieuw inzicht geboden in de discussie over vakmanschap bij de Rabobank. Dit is vertaald in de volgende onderzoeksvraag:

WELKE INZICHTEN KUNNEN WORDEN ONTLEEND AAN ARISTOTELES’ THEORIE VAN PHRONÈSIS, MET BETREKKING TOT DE DISCUSSIE OVER VAKMANSCHAP VAN FINANCIËEL ADVISEURS BIJ DE RABOBANK?

Aristoteles omschrijft *phronèsis* als de praktische wijsheid die nodig is om te bepalen wat ‘past’ of ‘passend’ is voor de omstandigheden die ophanden zijn, waarbij het gaat om ‘wat te doen’ in een specifieke situatie en het maken van de keuze om er ook daadwerkelijk naar te handelen (Russell, 2009). Het gaat hierbij niet om het ‘blind’ volgen van regels, maar om het afwegen en toepassen ervan op een specifieke situatie. Het gaat over het begrijpen van variabele principes in bepaalde omstandigheden. Om te weten hoe te handelen, is het belangrijk te bepalen wat het doel is en waar het doel toe zou moeten leiden in die omstandigheden. Een doel kan gaan over de inhoud, hoe ze na te streven, en onder welke condities je doelen moeten wijzigen, laten varen of juist moeten aannemen. Het gaat hierbij volgens Aristoteles niet zomaar om alle doelen, maar om doelen die in algemene zin voor iedereen zouden moeten gelden. Dit is hetgeen er bij elke afweging moet zijn; wat niet ter discussie staat (Nussbaum, 2013). Deze kenmerken van *phronèsis* zijn gebruikt in de analyse.

Uit de analyse blijkt dat termen als klantbelang, 9+ klantbeleving en bankbelang door elkaar heen worden gebruikt waardoor medewerkers mogelijk handelen vanuit verschillende doelen met als resultaat verschillende uitkomsten. Klantbelang kan gaan over het realiseren van de klantwens, of over het voorkomen dat de klant een fout maakt. Bankbelang kan gaan over winst realiseren of risico’s beperken. Wat altijd geldt is dat als de klant wordt behoed voor het maken van een verkeerde keuze, dit altijd in het belang van de klant én de bank. Dit is het primaire doel van het handelen van de adviseurs en staat niet ter discussie.

De Rabobank heeft vijf hulpmiddelen opgesteld om vakmanschap te stimuleren en te ontwikkelen. Het postenoverleg en intervisie dragen als hulpmiddelen bij aan het maken van een keuze, doordat gestimuleerd wordt gezamenlijk variabele principes in specifieke omstandigheden te bespreken en tot een norm te komen. Door overwegen en argumenteren een doel op zich te maken ontstaat meer aandacht voor het proces en kunnen medewerkers een beter oordeelsvermogen ontwikkelen. De Rabobank verlegt de hiermee de focus van het letterlijk volgen van de regels naar zelf nadenken en zelf bepalen wat in een specifieke situatie passend is bij de klant. Dit geldt niet voor de overige hulpmiddelen. Vanuit *phronèsis* naar de toolbox gekeken, oogt het geheel als een stappenplan en een poging om een beweging te controleren en te beheersen.

De cases geven inhoudelijk inzicht in de abstracte principes die contextonafhankelijk zijn en gezien kunnen worden als norm voor handelen vanuit vakmanschap. Uit de cases blijkt dat adviseurs vinden dat ze het klantbelang dienen als de betaalbaarheid van de lening wordt op dit moment wordt aangetoond en als het aannemelijk is dat de eigen woning niet als zekerheid uitgewonnen hoeft te worden, doordat is aangetoond dat alternatieve oplossingen voorhanden zijn bij betalingsproblemen. Adviseurs motiveren niet waarom ze afwijken van de regel, maar vooral hoe het inkomen, de betaalbaarheid en de zekerheid voor de bank gewaarborgd is waarmee direct wordt gerefereerd aan het klantbelang en bankbelang. Niet het volgen van de regel staat voorop, maar het doel waar die regel voor dient.

De theorie van *phronèsis* heeft doen inzien dat het doel van waaruit wordt gehandeld duidelijk moet zijn. Het doel, de stip op de horizon, bepaalt welke weg medewerkers zullen bewandelen en welke keuzes worden gemaakt. Uit het onderzoek blijkt dat regels geen doel op zich meer zijn. De Rabobank maakt de keuze om mensen de vrijheid te geven om in het belang van de klant goed beargumenteerd af te wijken van de regels. Het is aannemelijk dat deze werkwijze bij zal dragen aan het veranderen van een organisatiecultuur waarin wordt uitgegaan het vermogen van medewerkers om te bepalen wat een passende handeling is ten aanzien van het adviseren van klanten. De wijze waarop de bank dit doet staat echter wel ter discussie. Er is veel aandacht voor de wijze waarop medewerkers op basis van hun eigen vakmanschap keuzes kunnen maken, maar weinig aandacht is er voor hetgeen de organisatie wil bereiken. Het lijkt erop dat niet de regels maar vakmanschap opnieuw tot doel verheven is, terwijl het juist gaat om het hogere doel. De hulpmiddelen om vakmanschap te stimuleren lijken een poging om opnieuw de beweging die de Rabobank wil maken te controleren en te beheersen. Dat er discussie bestaat over wat vakmanschap inhoud lijkt derhalve niet verwonderlijk. De discussie zal moeten veranderen van 'de betekenis van vakmanschap' naar 'het doel en de norm van handelen' om de vraag 'wanneer doe ik het goed' te kunnen beantwoorden.

Met dit onderzoek is een bijdrage geleverd aan de discussie over vakmanschap bij de Rabobank en is aangetoond dat een ethisch perspectief ook in de hedendaagse organisatiewetenschappen een relevante bijdrage kan leveren aan uiteenlopende vraagstukken.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Doel en probleemstelling	11
1.3 Achtergrond	11
1.4 Leeswijzer	12
2 Theoretisch kader	14
2.1 De deugden	14
2.2 Het doel	15
2.3 Eigenschappen van <i>phronèsis</i>	16
2.4 Een passend oordeel	17
2.5 Laatste ontwikkelingen	17
2.6 Conclusie	18
3 Methodologie	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.2 Rol van de onderzoeker	21
3.3 Dataverzameling	21
Selectie interviews	22
Klantcases	23
4 Resultaten	24
4.1 De inhoud van het doel	24
Het hoogste doel	24
Overige doelen	26
Conclusie	27
4.2 Hoe het doel wordt nagestreefd	27
De weg richting het doel	27
Conclusie	29
4.3 Klantcases	29
Case 1 – Inkomen werkloosheidswet	30
Case 2 – Te koop staande woning	31
case 3 – Inkomen uit onderneming op 70 jarige leeftijd	33
Analyse van de resultaten	34

5	Conclusie & Aanbeveling	36
5.1	Conclusie	36
5.2	Limitaties en aanbevelingen	37
6	Literatuuropgave	38
Bijlage A – De Rabobank		1
Bijlage B – Toolbox Vakmanschap		3
	Context ICF Vakmanschap	3
	Inrichting Postenoverleg	5
	Meetinstrument Vakmanschap	7
	Workshop effectief schrijven	11
	Intervisie voor managers	12
	Dialog over vakmanschap	14
Bijlage C – Wereldwijde Cultuurenquete		16
Bijlage D – Resultaten interviews		17
Bijlage E - Interviews		18
	Financeel Adviseur	18
	Senior Auditor Rabobank	23
	Manager Financieel Advies	26
	BusinessController	28
	Expert Programma ICF	31

1 INLEIDING

In december 2014, introduceert de Rabobank (Bijlage A) het programma ‘Increased customer focus’, kortweg ICF genoemd. Het programma heeft als primair doel om het evenwicht tussen focus op de klant en interne beheersing te herstellen door de controledruk bij lokale Rabobanken te verlagen en zodoende meer tijd over te houden voor aandacht voor de klant. De bank verwacht dit te bereiken door onder andere vakmanschap weer leidend te laten zijn, maar wat houdt vakmanschap eigenlijk in als het gaat om een financiële dienstverlener? Meer dan tweeduizend jaar geleden schreef Aristoteles over *phronèsis*, wat praktische wijsheid betekent. Deze theorie dient als kader in deze scriptie. Na het lezen van dit hoofdstuk wordt duidelijk waarom voor de theorie van *phronèsis* is gekozen en hoe deze een bijdrage kan leveren aan de problematiek bij de Rabobank.

1.1 AANLEIDING

Programma Increased customer focus (ICF) wordt binnen de bank omschreven als *“Verhogen van vakmanschap en vakmanschap weer leidend laten zijn door risicogericht werken in te bedden in het primaire proces en het toepassen van beleid met het klantbelang voorop”* (Rabobank, 2016). Adviseurs wordt gevraagd om alle kennis en kunde in de dagelijkse praktijk zo toe te passen dat de dossiers op orde zijn en het klantbelang wordt gediend. De term ‘vakmanschap’ wordt vanaf de introductie van ICF in een andere context gebruikt. Eerder werd de term alleen gebruikt om deskundigheid op het gebied van opleidingen aan te geven waarbij onderscheid werd gemaakt tussen vakbekwaamheid en vakmanschap. Een adviseur is vakbekwaam als hij alle verplichte vakinhoudelijke opleidingen vanuit de Wet op Financieel Toezicht heeft behaald. Daarnaast kan vakmanschap worden ontwikkeld door het volgen van trainingen over bijvoorbeeld leren omgaan met weerstand of leren inventariseren en doorvragen. Met de introductie van ICF wordt vakmanschap meer dan het ontwikkelen van competenties om in bepaalde situaties in te kunnen zetten, het is een oproep vakmanschap in een brede context in de dagelijkse praktijk te gebruiken.

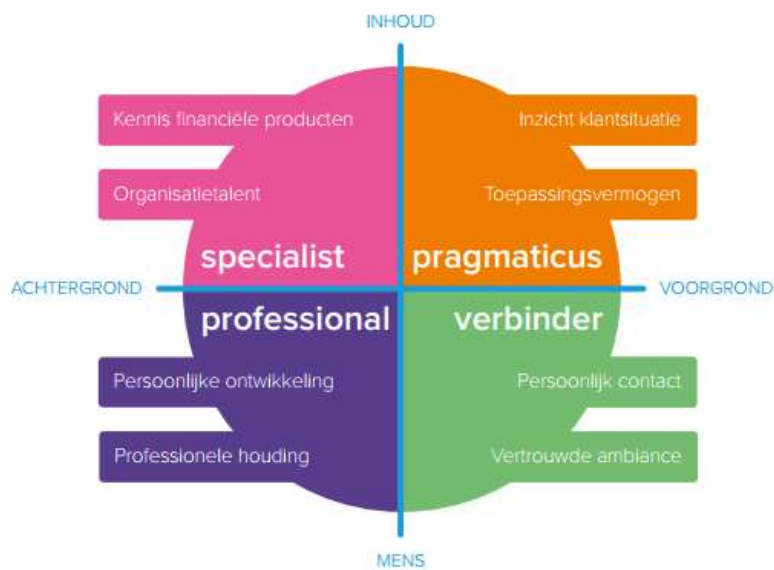
ICF volgt op een periode van grote behoefte aan controleren en beheersen. Door de vele interne audits en controles is de afgelopen jaren een angstcultuur ontstaan bij lokale Rabobanken, de plek waar het klantcontact plaatsvindt. Dit is onder andere merkbaar op de afdeling Financieel Advies. De adviseurs van deze afdeling geven particuliere klanten advies over complexe financiële producten zoals hypotheek, iets wat veel aandacht krijgt van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) op het gebied van zorgplicht richting klanten en dossiervorming. Adviseurs van deze afdeling vragen zich af ‘wanneer doe ik het goed en hoe weet ik dat’? Nog niet zo lang geleden was ‘goed’ precies doen wat in de handleidingen staat. Het bestuur trachtte met protocollen, stappenplannen en instructies alles te beheersen, maar ging voorbij aan de competentie van medewerkers om beleid ook zonder deze beheersmaatregelen toe te kunnen passen. Wat ontstond was een cultuur van regels en angst. Waar normaal gesproken de CER-driehoek¹ in evenwicht hoort te zijn, was alle aandacht afgeleden naar risicobeheersing. In het interne blad ‘Bank in Beweging’ blikt Nico Zevenbergen, directeur van Rabobank Breda terug op die tijd. *“De marktdirectoraten begonnen tot in detail allerlei processen en stappen in de klantbediening te omschrijven. Dat leidde tot een volstrekt doorgeslagen regelzucht. Ons handelen stond niet meer in het teken van de klant, maar in het afvinken van regels”* (Rabobank, 2014). Klanten van de bank merkten starre, zich achter regels en beleid verschuilende medewerkers. Een houding die medewerkers aannamen doordat ze continue werden afgerekend op het niet – letterlijk – volgen van beleid. Toenmalig voorzitter van de Raad van Bestuur Piet Moerland ziet in dat het anders moet. De Rabobank was

¹ Een model dat de Rabobank gebruikt om de organisatie in balans te houden, waar bij CER staat voor Commercie, Efficiency en Risicobeheersing.

doorgeslagen en bureaucratie had de overhand gekregen. *“U wordt zo langzamerhand overspoeld door een golf van instructies, richtlijnen, goed bedoelde aanbevelingen, adviezen en ga zo maar door. Er zijn maanden dat u getraakteerd wordt op wel 50 procesaanpassingen en ‘workarounds’. Wij slaan door in ons streven naar perfectionisme en bijbehorende detaillering. Natuurlijk moeten wij voldoen aan wet- en regelgeving, maar de wijze waarop wij dat aanpakken moet wezenlijk anders, ook met het oog op de bediening van onze klanten”* (Rabobank, 2014). Binnen de gehele organisatie groeit het besef dat de angstcultuur niet kan worden veranderd door het opstellen van nog meer regels. Volgens Rien Nagel, lid van de Raad van Bestuur, begint de angstcultuur aan de top, maar vertrouwen ook en zijn geen rigide regels nodig als gehandeld wordt vanuit klantbelang (Rabobank, 2014). Dit zou leiden tot professionals die niet meer zelf kunnen en mogen ‘nadenken’ en uiteindelijk worden ingezet als uitvoerende ‘robots’, terwijl men van professionals juist mag verwachten dat ze zelf in staat zijn om keuzes te maken in verschillende situaties.

KPMG deed in 2008 onderzoek naar het spanningsveld tussen regels en vertrouwen. De Rabobank heeft dit onderzoek gebruikt om programma ICF vorm te geven. KPMG betoogt dat een bedrijf vanuit zijn eigen kracht en strategie moet opereren en niet vanuit de angst om ‘out of control’ te raken. Om dit mogelijk te maken zouden accountants de principes van wet- en regelgeving voorop moeten stellen en moeten beoordelen wat dit in de praktijk inhoudt (KPMG, 2008). De Rabobank heeft dit principe vertaald naar ‘met vakmanschap beleid toepassen’. Beleidsmakers kunnen hoogstens de grove lijnen van beleid uiteenzetten, maar kunnen geen beleid maken dat voor alle klanten in elke context passend is. De adviseur heeft de klant gesproken, die kent de context, kent het verhaal van de klant en kan het beste inschatten wat een goed advies voor de klant is. De regels kunnen hierbij helpen. KPMG beschrijft echter niets nieuws. Ruim tweeduizend jaar eerder beschreef Aristoteles al dat het bij regels die meer zijn dan een samenvatting en een richtlijn, ontbreekt aan de mogelijkheid om flexibel te handelen in een specifieke context (Nussbaum, 2013).

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat de Rabobank het inzetten van vakmanschap een essentieel onderdeel van de oplossing voor hun problematiek acht. Het wordt echter niet duidelijk wat hier in de praktijk onder wordt verstaan. De term vakmanschap doet in eerste instantie denken aan de bekwaamheid in een vak, bijvoorbeeld als meubelmaker of als leerlooier, waarbij de bekwaamheid tot uiting komt in de kwaliteit van een fysiek eindproduct. Dit geldt echter niet voor de financiële dienstverlening. Veel van de producten zoals een betaal- en spaarrekening, hypotheek of beleggingsconcept zijn namelijk overal hetzelfde. De bekwaamheid komt hier vooral tot uiting in het advies en het gesprek met de klant. Ook binnen de wetenschap is nog weinig bekend over wat vakmanschap in de financiële dienstverlening inhoudt. In opdracht van Avero Achmea is hier in 2015 onderzoek naar gedaan. Uit dit onderzoek blijkt dat de rol van de financieel adviseur verandert, onder andere door de veranderende verwachtingen van de consument (van der Weerdt & van Vuuren, 2015). Verder blijkt dat de kwaliteiten van een vakman bestaan uit een inhoudelijke kant, een menselijke kant en uit activiteiten die op de voorgrond of achtergrond plaatsvinden, waaruit vier profielen van vakmensen volgen (figuur 1) (Weerdt van der & Vuuren van, 2015).



Figuur 1 - Vier profielen van vakmensen (Weerd van der & Vuuren van, 2015)

Vakmanschap gaat volgens Van der Weerd en Van Vuuren (2015) in algemene zin over kennis, kennis in actie, continue ontwikkeling en praktische wijsheid (*phronèsis*). Hoewel dit onderzoek een toegespitste kijk op vakmanschap in financiële dienstverlening biedt, geeft het weinig houvast voor de specifieke discussie over vakmanschap en regels bij de Rabobank. In dit onderzoek wordt vakmanschap daarom nader onderzocht aan de hand van het begrip *phronèsis*², uit de Aristotelianse benadering van de deugdeethiek. De verschuiving van de term vakmanschap zoals deze binnen de Rabobank zichtbaar is, impliceert namelijk dat vakmanschap gaat over oordeelsvorming in uiteenlopende situaties, waarbij het vooral als doel heeft om het spanningsveld tussen regels, vertrouwen en klantbelang af te zwakken. In deze scriptie gaat het daarom over verder durven kijken dan regels en kunnen vertrouwen op het oordeel van een vakman in een specifieke situatie.

Zoals eerder beschreven had Aristoteles ruim tweeduizend jaar geleden al een idee over de rol van regels ten aanzien van praktijk situaties. Hij omschreef dat *phronèsis* nodig is om te bepalen wat 'past' of 'passend' is voor de omstandigheden die ophanden zijn, waarbij het gaat om 'wat te doen' in een specifieke situatie en het maken van de keuze om er ook daadwerkelijk naar te handelen (Russell, 2009). Het gaat hier dus expliciet niet om het maken van een wetenschappelijk onderbouwde keuze. Sterker nog, dit is in praktijksituaties ook helemaal niet mogelijk. Dit is ook de reden dat voor dit onderzoek niet is gekozen om de theorie van *technè* te gebruiken, wat vakbekwaamheid betekent. Hoewel vakbekwaamheid in eerste instantie meer voor de hand ligt bij een onderzoek over vakmanschap, gaat het in dit onderzoek niet over het in de praktijk brengen van feitelijke kennis of kunde. Bij het adviseren van klanten is kennis over bijvoorbeeld het belastingstelsel of kennis over de werking van producten van belang, maar de discussie van vakmanschap gaat verder dan het in de praktijk brengen van die kennis. Het gaat over de hoe wordt bepaald wat een passende handeling is gegeven de specifieke omstandigheden. Nussbaum (2013) illustreert dit door te refereren naar Aristoteles' voorbeeld van de rechter. Een goede rechter is iemand die geen *technè* gebruikt maar een oordeel baseert op een lange en brede ervaring en niet probeert om een afweging 'wetenschappelijk' te maken. Iedere situatie is immers weer anders. Volgens Aristoteles gaat het bij *phronèsis* niet om het 'blind' volgen van regels, maar om het afwegen en toepassen ervan op een specifieke situatie. De voortdurend veranderende wereld vraagt om

² Om interpretatieproblemen te voorkomen gebruik ik in deze scriptie verder de term *phronèsis* in plaats van praktische wijsheid.

een specifieke handeling, passend bij de situatie, in plaats van het volgen van een opgestelde regel die alleen ervaringen uit het verleden omvat (Nussbaum, 2013). Dat wil overigens niet zeggen dat regels geen functie hebben of niet belangrijk zijn. Ze helpen om in specifieke situaties de belangrijkste kenmerken te herkennen (Nussbaum, 2013). Dit is ook de richting die de Rabobank op wil met programma ICF; het veranderen van de wijze waarop met regels wordt omgegaan. Van het letterlijk volgen van de regels als zijnde instructies, naar vanuit kennis en ervaring de regels met vakmanschap toepassen in een bepaalde context.

Ethiek en de bankensector worden vaker aan elkaar gelinkt als het gaat over bijvoorbeeld de bankierseed, de bonuscultuur of de LIBOR-affaire. Bij deze onderwerpen staan overduidelijk morele vraagstukken centraal. In deze scriptie wordt aangetoond dat ook ogenschijnlijk minder moreel ingegeven problematiek, prima vanuit een ethisch oogpunt kan worden onderzocht. Ethiek gaat in de basis over het nadenken over wat een goede handeling is in concrete situaties en dat is precies wat de Rabobank van haar mensen verwacht als het om vakmanschap gaat. De deugdethiek in het bijzonder is teleologisch, waarbij de assumptie wordt gedaan dat mensen handelingen verrichten vanuit een doel. Het hoogste doel is het uiteindelijke doel van elke handeling. In deze scriptie wordt derhalve niet alleen gezocht naar een norm die ten grondslag ligt aan het handelen, maar ook naar het hoogste doel ervan.

1.2 DOEL EN PROBLEEMSTELLING

Het doel van deze scriptie is primair een bijdrage leveren aan de discussie over vakmanschap bij de Rabobank en daarnaast aan te tonen dat een ethisch perspectief ook in de hedendaagse organisatiewetenschappen een relevante bijdrage kan leveren aan uiteenlopende vraagstukken.

De theorie van *phronèsis* helpt om een kritische blik te vormen ten aanzien van de wijze waarop de Rabobank vakmanschap wil inbedden in de organisatiecultuur.

De centrale probleemstelling van deze scriptie luidt als volgt:

WELKE INZICHTEN KUNNEN WORDEN ONTLEEND AAN ARISTOTELES' THEORIE VAN PHRONÈSIS, MET BETREKKING TOT DE DISCUSSIE OVER VAKMANSCHAP VAN FINANCIËEL ADVISEURS BIJ DE RABOBANK?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen geformuleerd waarin het doel van vakmanschap en de inzet van vakmanschap binnen de Rabobank aan bod komen.

1. Wat is volgens de Rabobank het hoogste doel van vakmanschap en hoe kijken medewerkers hier tegenaan?
2. Op welke wijze wordt door de Rabobank invulling gegeven aan – de ontwikkeling van – vakmanschap?
3. Welke principes zijn contextonafhankelijk en kunnen gezien worden als norm voor handelen vanuit vakmanschap?

1.3 ACHTERGROND

Hoe heeft de Rabobank in een paar jaar tijd kunnen veranderen van een coöperatieve, klantgerichte organisatie naar een intern gerichte organisatie waar de klant een dossier was in plaats van een persoon? In deze paragraaf wordt kort toegelicht welke kritische gebeurtenissen zich hebben afgespeeld in aanloop naar de introductie van vakmanschap als onderdeel van programma ICF.

In 2010 ontvangt de Rabobank enkele boetes en aanwijzingen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), onder andere voor het nemen van onvoldoende maatregelen om witwassen en terrorisme tegen te gaan en voor *“het geven van niet-passend advies bij kredietbeschermingsverzekeringen en het hanteren van een acceptatiebeleid bij verstrekking van hypothecair krediet dat onvoldoende gericht was op het voorkomen van overkreditering”* (Autoriteit Financiële Markten, 2010). Als twee jaar later blijkt dat weinig is veranderd neemt de Raad van Bestuur van de Rabobank maatregelen die veel impact hebben op de medewerkers van lokale Rabobanken. Dossiercontroles door centraal ingerichte teams volgen en ook op veel lokale banken worden controleteams ingericht. Alles op alles wordt gezet om in een korte periode de dossiers van voldoende niveau te krijgen. In deze periode is veel aandacht voor dossiervorming en risicobeheersing, maar minder voor de klant en commercie. Op de achtergrond worden allerlei processen en richtlijnen geschreven met als doel problemen in de toekomst te voorkomen door een ‘norm’ te omschrijven. Dit slaat echter door in regelzucht en beheersingsdrift.

De Audit Rabobank Groep (ARG), de interne auditdienst van de Rabobank is uiteindelijk verantwoordelijk voor de vraag of iets ‘goed’ is. Tot 1 januari 2016³ had ARG het mandaat om individuele Rabobanken een onvoldoende rating voor de risicobeheersing te geven. Iedere coöperatie werd apart beoordeeld, omdat elke Rabobank een eigen bankvergunning had. Naar aanleiding van de boetes en aanwijzingen van de AFM werd de norm flink aangescherpt. Veel banken konden hier niet aan voldoen en zijn onder verhoogd toezicht geplaatst. ARG kwam in de regel elke anderhalf jaar langs op een lokale bank. Door middel van dossiercontroles en gesprekken met management werd bepaald in hoeverre een bank ‘in control’ was. Vanwege het belang van een goede rating werden lokaal en centraal uitgebreide instructies geschreven hoe in de praktijk met regels om te gaan. Dit om ervoor te zorgen dat er geen interpretatieverschillen zouden ontstaan. In de praktijk was dit echter nauwelijks uitvoerbaar. De instructies werden door controleurs en auditors gezien als ‘harde’ regels waardoor een selffulfilling prophecy ontstond. Vanuit de wens om alles volgens de regels te doen werden meer regels opgesteld waar medewerkers vervolgens onder aan de streep weer op afgerekend konden worden. Medewerkers van ARG kregen de laatste jaren met regelmaat het verwijt te dossiergericht te zijn en niet naar de klant in de praktijk te kijken. Dat ARG uiteindelijk een belangrijke rol kreeg in de implementatie van programma ‘Increased Customer Focus’ (ICF), was voor veel medewerkers dan ook het sein dat er grote bereidheid is tot het herstellen van de angstcultuur.

Dat de problematiek bij de Rabobank ook bij andere financiële dienstverleners speelt blijkt uit de oproep tot gebruik van ‘nieuw vakmanschap’ door Merel van Vroonhoven, bestuursvoorzitter van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Zij spreekt hierover op het jaarlijkse congres van de Stichting Erkend Hypotheekadviseur (Autoriteit Financiële Markten, 2014). Centraal staat het gegeven dat de AFM in de financiële wereld de naam heeft eigen wetten te maken en open normen in te vullen met regels, waardoor weinig ruimte overblijft voor eigen verantwoordelijkheid. Dit is volgens haar echter zeker niet het geval. Leidraden zijn geen wetgeving, maar zijn er om adviseurs te ondersteunen bij het verhogen van de kwaliteit van hun dienstverlening. In de speech wordt opgeroepen tot vakmanschap wat volgens Van Vroonhoven gaat over de verbinding met de klant en dienstverlening op maat en *“zolang de belangen van uw klant voorop staan, zullen wij niet snel met elkaar van mening verschillen”* (Autoriteit Financiële Markten, 2014).

1.4 LEESWIJZER

³ Sinds 1 januari 2016 zijn alle 105 Coöperatieve Rabobanken samen met Rabobank Nederland gefuseerd tot één Coöperatieve Rabobank onder het verenigingsrecht, opererend onder één bankvergunning.

In het volgende hoofdstuk wordt de theorie van *phronèsis* verder uitgewerkt in een theoretisch kader. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie toegelicht op basis van welke methodologie dit onderzoek tot stand is gekomen. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten van de deelvragen uiteengezet waaruit het doel van het handelen blijkt en de wijze waarop de Rabobank invulling geeft aan hulpmiddelen om vakmanschap te stimuleren. Daarnaast wordt antwoord gegeven op deelvraag drie, waarin een norm voor handelen vanuit vakmanschap centraal staat. Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf de centrale onderzoeksvraag beantwoord. In dit hoofdstuk worden ook de beperkingen van dit onderzoek benoemd waaruit suggesties voor vervolgonderzoek volgen.

2 THEORETISCH KADER

Phronèsis is een begrip uit de deugdethiek en is door de Griekse filosoof Aristoteles beschreven in boek IV van *Ethica Nicomachea*. In dit deel wordt uitgeweid over wijsheid en praktisch intellect. De inzichten uit het eerste deel van dit theoretisch kader zijn ontleend aan de relatief recente en uitgebreide uiteenzetting van *phronèsis* door Russell (2009), aangevuld met enkele praktische voorbeelden van Nussbaum (2013). Na een algemene beschrijving van de deugden en ‘de ziel’, om de context van *phronèsis* te schetsen, gaat dit hoofdstuk verder met het doel en de specifieke kenmerken van *phronèsis*. Afsluitend worden enkele recente onderzoeken aangehaald om de actualiteit rondom dit thema aan te tonen waarna de belangrijkste bevindingen uit het theorieonderzoek worden samengevat. Deze samenvatting dient als leidraad voor de rest van het onderzoek.

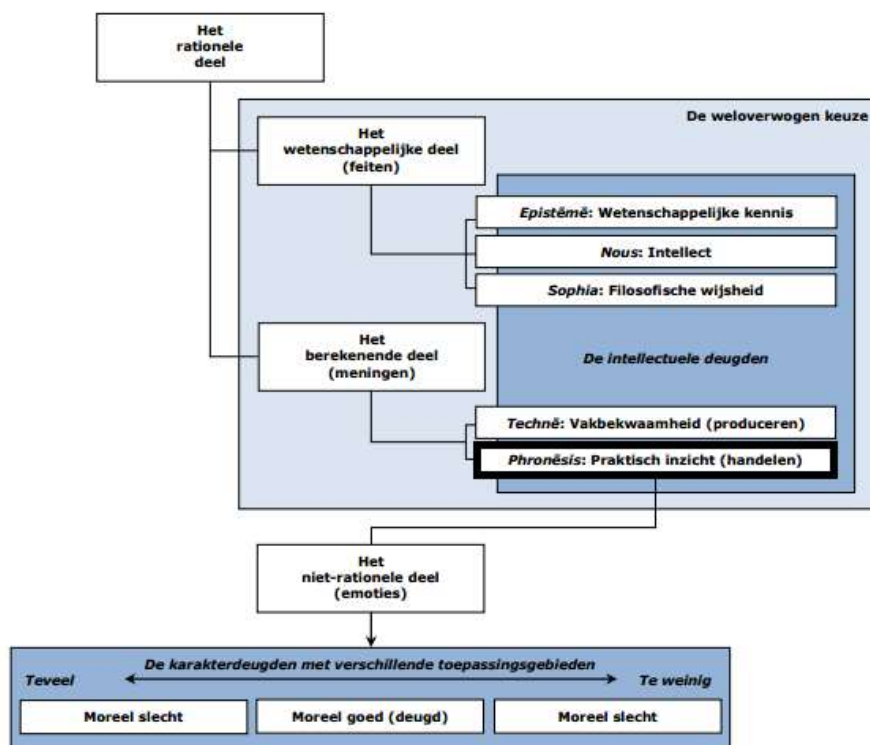
2.1 DE DEUGDEN

Phronèsis is de deugd van praktische wijsheid. Het is een vorm van praktisch redeneren waarbij wordt overwogen ‘wat te doen’ voorafgaand aan het maken van de keuze om over te gaan tot handelen. Aristoteles concludeert dat ‘keuze’ hetgeen is waarbij overweging komt kijken. Waarover we overwegen is dus hetzelfde als waarover we beslissen. Overwegen gaat over wat iemand wil gaan doen en dat kan alleen als het gaat over dingen die ons aangaan en maakbaar zijn. Dit zijn beslissingen die zorgvuldig beoordeeld moeten worden en waarbij het simpel volgen van een stappenplan of een aantal regels niet mogelijk is, elke situatie is immers weer anders. Overwegen vindt in principe plaats in gedachte, maar kan ook zichtbaar zijn voor de buitenwereld, bijvoorbeeld als anderen om advies worden gevraagd.

Aristoteles onderscheidt twee typen deugden; de intellectuele deugden en de karakterdeugden. *Phronèsis* is een intellectuele deugd, omdat het een vorm van redeneren is. Bij karakterdeugden speelt redeneren geen rol. Een karakterdeugd wordt gezien als de gave om emotioneel te reageren op het juiste moment, over de juiste dingen, in de juiste mate en om te verlangen en te streven naar de juiste soort doelen of doelstellingen. De karakterdeugd richt zich in algemene zin op het bereiken van het moreel goede, datgene wat passend is. Dit is niet te veel, niet te weinig, maar precies goed. Iemand met een voortreffelijk karakter is in staat om een goede handeling altijd omwille van de handeling te kiezen en niet voor een verwachte beloning of een ander voorgenomen resultaat (Nussbaum, 2013). Waar *phronèsis* gebruikt wordt om te overwegen, bepalen de karakterdeugden waarover we overwegen. De emoties en verlangens die daar bij komen kijken zijn geen vorm van redeneren en behoren daarmee tot een ander deel van ‘de ziel’, het niet-rationele deel. *Phronèsis* behoort, net als de andere intellectuele deugden, tot het rationele deel van de ziel. Met het onderscheid tussen rationeel en niet-rationeel bedoelt Aristoteles vooral de verschillen in psychische functies, en niet letterlijk verschillende delen in de hersenen. Het rationele deel verdeelt hij onder in het wetenschappelijke deel en het berekenende deel, wat ook wel het praktisch intellect wordt genoemd. Deze twee delen verschillen van elkaar in de manier waarop ze redeneren. Zo kunnen we bijvoorbeeld redeneren over het weer, maar kunnen we niets doen aan de omstandigheden. Dit is een kenmerk van het wetenschappelijke denkvermogen, het gaat over het begrijpen van principes die niet anders kunnen zijn, over feiten. Redeneren kan in dat geval worden gezien als een zoektocht naar de waarheid.

Als het gaat om het praktisch intellect, dan is er altijd een handeling of keuzemoment bij betrokken en worden met name meningen bestudeerd. Het gaat over het begrijpen van variabele principes in bepaalde omstandigheden. Het praktisch intellect bestaat uit praktische wijsheid (*phronèsis*) en vakbekwaamheid (*technè*). Vakbekwaamheid gaat specifiek over wat te maken, praktische wijsheid gaat over hoe te handelen. Het verschil komt onder andere tot uitdrukking in het doel. Het doel van produceren is niet het produceren van het product, maar het eindproduct, zoals muziek maken of een arts die mensen beter maakt. Hierbij ligt de

focus veelal op het toepassen van kennis of kunde. Bij *Phronèsis* gaat het niet over het eindproduct, maar over het handelen zelf en het maken van moreel goede keuzes. Het eindproduct van *phronèsis* kan daarom niet op dezelfde manier geëvalueerd worden als dat kan bij het werk van een ambachtsman. *Phronèsis* is onmisbaar als het gaat om het omzetten van goede intenties in passende acties. Volgens Aristoteles zijn de intellectuele deugden capaciteiten waardoor we goed kunnen redeneren en uitkomen op de waarheid. De waarheid kan gaan over feiten met betrekking tot filosofische wijsheid (*Sophia*) het theoretische intellect (*Nous*) of wetenschappelijke kennis (*Epistèmè*). Maar wat is de waarheid als het gaat om het praktisch intellect? Het gaat hier expliciet niet om wetenschappelijke kennis (Nussbaum, 2013), maar om de staat van het praktische intellect waarbij een besluit om te handelen in overeenstemming is met wat het meest voor de hand liggend is om te doen. Dit omschrijft Aristoteles als *orthos logos*, de 'juiste rede'. Dit is essentieel als je als mens de juiste keuzes wilt maken en, als het gaat om karakterdeugden, het juiste doel wilt bepalen.



Figuur 2 - De structuur van de ziel volgens Aristoteles (Van Rietschoten, 2013)

2.2 HET DOEL

Om te weten hoe te handelen, is het belangrijk te bepalen wat het doel is en waar het doel toe zou moeten leiden in bepaalde omstandigheden. Dat lijkt de reden te zijn dat Aristoteles vindt dat karakterdeugden *phronèsis* nodig hebben. Het overwegen uit *phronèsis* is nodig om in te zien dat een doel op zich soms niet voldoende is. Daarnaast is *phronèsis* nodig om dit doel ook daadwerkelijk op de beste manier te realiseren. Gezegd kan worden dat karakterdeugden leiden tot het formuleren van moreel goede doelen in algemene zin en dat *phronèsis* zorgt voor het bepalen van de juiste stappen richting dat doel. Het gaat hierbij volgens Aristoteles niet zomaar om alle doelen, maar om doelen die in algemene zin voor iedereen zouden moeten gelden. Dit is hetgeen er bij elke afweging moet zijn; wat niet ter discussie staat (Nussbaum, 2013).

Als je nadenkt over de inhoud van een doel, dan denk je automatisch ook na over wat nu precies het doel is dat je nastreeft. Het proces van overwegen kan de doelen die we stellen daarom vormen, maar het zegt in principe niets over welke doelen we zouden moeten nastreven, daar is de juiste rede voor nodig. Het proces van overwegen kan wel leiden tot het bijstellen of veranderen van doelen. Het kan zelfs leiden tot het opgeven van doelen als blijkt dat de weg richting het doel niet mogelijk is zonder het maken van onacceptabele keuzes. We overwegen dus niet het doel op zich, maar de weg richting het doel. Als we overwegen hoe we ons doel willen bereiken, dan kunnen we niet tegelijkertijd ook bepalen óf we een doel willen nastreven. We overwegen daarom altijd met de aanname dat vaststaat dat het doel nagestreefd zal worden, ook al blijkt gaandeweg dat, als de weg richting het doel eenmaal gespecificeerd is, het doel toch anders is. Het kan ook voorkomen dat een doel nog te groot is en dat eerst een ander, kleiner doel, nagestreefd moet worden. Zo kan een doel voorbeeld gezond leven zijn, een kleiner doel hiervan kan zijn sporten of gezond eten. Het zou goed kunnen dat een vooraf bepaald doel, eigenlijk een invulling van een ander doel is. Een doel kun je uiteindelijk dus op verschillende manieren interpreteren, het gaat om de inhoud, hoe ze na te streven, en onder welke condities je doelen moeten wijzigen, laten varen of juist moeten aannemen.

2.3 EIGENSCHAPPEN VAN *PHRONÈSIS*

Phronèsis is geen overkoepelende deugd van het praktische intellect, maar bevat een rij van specifieke praktische capaciteiten. Volgens Nussbaum (2013) moet iemand met *phronèsis* in algemene zin ontvankelijk zijn voor nieuwe inzichten en bereid zijn flexibiliteit en opmerkzaamheid te ontwikkelen wat het mogelijk maakt om jezelf aan te passen waar nodig. Ook Russel (2009) onderscheidt dergelijke eigenschappen. *Phronèsis* bestaat volgens hem in de basis uit overwegen en handelen, maar ook uit inzicht, gevoel, intelligentie en pienterheid.

Inzicht gaat over het kritisch beoordelen van de essentie als iemand iets vertelt. Inzicht of begripsvermogen leidt zelf niet tot het maken van een keuze, maar is wel een essentieel onderdeel van overwegen. Het is als het ware het vermogen om een situatie in de schatten en te herkennen wat betekenisvol is om te kunnen bepalen hoe betrouwbaar iemand zijn informatie is. Inzicht is een idee over de acties van een ander. Iemand met inzicht is een goede luisteraar, is kritisch en heeft onderscheidingsvermogen, wat nodig is om onderscheid te maken in adviezen die iemand geeft en morele uitspraken die iemand doet. Een andere deugd op gebied van onderscheidend vermogen van het praktische intellect is wat Aristoteles 'gevoel' noemt in de zin van 'verstandig' en 'gevoelig' of 'meelevend'. Iemand met gevoel heeft sympathie; het vermogen om iets vanuit een ander perspectief te kunnen bekijken en te overwegen wat redelijk en passend is. Inzicht en gevoel zijn logische aspecten van *phronèsis*, aangezien het vreemd zou zijn dat iemand die heel goed kan overwegen geen vermogen heeft om goed te reflecteren over wat in algemene zin goed zou zijn om te doen vanuit verschillende perspectieven. Ook intelligentie speelt een belangrijke rol bij *phronèsis*. Als onderdeel van het praktische intellect is intelligentie vooral het probleemoplossend vermogen wat is ontstaan door ervaring. Intelligentie komt ook voor bij de karakterdeugden, maar gaat daar vooral over het ontwikkelen van het doen alsof je eerlijk of gematigd bent, naar daadwerkelijk vanuit een zelfsturend principe eerlijk of gematigd zijn op een geloofwaardige manier. Het is een misverstand dat goed ethisch redeneren gecodeerd kan worden in een soort regel die iemand kan toepassen. Het ontwikkelen van een goed ethisch oordeelsvermogen heeft tijd nodig om te ontwikkelen en zie je daarom niet vaak bij jonge en onvolwassen mensen en het kan ook niet aangeleerd worden door bijvoorbeeld het lezen van boeken. Intelligentie als onderdeel van het praktische intellect kan uiteindelijk, door ervaring, wel een gewoonte of automatisme worden. Volgens Aristoteles schrijven we gevoel, inzicht, intelligentie en *phronèsis* toe aan dezelfde soort personen, omdat ze wijsheid en onderscheidingsvermogen met zich meebrengen.

Als laatste heeft Aristoteles het over ‘pienterheid’ wat kan worden gezien als een soort scherpzinnigheid bij het vinden van de beste doelen, passend bij datgene iemand heeft besloten te gaan doen. Het is een praktisch vermogen wat iemand met slechte bedoelingen ook kan hebben. Volgens Aristoteles is pienterheid nodig voor *phronèsis*, maar het is onduidelijk of het ook deel uitmaakt van *phronèsis*. Als je de nuance weg zou laten dan zou je kunnen zeggen dat het vinden van de beste middelen om iemand zijn deugdzame doelen te bewerkstelligen het enige is wat nodig is om over te gaan tot deugdzame acties en dat *phronèsis* overbodig is. Hierin ontbreekt echter een belangrijke stap als het gaat om overwegen en keuzes maken, het specificeren van een doel. Het gaat in beginsel namelijk niet om hoe je een goedaardige daad kunt verrichten, maar over hoe je vaststelt wat goedaardigheid vormt. Excellentie in dat laatste is waar *phronèsis* over gaat. Er zou gezegd kunnen worden dat *phronèsis* gaat over het begrijpen waar een deugd voor dient.

2.4 EEN PASSEND OORDEEL

Het doel van *phronèsis* is uiteindelijk het juiste midden bereiken; in combinatie met de juiste rede goede, morele keuzes maken. De juiste rede en *phronèsis* zijn in de basis uitwisselbaar. Het midden is in overeenstemming met de juiste rede terwijl men de rede op de juiste wijze in moet zetten om tot een passend midden te komen. Hierbij is *phronèsis* belangrijk als het gaat om het bepalen van passend gedrag. Zonder *phronèsis* is er een gebrek aan praktisch redeneren, wat nodig is om te reflecteren op de rede. Zo kan het in bepaalde situaties nodig zijn om af te wijken van een doel en is *phronèsis* nodig om dit in te zien. *Phronèsis* is volgens Aristoteles een cruciaal onderdeel van alle deugden. Het is ook mogelijk om een deugd te hebben zonder *phronèsis*, dit zijn deugden die van nature aanwezig zijn en vaak tamelijk stabiele karaktereigenschappen zijn zoals moed of gematigdheid. Echter, een persoon met van nature aanwezige deugden kan over het algemeen goede bedoelingen hebben, maar toch onbetrouwbaar zijn als het gaat om juist en passend handelen. Je hebt *phronèsis* nodig om een juiste keuze te kunnen maken, bijvoorbeeld een keer niet moedig zijn, omdat dit beter past bij de omstandigheden.

Vanwege de steeds veranderende omstandigheden gaat ethiek niet samen met een universele waarheid. Er is altijd een specifieke context van toepassing die vraagt om een weloverwogen keuze. *Phronèsis* heeft vanuit die optiek meer te maken met inzicht dan met een deductief vermogen om regels toe te passen. Standaardisatie zou leiden tot keuzes die mogelijk niet passend zijn. Wanneer algemene wetenschappelijke verklaringen worden gebruikt om handelen te sturen in specifieke omstandigheden, dan schieten deze tekort omdat ze nooit specifiek genoeg kunnen zijn (Nussbaum, 2013). Zo geeft Aristoteles aan dat er geen goede definitie is van het vertellen van een grap, dit is te veel afhankelijk van de context en geeft daarnaast geen flexibiliteit, wat bij handelen juist belangrijk is (Nussbaum, 2013). Sommigen hebben beschreven dat het passend midden een geheel van regels of principes is waarbij *phronèsis* de kennis van deze regels is en het toepassen ervan in bepaalde omstandigheden. Volgens Russell (2009) is *phronèsis* het meest nodig op het moment dat een doel nog niet helemaal duidelijk is en regels nog niet helpen. Het is juist de bedoeling om geen verwachtingen te scheppen over de mogelijkheid om tot een set met vastgestelde regels te komen, omdat de context altijd een essentiële rol speelt en het niet mogelijk is om alle afzonderlijke combinaties te omschrijven. Het verschijnsel zou voor zichzelf moeten bepalen of een regel correct is, niet van toepassing of flexibel toegepast moet worden (Nussbaum, 2013).

2.5 LAATSTE ONTWIKKELINGEN

Het is opvallend dat Aristoteles honderden jaren voor Christus al inzichten wist te beschrijven die in onze huidige maatschappij nog steeds toepasbaar en relevant zijn. Nog steeds bestuderen en beschrijven diverse

filosofen en wetenschappers de deugdtheorie en deugdethiek⁴. In beginsel geeft de deugdethiek richtlijnen voor hoe te leven. Deugden vertellen echter niet wat men zou moeten doen, maar geven sturing in de ontwikkeling van mensen zodat ze beter in staat zijn voor zichzelf te bepalen hoe ze zouden moeten handelen. Dit is gelijk ook één van de grootste uitdagingen die filosofen en wetenschappers in de deugdethiek ervaren. Hoe kan worden aangetoond dat ethiek richting geeft aan hoe te handelen? De afhankelijkheid van de vaak complexe context, maakt het een minder tastbaar onderzoeksobject. Gaandeweg zijn grofweg twee stromingen ontstaan in de ethiek. De normatieve, meer formele benadering waarbij de nadruk ligt op wat een handeling ‘goed’ maakt. Daarnaast de meer toegepaste, empirische benadering waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van empirisch onderbouwde psychologische modellen van deugden in de morele psychologie.

Het idee dat *phronèsis* een noodzakelijk onderdeel van alle deugden is, is omstreden. Russell (2009) is van mening dat *phronèsis* deel uitmaakt van alle deugden en betoogt dat dit ook de claim is die Aristoteles maakt. Er zijn echter verschillende tegenstanders van dit idee. Zo vindt Swanton (2003) dat *phronèsis* belangrijk is voor sommige deugden, maar niet voor allemaal. Adams (2006) vindt het concept van *phronèsis* veel te soft en vindt dat men alles dan wel als een deugd kunt bekijken, zolang er iets van *phronèsis* in voorkomt. Slote (2001) is van mening dat *phronèsis* niet nodig is als iemand zijn motieven deugdelijk en in evenwicht zijn en vindt dat het maken van de juiste keuzes door een volledig deugdelijk persoon rechtstreeks voortkomt uit de deugdelijke motivatie zelf en niet uit zoiets als overwegen of zoeken naar de juiste handeling zoals Aristoteles dit omschrijft. Ook is er een stroming binnen de deugdtheorie waarin wordt aangenomen dat er niet zoiets bestaat als onderliggende psychologische eigenschappen van een deugd. Volgens Driver (1996) zouden alleen de zeer intelligente mensen deugdelijk kunnen leven als alle deugden *phronèsis* zouden bevatten. Dit is voor de gewone mens haast niet te realiseren. Zij vraagt zich af waarom een deugd op zich ook niet gewoon goed genoeg is. Tot op heden is geen overeenstemming bereikt over de rol van *phronèsis*, net zoals geen overeenstemming is over wat een adequate op deugden gebaseerde beschrijving van wat goede handeling inhoudt.

Ondanks het gebrek aan overeenstemming in de deugdethiek wordt het gedachtegoed van *phronèsis* in organisatiestudies met regelmaat gebruikt als kader om empirische resultaten te interpreteren, te bediscussiëren en de betekenis ervan te duiden. Dat *phronèsis* hier als theorie geschikt voor is en nog steeds een actueel thema is, blijkt uit enkele recent gepubliceerde onderzoeken (Shotter & Tsoukas, 2014; Antonacopoulou, 2010).

2.6 CONCLUSIE

Uit het theorieonderzoek blijkt dat *phronèsis* kan worden gezien als vermogen om kennis en inzicht in de praktijk te brengen. De praktijk heeft altijd een context met bepaalde unieke kenmerken, waardoor het niet mogelijk is om met een set vastgestelde regels te komen om het handelen te sturen. *Phronèsis* is nodig om te bepalen welke handeling passend is gegeven de context, waarbij het vooral gaat over de overwegingen voorafgaand aan het handelen. Een duidelijk doel voor ogen helpt om keuzes te maken waarbij het goed mogelijk is dat het proces van overwegen leidt tot het bijstellen, veranderen of zelf opgeven van doelen als blijkt dat onacceptabele keuzes gemaakt moeten worden om het doel te bereiken.

Deze scriptie gaat niet over de vraag of Aristoteles nu gelijk had. De theorie van *phronèsis* wordt in dit onderzoek gebruikt om een vernieuwd inzicht te bieden op de discussie over vakmanschap bij de Rabobank en

⁴ In de deugdethiek staan de deugden centraal in een theorie over ethisch handelen (Russell, 2009). De deugdtheorie is theorie over wat deugden zijn (Russell, 2009). In deze scriptie maak ik geen onderscheid tussen deugdethiek en deugdtheorie.

laat zien dat, ondanks de verschillen van inzicht, de theorie hier zeer bruikbaar voor is. Zowel de teleologische en ethische aspecten van de deugdethiek als het praktische van *phronèsis*, waarin oordeelvorming en overwegen een belangrijke rol spelen, maken deze theorie geschikt om vakmanschap in een specifieke context te onderzoeken.

3 METHODOLOGIE

Deze scriptie is het eindresultaat van een normatief analytisch onderzoek waarbij de theorie van *phronèsis* een bijdrage levert aan de discussie over vakmanschap bij de Rabobank. Het onderzoek heeft een enigszins deductieve aanpak, waarbij aan de hand van de uit de theorie afgeleide inzichten een analyse wordt gemaakt de wijze waarop vakmanschap binnen de Rabobank wordt geïmplementeerd. Vanuit een analyse van de bevindingen en praktijkvoorbeelden wordt bepaald welke principes contextonafhankelijk zijn en gezien kunnen worden als norm voor handelen vanuit vakmanschap. In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe deze onderzoeksstrategie tot stand is gekomen en op welke wijze de data wordt verzameld en geanalyseerd.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Volgens Aristoteles is bij ethiek geen sprake van een universele waarheid (Russell, 2009; Nussbaum, 2013), maar is er wel zoiets als een best passend oordeel in een bepaalde context. Elke nieuwe situatie verschilt van de vorige, toch kunnen we als mens situaties duiden doordat er bepaalde herhaalbare en herkenbare kenmerken in voorkomen. Nieuwe situaties proberen we te begrijpen door op grond van die herhaalbare elementen regels te maken. Dit zijn samenvattingen van concrete beslissingen die worden gebruikt als hulpmiddel bij het bepalen van belangrijke kenmerken van een specifieke situatie (Nussbaum, 2013). Dit onderzoek beoogt daarom niet tot een eenduidige definitie van vakmanschap te komen of om een handboek voor vakmanschap te schrijven. *Phronèsis* gaat over inzicht en de capaciteit om juist te redeneren (Russell, 2009), dit is niet in een handboek te vatten. Daarnaast zou een dergelijk uitkomst te weinig flexibiliteit met zich meebrengen. Het probleem van standaardisatie is dat het te algemeen óf juist te specifiek wordt waardoor het volgen van de regel in de praktijk leidt tot keuzes die mogelijk niet passend zijn doordat voorbij wordt gegaan aan het uiteindelijke hogere doel. Gezien de problematiek bij de Rabobank, is dit niet wenselijk. Dit onderzoek levert meer duidelijkheid op over wat van medewerkers van de Rabobank wordt verwacht ten aanzien van vakmanschap. Dit wordt vormgegeven door tot algemene abstracte kenmerken te komen die houvast bieden, maar waarbij ruimte is deze op basis van nieuwe, unieke kenmerken weer te herzien. Nussbaum (2013) illustreert dit aan de hand van het voorbeeld van de rechter. De wet is een samenvatting van verstandige beslissingen en het is daarom logisch dat de wet wordt aangepast als het geen goede samenvatting meer is. Een rechter zal altijd een grote mate van ontvankelijkheid en flexibiliteit moeten hebben bij het toepassen van regels in concrete situaties. Dit is waar *phronèsis* over gaat, het kunnen toepassen van algemene regels in een specifieke context. Niet alleen elke klantsituatie vraagt om een specifiek oordeel, maar ook binnen de verschillende branches zal vakmanschap op een andere wijze tot uiting komen en mogelijk zal de betekenis van vakmanschap in de tijd veranderen. De bestuursvoorzitter van de AFM heeft het niet voor niets over ‘nieuw vakmanschap’ (Autoriteit Financiële Markten, 2014), blijkbaar heeft het begrip vakmanschap een andere betekenis gekregen de laatste jaren. Vanwege de belangrijke rol van de context bij *phronèsis* is gekozen voor een singlecasestudy bij de Rabobank waarbij gebruikt wordt gemaakt van verschillende bronnen en methodes om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van de context.

Volgens Aristoteles (Russell, 2009; Nussbaum, 2013) ontstaat kennis door vanuit waarnemingen en ervaring verbanden te leggen. Waarnemingen zijn vanuit deze gedachtegang in principe waar, maar het wordt pas kennis door logisch te redeneren. Aristoteles gebruikt deze kennis om vervolgens individuele waarnemingen te verklaren. Om dit proces goed te laten verlopen is *phronèsis* nodig. Gebaseerd op dit gedachtegoed worden in deze scriptie mijn eigen ervaringen als medewerker van de Rabobank, gecombineerd met specifieke ‘waarnemingen’ op het gebied van vakmanschap. Hieruit volgt kennis over de specifieke situatie bij de Rabobank. Deze resultaten kunnen in een vervolgonderzoek worden geïnduceerd tot mogelijk een uitspraak over van medewerkers in de gehele financiële dienstverlening wordt verwacht aangaande vakmanschap. Aristoteles verklaart met behulp van *phronèsis* verschijnselen in termen van de functie die ze vervullen en het

doel dat ze nastreven in een bepaalde context. In dit onderzoek wordt daarom eerst het doel van vakmanschap bij de Rabobank onderzocht, waarbij wordt gekeken naar de inhoud en de wijze waarop vakmanschap wordt nagestreefd en of er condities zijn waarin dit doel niet geldt. Vanuit dat perspectief wordt onderzocht op welke wijze de door de Rabobank ontwikkelde hulpmiddelen helpen om het hogere doel te verwezenlijken en wordt bepaald welke principes contextonafhankelijk zijn en gezien kunnen worden als norm voor handelen vanuit vakmanschap. Het gaat hierbij meer over het verschaffen van inzicht in de situatie, dan om met een deductief vermogen de 'regels' van *phronèsis* toe te passen (Nussbaum, 2013). Aristoteles benadrukt dat het niet de bedoeling is om *phronèsis* wetenschappelijk vergelijkbaar te maken, of om onderlinge vergelijkbaarheid na te streven. Hierdoor zou juist de unieke aard ervan verloren gaan (Nussbaum, 2013). Er is derhalve geen sprake van een theorie toetsend onderzoek, maar van een analytisch onderzoek waarbij de theorie van *phronèsis* een kritische blik werpt op de wijze waarop de Rabobank vakmanschap wil inbedden in de organisatiecultuur. Deze inzichten worden gebruikt om te komen tot een norm voor het handelen van adviseurs.

3.2 ROL VAN DE ONDERZOEKER

Zelf ben ik zeven jaar werkzaam voor de Rabobankorganisatie. Eerst in het commerciële segment als financieel adviseur Particulieren en op dit moment als kwaliteitsmedewerker waarin ik onder andere de directeur particulieren ondersteun in de beheersing van het onderdeel Risk in het commerciële segment. Mijn dagelijkse werkzaamheden bestaan uit dossiercontroles en coaching van medewerkers. De informatie die ik tijdens mijn werk verzamel dient voor leidinggevendend als belangrijke input om het functioneren van medewerkers te bepalen en geeft inzicht in de mate waarin de risicobeheersing op pijl is. Als onderzoeker maakt dit mij kwetsbaar. Hoewel dit onderzoek geenszins te maken heeft met het functioneren van medewerkers, is het wenselijk ervoor te zorgen dat medewerkers de vrijheid voelen om eerlijk antwoord te geven op mijn vragen. Ik zal daarom extra benadrukken dat ik de interviews alleen gebruik voor mijn scriptie en ze niet beschikbaar zal stellen aan anderen. Daarnaast realiseer ik me dat de onderzoeker bij een casestudy een hele andere rol speelt dan bij bijvoorbeeld het afnemen van enquêtes (Verschuren & Doorewaard, 2007). Mijn eigen achtergrond maakt dat het onmogelijk is de data objectief te vergaren en te analyseren. Mijn ervaring in de branche biedt echter een voordeel. Ik ken de branche, het spanningsveld tussen regels, vertrouwen en vakmanschap en kan me hierdoor goed inleven in zowel de data als in de participanten in dit onderzoek. Ik gebruik mijn eigen *phronèsis* door met een open en reflexieve houding te redeneren en te overwegen om tot een best passend oordeel te komen.

3.3 DATAVERZAMELING

Voor de dataverzameling wordt gebruik gemaakt van verschillende bronnen en methodes. Door gebruik te maken van zowel bronnen- als methodentriangulatie, wordt een zo integraal mogelijk beeld gevormd van de case (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit is nodig om tot een algemene uitspraak te kunnen over wat van medewerkers van de Rabobank wordt verwacht ten aanzien van handelen vanuit vakmanschap. Voor medewerkers is op 'Raboweb', het intranet van de Rabobank, een toolbox beschikbaar gesteld met informatie over vakmanschap en hulpmiddelen om vakmanschap te stimuleren en te ontwikkelen. De documenten uit deze toolbox (Bijlage B) worden geanalyseerd door middel van een inhoudsanalyse. Hierbij wordt gekeken op welke manier de Rabobank het gedachtegoed van *phronèsis* toepast, met aandacht voor de rol van regels, argumenteren, overwegen en de specifieke context. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre de toolbox bijdraagt aan het hogere doel en of de Rabobank met deze hulpmiddelen laat zien processen en mensen minder te willen beheersen.



Figuur 3 - Inhoud toolbox vakmanschap (Rabobank, 2016)

Door het afnemen van aanvullende interviews zal worden gezocht naar een gemeenschappelijk perspectief over vakmanschap en het doel ervan. Medewerkers vanuit verschillende disciplines worden in een semigestructureerd interview gevraagd naar hun mening over vakmanschap en het doel van ICF. De interviews worden opgenomen, zodat de belangrijkste uitspraken en overwegingen kunnen worden teruggeluisterd. Als laatste wordt een drietal klantcases geanalyseerd waarvan medewerkers aangeven dat vakmanschap een rol heeft gespeeld. Gezocht wordt naar principes die contextonafhankelijk zijn en gezien kunnen worden als norm voor handelen vanuit vakmanschap.

SELECTIE INTERVIEWS

Voor het afnemen van semigestructureerde interviews is een selectie gemaakt van vijf personen die direct betrokken zijn of geraakt worden door ICF. Twee medewerkers zijn geselecteerd die betrokken zijn geweest bij de implementatie van programma ICF en verantwoordelijk zijn voor de wijze waarop het begrip vakmanschap in de organisatie is geïntroduceerd. Daarnaast zijn vier medewerkers geselecteerd die in hun dagelijkse werk worden geacht vakmanschap toe te passen of te beoordelen.

- Een **Businesscontroller particulier** die verantwoordelijk is voor de implementatie van ICF binnen de bank en in functie verantwoordelijk is voor de balans in de CER-driehoek. De businesscontroller is de schakel tussen bedrijfsmanagement (o.a. risk) en commercie.
- Een **Manager Financieel Advies** binnen de lokale bank en leidinggevende voor de particuliere adviseurs. De manager is verantwoordelijk voor het actief uitdragen (van het belang) van vakmanschap en is ook bevoegd om dossiers die buiten de regelgeving vallen te beoordelen en te accorderen in samenspraak met de directeur. Van een manager wordt verwacht dat hij het vakmanschap van de financieel adviseur kan beoordelen.
- Een **Financieel adviseur particulier**. De financieel adviseur merkt dagelijks de spagaat tussen regels en eigen verantwoordelijkheid om vanuit vakmanschap keuzes te maken. Vanuit die hoedanigheid kan deze persoon in eigen bewoording, zonder achtergrondinformatie van programma ICF, uitleggen wat het doel van vakmanschap binnen de Rabobank zou moeten zijn en wat de financieel adviseur zelf onder vakmanschap verstaat.
- De **Programmamanager ICF**, die onder andere verantwoordelijk is voor ontwerpen van beleid, processen, hulpmiddelen en functieprofielen/OR traject.

- Een **Expert Programma ICF**. De expert van Rabobank Nederland wordt ingezet om leidinggevend, riskmedewerker, lokale experts en adviseurs te begeleiden bij het opzetten van het postenoverleg en actief het gebruik van vakmanschap uitdraagt bij lokale Rabobanken.
- Een **Auditor** van de Audit Rabobank Groep. ARG is actief betrokken geweest bij programma ICF. Zij toetsen of alle risico's worden beheerst en of regelgeving wordt nageleefd. De resultaten van de gehele Rabobank worden uiteindelijk gerapporteerd aan de Nederlandse Bank.

De interviews zijn afgenomen om gedurende het proces een open blik te behouden en vanuit verschillende hoeken naar de problematiek te kijken. Gedurende het onderzoek is een grote reorganisatie bij Rabobank Nederland in gang gezet met als gevolg dat de programmamanager ICF niet meer beschikbaar is voor een interview. Ook de Expert kan niet meer meewerken aan het onderzoek, maar is bereid gevonden een korte toelichting te geven. Desondanks hebben de overige medewerkers een uiteenlopende kijk op de context geboden wat heeft geholpen een open en reflexieve houding te creëren ten aanzien van de resultaten.

KLANTCASES

Voor deelvraag drie worden drie cases uitgewerkt van dossiers waarvan medewerkers vinden dat ze vanuit vakmanschap hebben gehandeld. Eén van de onderdelen van programma ICF is het inrichten van een postenoverleg waarin het vakmanschap van de adviseurs tot uiting zou moeten komen. Het postenoverleg is een interdisciplinair casuïstiekoverleg, waarin particuliere adviseurs, experts, riskmedewerkers en leidinggevend deelnemen en met elkaar klantdossiers bespreken. Dit kunnen hypotheekaanvragen zijn die niet binnen de regelgeving passen, maar waar niet gelijk afwijzend tegenover wordt gestaan of hypotheekaanvragen die wel binnen alle regels passen, maar waar de adviseur over twijfelt. Deelnemers vanuit verschillende disciplines gaan met elkaar in gesprek en helpen de adviseur bij het formuleren van een eindoordeel. De basis van dit gesprek zijn de argumenten van de adviseur die de post heeft ingediend. Door de actieve opzet van dit overleg is het mogelijk om vakmanschap in de praktijk te kunnen 'waarnemen', anders dan bij bijvoorbeeld klantgesprekken waar de adviseur niet alle gedachten uit zal spreken en zeer waarschijnlijk wordt beïnvloed door de relatie met de klant. Zowel het proces als de uitkomst worden beschreven en geanalyseerd. Om privacyoverwegingen zijn de persoonsgegevens van de klanten geanonimiseerd.

Drie klantcases zijn geselecteerd met uiteenlopende vraagstukken. Zo wordt een klantcasus geselecteerd van een aanvraag die binnen de regelgeving past, maar dusdanig complex is dat de adviseur deze toch meent in te brengen. Daarnaast wordt een klantcasus geselecteerd die binnen de regelgeving zou kunnen passen, maar waarbij de adviseur deze toch afwijst en wordt een klantcasus geselecteerd waarbij de post niet binnen de regelgeving past, maar deze toch met goedkeuring van een hoger bevoegde wordt geaccepteerd. In alle drie de klantcases komt duidelijk naar voren dat er een specifieke overweging heeft plaatsgevonden alvorens een keuze is gemaakt. De laatste case is ook beoordeeld tijdens de audit die plaatsvindt in augustus 2016. Deze case zal daarom worden aangevuld met de bevindingen uit deze audit en een interview met de auditor.

4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk komt aan bod het doel van handelen vanuit vakmanschap bij de Rabobank, waarbij wordt gekeken naar de inhoud en de wijze waarop dit doel wordt nagestreefd en of er condities zijn waarin bepaalde doelen niet gelden. Vervolgens blijkt op welke wijze de door de Rabobank ontwikkelde hulpmiddelen helpen om het hogere doel te verwezenlijken en wordt bepaald welke principes contextonafhankelijk zijn en gezien kunnen worden als norm voor handelen vanuit vakmanschap.

4.1 DE INHOUD VAN HET DOEL

HET HOOGSTE DOEL

Zoals Aristoteles zei: ‘Als we overwegen hoe we ons doel willen bereiken, dan kunnen we niet tegelijkertijd ook bepalen óf we een doel willen nastreven’. Het is daarom van belang om eerst te bepalen welke doel nu het hoogste doel is. Dit is hetgeen er bij elke afweging moet zijn, wat niet ter discussie staat (Nussbaum, 2013). De Rabobank beschrijft dat vakmanschap nodig is om de klantbehoefte te vertalen naar een passende oplossing voor de klant, om intern beleid goed toe te kunnen passen en daar waar nodig verantwoord af te wijken (Rabobank, 2016). Het primair doel van programma ICF wordt omschreven als *“Verhogen van vakmanschap en vakmanschap weer leidend laten zijn door risicogericht werken in te bedden in het primaire proces en het toepassen van beleid met het klantbelang voorop”* (Rabobank, 2016). Gedurende het schrijven van deze scriptie wordt de doelstelling aangepast van ‘met klantbelang voorop’ naar ‘met een 9+ klantbeleving’⁵ (Rabobank, 2016). Dit is opmerkelijk aangezien handelen in klantbelang en een 9+ klantbeleving twee andere doelen zijn en bezien vanuit *phronèsis* mogelijk leidt tot twee verschillende handelingen. Om de discussie over een ‘goede’ handeling constructief te kunnen voeren en gezamenlijk tot een norm te kunnen komen, is het essentieel dat alle betrokken hetzelfde hoogste doel voor ogen hebben. Als de doelstelling nader wordt bekeken dan lijkt een tegenstelling te zijn ontstaan. De Rabobank benoemt dat vakmanschap nodig is om de klantbehoefte te vertalen naar een passende oplossing voor de klant en om interne beleid goed toe te kunnen passen, maar in de ‘officiële’ doelstelling staat dat vakmanschap kan worden verhoogd door risicogericht werken in te bedden en beleid met klantbelang voor ogen toe te passen. Onduidelijk is wat het doel is en wat het middel. De Rabobank heeft in het verleden laten zien regels als doel te verheven in plaats van als middel. Het risico ontstaat dat met deze doelstelling ook vakmanschap een doel op zich wordt en niet verder wordt gekeken naar het hogere doel ervan. In deze paragraaf wordt derhalve alleen van de begrippen klantbelang, 9+ klantbeleving en bankbelang bepaald of het doelen zijn die altijd gelden.

Bezien vanuit *phronèsis* kunnen medewerkers hun handelingen alleen evalueren als ze hetzelfde doel voor ogen hebben. Uit de interviews blijkt dat de begrippen klantbelang, bankbelang en 9+ klantbeleving voor de geïnterviewde medewerkers allemaal een andere betekenis hebben (Bijlage D). Uit de interviews blijkt ook dat verschillend wordt gedacht over waar vakmanschap toe zou moeten leiden. Medewerkers lijken allemaal vanuit hun eigen professe (management, control, commercie) te denken en niet vanuit één gezamenlijk hoger doel. Door te bepalen of er situaties zijn waarin klantbelang, bankbelang of 9+ klantbeleving niet als doel gelden, kan worden vastgesteld wat uiteindelijk het hogere doel is dat altijd geldt.

De focus op de essentie en behoefte van de klant of klantbelang is deels wettelijk bepaald vanuit de Wet op het financieel toezicht (Wft) en samengevat in het begrip ‘zorgplicht’ (Rijksoverheid, 2013). Daarnaast lijkt het ook een morele verplichting te zijn om een klant geen nadeel te laten ondervinden van handelen van medewerkers

⁵ De 9+ refereert naar de methodiek van de Net Promotor Score (NPS) waarmee de klanttevredenheid wordt getoetst. De respondenten kunnen een cijfer van 0-10 geven, waarbij de 9 en 10 staan voor promotors van de organisatie.

van de bank. Zeker als in het specifieke geval van de Rabobank wordt meegenomen dat de bank een coöperatie is welke is opgericht voor en door leden en er is voor haar leden en niet voor zichzelf. De bank heeft een grote maatschappelijke rol waardoor in de wet is bepaald dat adviseurs niet louter mogen handelen uit commercie. De zorgplicht moet consumenten beschermen voor het maken van verkeerde keuzes. Financiële dienstverleners moeten passende producten aanbieden en handelen in het belang van de klant, wat overigens niet betekent dat ze ook verantwoordelijk zijn voor de keuzes die de consument maakt. Een adviseur dient een advies te geven waarbij het belang van de klant wordt behartigd, maar de consument is zelf verantwoordelijk voor het nemen van een passende beslissing aangaande het afnemen van financiële producten. De consument beschermen tegen het maken van verkeerde keuzes is dus iets anders dan altijd handelen in het belang van de klant. Het hanteren van een rente van 0% op een lening klinkt bijvoorbeeld als handelen in klantbelang, maar door een rente te berekenen worden mensen niet per se behoed voor het maken van een verkeerde keuze. Alleen als de rente buitensporig hoog is, waardoor op voorhand duidelijk is dat klanten hierdoor in de problemen komen, wordt het klantbelang geschaad.

De context waarin de adviseur handelt is breder dan alleen het beschermen van de klant. Zo kan een 9+ klantbeleving doel zijn. Denk hierbij aan het opnemen van de telefoon, wachttijden voordat iemand op gesprek kan komen, de klik met de adviseur, et cetera. Een 9+ klantbeleving kan van belang zijn voor de bank als wordt gekeken naar het realiseren van winst. Klanten die een goede ervaring hebben zijn immers eerder geneigd om klant te blijven of te worden en – meer – producten af te nemen wat belangrijk is voor de continuïteit van de bank en dus gezien kan worden als ‘bankbelang’. Een financieringsaanvraag afwijzen, omdat het aannemelijk is dat de klant niet in staat is de lasten te dragen, kan echter leiden tot een negatieve klantbeleving. Klanten die worden afgewezen zijn vaak niet tevreden, omdat hun wens voor een nieuwe woning of verbouwing niet gerealiseerd kan worden.

“Klantbelang hoeft niet per se te leiden tot iets waar de klant blij van wordt”

– Manager Financieel Advies

Uit de interviews en de interne beleidstukken blijkt naast bankbelang in de zin van commercie ook een andere interpretatie, namelijk het beperken van risico voor de bank. Het verdienen van geld en het voeren van een gezonde bedrijfsvoering brengt altijd bepaalde risico's met zich mee die moeten worden afgewogen tegen de voordelen, dit wordt ook wel 'risk appetite' of 'risicobereidheid' genoemd. Voor een bank zijn verschillende risico's te onderscheiden, zoals financiële risico's (o.a. het risico dat een debiteur niet meer aan zijn betalingsverplichtingen kan doen) en niet-financiële risico's zoals een reputatierisico, juridische risico of compliance risico. Niet voldoen aan de zorgplicht voor klanten is een groot risico voor de Rabobank. Het niet handelen in klantbelang kan schadelijk zijn voor individuele klanten en op grote schaal kan een berisping van de AFM naast financiële schade ook reputatieschade ten gevolg hebben, zoals dit is ontstaan bij de LIBOR affaire of naar aanleiding van de verkoop van rentederivaten. Handelen vanuit klantbelang is in zekere zin dus ook in het belang van de bank. Dat de bank dit erkent blijkt uit de toolbox voor vakmanschap (Bijlage B) waarin staat dat het startpunt altijd een passend advies voor de klant moet zijn. Er staat echter ook dat de adviseur de achtergronden van beleid moet kennen zodat inzichtelijk is waar het beleid ruimte laat om in het belang van de klant af te kunnen wijken. Bezien vanuit *phronèsis* zou eerder gezegd kunnen worden dat de adviseur het hogere doel moet kennen om zelf te bepalen of het beleid passend is of dat afwijken passend is. Ook komt de oproep om de achtergrond van het beleid te kennen redelijk voorschrijvend over en wordt ermee geïnsinueerd dat een adviseur die het beleid kent ook in staat is om een goede afweging te maken.

*Risico's, kredietrisico's, adviesrisico's zijn niet anders de afgelopen 10 jaar.
De manier waarop we er mee om gegaan zijn is wel veranderd."*

– Senior Auditor

Aangenomen mag worden dat beleid in de basis is ingericht om de risico's die de bank loopt te beheersen en het klantbelang te dienen. Juist bij afwijkingen ervan is het van belang dat de adviseur niet alleen naar het klantbelang kijkt, maar ook de risico's van de afwijking of keuze in kaart brengt om tot een juiste beslissing te komen. Dit geldt uiteraard ook als het beleid gevolgd wordt. Mogelijk wordt de kans dat risico's zich voordoen hoger als adviseurs handelen vanuit een verkeerd doel. Bijvoorbeeld als wordt afgeweken van beleid om een 9+ klantbeleving te realiseren zonder dat daarbij het bankbelang wordt meegenomen in de overweging. Zo kan handelen met als doel het realiseren van een 9+ klantbeleving leiden tot winst voor de bank (op korte termijn), maar kan het ook extra risico met zich meebrengen. Deze verschillende belangen zal een adviseur moeten afwegen alvorens te handelen.

OVERIGE DOELEN

De Rabobank beschrijft dat de implementatie van vakmanschap een succes is als de kwaliteit van de adviesdossiers verbetert door 'getoond' vakmanschap door heldere argumentatie en het leidt tot een verhoging van de medewerkerstevredenheid door de combinatie van rust en uitdaging en doordat het in coaching draait om 'hoe kan het wel' in plaats van 'heb ik aan alle formaliteiten voldaan' (Bijlage B). Het is goed mogelijk dat dit gerealiseerd kan worden door vakmanschap weer leidend te laten zijn. Dit zijn echter geen morele doelen zoals Aristoteles ze bedoeld zou hebben. Een goede handeling zou namelijk altijd omwille van de handeling gekozen moeten worden en niet voor een verwachte beloning of een ander voorgenomen resultaat (Nussbaum, 2013) zoals medewerkerstevredenheid of kwaliteit van adviesdossiers.

Als een omgeving wordt gecreëerd waar medewerkers op basis van hun eigen vakmanschap keuzes mogen maken en niet worden afgerekend op het niet – letterlijk – volgen van beleid, dan zal dit de medewerkerstevredenheid waarschijnlijk ten goede komen. Medewerkers mogen dan weer doen wat ze graag doen, focussen op de klant. Dat focus op de klant een grote wens is van medewerkers, blijkt uit een enquête waar begin 2014 wereldwijd 21.000 collega's aan hebben meegewerkt (Bijlage C). Het centraal stellen van het klantbelang wordt hierin genoemd als allergrootste verbeterpunt van de bank. Als wordt gekeken naar de analyse uit voorgaande paragraaf, dan rijst de vraag wat hiermee wordt bedoeld. Klanten raakten gefrustreerd doordat medewerkers vooral vanuit risicobeheersing handelden, maatwerk was nauwelijks mogelijk. Het is goed mogelijk dat medewerkers met klantfocus daarom het geheel van handelen in klantbelang mét een 9+ klantbeleving bedoelen. Medewerkers spreken met regelmaat de wens uit weer van toegevoegde waarde te willen zijn voor de klant en te willen meedenken met de klant. Wat precies wordt bedoeld, komt echter niet duidelijk naar voren in het wereldwijde onderzoek. Als medewerkerstevredenheid als begrip wordt bekeken vanuit *phronèsis*, los van hoe dit gerealiseerd kan worden, dan blijkt dat medewerkerstevredenheid geen hoger doel kan zijn, het is eerder een gevolg van het behalen van het doel en van belang voor de continuïteit van het bedrijf. Als medewerkers direct zouden handelen voor hun eigen tevredenheid dan is de kans groot dat het verleden, met diverse voorbeelden van medewerkers die naar eigen gewin handelden, herhaald wordt. Hetzelfde geldt voor goede klantdossiers. Als altijd wordt gehandeld uit klantbelang, dan moet het mogelijk zijn om dit goed te onderbouwen en te laten blijken uit een dossier. Het is met een beetje creativiteit wellicht zelfs mogelijk om een goed klantdossier op te leveren, ook als het klantbelang niet wordt gediend. Hiermee kan het goede klantdossier opstellen geen doel op zich zijn. Het doel is te allen tijde te laten blijken dat het klantbelang gediend is, niet om te doen lijken dat het klantbelang gediend is.

CONCLUSIE

Uit deze analyse blijkt dat de termen klantbelang, 9+ klantbeleving en bankbelang divers worden geïnterpreteerd door medewerkers. De termen kunnen vanuit een 'positief' en 'negatief' perspectief kunnen worden bekeken. Klantbelang kan het realiseren van de klantwens zijn of het voorkomen dat de klant een fout maakt. Bankbelang kan gaan over winst realiseren of risico's beperken. Wat altijd geldt is dat als de klant wordt behoed voor het maken van een verkeerde keuze, dit in het belang van de klant én de bank is. Het lijkt ook haast onmogelijk om de klant te behoeden voor het maken van een verkeerde keuze en hiermee het risico voor de bank te doen laten toenemen. Gedurende dit onderzoek is hier geen voorbeeld van gevonden. Het realiseren van een 9+ klantbeleving is niet altijd in het belang van de klant en ook niet altijd in het belang van de bank. De 9+ klantbeleving is hiermee geen doel dat niet ter discussie staat en altijd geldt. Het dienen van het bankbelang, zowel vanuit het winstperspectief als vanuit het risicoperspectief staat eigenlijk alleen ter discussie als door de handeling het klantbelang wordt geschaad en is hiermee weliswaar een belangrijk doel, maar ook geen doel dat altijd geldt. Uit de analyse blijkt dat er slechts één primair doel is, een moreel doel dat voor iedereen geldt en niet ter discussie staat; handelen in het belang van de klant en specifiek het 'beschermen van de consument tegen het maken van verkeerde beslissingen' zoals in de Wft is beschreven. Hoewel het prima mogelijk is dat doelen gaandeweg worden aangepast, lijkt het aanpassen van het doel van programma ICF van 'klantbelang' naar '9+ klantbeleving' hier een onbedoelde consequentie te hebben. De inhoud van beide doelen is dusdanig anders, dat de weg richting het doel ook anders kan zijn, met als resultaat waarschijnlijk verschillende handelingen.

4.2 HOE HET DOEL WORDT NAGESTREEFD

DE WEG RICHTING HET DOEL

De Rabobank heeft vijf hulpmiddelen opgesteld om vakmanschap te stimuleren en te ontwikkelen en heeft deze gebundeld in de 'toolbox vakmanschap' (Bijlage B). Zo wordt vakmanschap onder adviseurs gestimuleerd door een postenoverleg in te richten met ondersteuning van experts en krijgen medewerkers een cursus effectief schrijven. Om het vakmanschap van de adviseur te stimuleren wordt ook een beroep gedaan op het vakmanschap van de manager. Voor managers is intervisie ingericht, zijn werkvormen ontwikkeld om dialoog over vakmanschap aan te gaan en is een meetinstrument ontwikkeld om vakmanschap te 'meten'. Met behulp van de inzichten uit het theoretisch kader worden de hulpmiddelen geanalyseerd en wordt bepaald in hoeverre de hulpmiddelen een bijdrage kunnen leveren aan het dienen van het klantbelang.

Uit het interview met de expert is gebleken dat Rabobank Nederland bewust heeft gekozen voor het niet eenduidig definiëren van wat vakmanschap inhoudt of zou moeten inhouden. Het is aan de medewerkers zelf om hier gezamenlijk invulling aan te geven. Uit de toolbox blijkt echter dat vanuit programma ICF wel een definitie aan vakmanschap gegeven is: *"De adviseur is gericht op het passend adviseren van de klant, uitgaande van de beleidskaders en geeft hier kernachtig blijk van in de toelichting. Dit noemen we in ICF 'getoond vakmanschap'"* (Bijlage B). Hiermee staat het doel van 'dialoog over vakmanschap' ter discussie. Managers wordt gevraagd met medewerkers vakmanschap te bespreken en te bediscussiëren om gezamenlijk vast te stellen wat onder vakmanschap wordt verstaan (Bijlage B), terwijl dit in diverse andere documenten uit de toolbox (Context van Vakmanschap en Meetinstrument Vakmanschap) al geformuleerd is. De opgestelde werkvormen lijken dan ook eerder bedoeld om aandacht voor vakmanschap te vragen of om te doen lijken dat er ruimte is voor eigen interpretatie. Wat daarnaast opvalt is dat er in de verschillende werkvormen alleen wordt gesproken over vakmanschap is, maar niet waar het toe zou moeten leiden.

Het inzetten van vakmanschap in de praktijk staat centraal in het postenoverleg. In de toolbox wordt het belang omschreven van leren hoe tot een juiste afweging in het belang van de klant en de bank wordt gekomen (Bijlage B). Argumenteren en onderbouwen staan in het postenoverleg centraal. Hiermee wordt onderschreven dat vakmanschap gaat over de overweging en afweging van de adviseur. Daarnaast is ook aandacht voor de overwegingen van 'een ander'. Gezocht wordt naar nieuwe inzichten waarbij ruimte is voor ontwikkeling van medewerkers. Er wordt toegewerkt naar een situatie waarin de regels een hulpmiddel zijn en afwijken gestimuleerd wordt indien dit bijdraagt aan het centraal stellen van het klantbelang.

Aan de wijze waarop de toelichting op de gemaakte keuze vervolgens wordt beschreven in het dossier wordt aandacht besteed in schrijftraining. In deze training worden alle medewerkers binnen de bank geholpen bij het krachtig formuleren van argumenten. Zowel in het postenoverleg als in de schrijftraining wordt gezocht naar een norm door ieders overwegingen expliciet te maken en hiervan te leren, door met deelnemers vanuit verschillende disciplines te discussiëren. Bezien vanuit *phronèsis* gaat het hier over 'wat te doen' in specifieke situaties. Het gaat over het expliciet maken van overwegingen om uiteindelijk samen tot een best passende handeling in het belang van klant en bank te komen. Hierbij wordt geen standaard stappenplan voorgeschreven, maar wordt gestimuleerd om met elkaar dialoog te voeren over de wijze waarop afwegingen worden gemaakt. De weg richting het doel staat centraal en niet zozeer de uiteindelijke keuze. Uit het theoretisch kader blijkt dat bij het afgegaan op de expertise van een collega, de betrouwbaarheid van de informatie moet worden vastgesteld. Hiervoor is een kritische houding ten opzichte van elkaar benodigd. In paragraaf 4.3 wordt gekeken hoe de besluitvorming en argumentatie in de praktijk tot stand komt bij het analyseren van drie specifieke cases.

Door intervisie aan managers aan te bieden wil de Rabobank managers stimuleren om te coachen op klantgericht handelen en vakmanschap toepassen op de werkvloer (Bijlage B). Dit in tegenstelling tot het controleren van dossiers wat de laatste jaren veelal input was voor coaching. De manager wordt geacht weer 'met de voeten in de klei te staan' en te weten wat speelt bij adviseurs. Bezien vanuit *phronèsis* is duidelijk aandacht voor het ontwikkelen van het probleemoplossend vermogen wat is ontstaan door ervaring. Tijdens intervisie is ruimte voor dialoog over praktijkervaring en kunnen medewerkers gezamenlijk of individueel gemaakte keuzes evalueren, heroverwegen en mogelijk tot de conclusie komen dat bepaalde doelen bijgesteld moeten worden, anders dan bij het volgen van een e-learning of lezen van een boek.

Als laatste is een meetinstrument in de vorm van een vragenlijst met 18 vragen met een 10-puntschaal ontwikkeld waarmee de beginsituatie en de gemaakte beweging richting vakmanschap inzichtelijk gemaakt kan worden (Bijlage B). Het is de bedoeling dat gericht kan worden bijgestuurd naar aanleiding van de inzichten. Als het meetinstrument vakmanschap vanuit *phronèsis* wordt bekeken valt op dat iets wat zeer context afhankelijk is, getracht wordt te meten. Met dit meetinstrument wordt de verwachting geschept dat het mogelijk is om met een aantal vastgestelde vragen de beweging naar vakmanschap te meten. De vraag is of dit effectief is en of een meetinstrument als deze wel valide is. Met name de begripsvaliditeit kan in twijfel worden getrokken, de kans op sociaal wenselijke antwoorden nog buiten beschouwing gelaten. De begrippen 'voldoende tijd' of 'een verbetering' zal voor elke medewerker een andere betekenis hebben. Daarnaast is het de vraag wat medewerkers in zullen vullen bij een vraag als 'ik ken alle key-risks die voor mijn functie relevant zijn'. Een medewerker kan alle key-risks denken te kennen, maar dat wil niet zeggen dat dit ook daadwerkelijk het geval is. De context waarin vakmanschap zich afspeelt is dusdanig complex, dat het onmogelijk lijkt om dit in een enquête te meten. Stel dat enkele maanden na de 0-meting een verschil te zien is, wat zegt dit dan over de gemaakte beweging en de eventueel benodigde bijsturing? Bezien vanuit *phronèsis* wordt daarnaast slechts één vraag gesteld over daadwerkelijk handelen waarbij het de vraag is of deze handeling ook daadwerkelijk op de voorgenomen wijze wordt uitgevoerd. De uitkomst is bedoeld als stuurinformatie, maar het is onduidelijk op

welke manier deze informatie kan bijdragen aan het uiteindelijke doel. Door vakmanschap te willen ‘meten’ wordt voorbij gegaan aan de overwegingen van de medewerkers én de context, terwijl juist essentieel zijn om tot een keuze te komen.

CONCLUSIE

In de hulpmiddelen is aandacht voor het vormen van een mening, argumenteren en leren van elkaar. Het hogere doel – handelen vanuit klantbelang – staat centraal in de intervisie voor managers en het postenoverleg. Het bankbelang in de vorm van dossiervorming staat centraal in de schrijftraining, maar is ook ondersteunend aan het postenoverleg omdat naast het documenteren ook aandacht is voor het formuleren van goede argumenten. Bezien vanuit *phronèsis* dragen deze hulpmiddelen direct bij aan het maken van een keuze, doordat gestimuleerd wordt gezamenlijk variabele principes in specifieke omstandigheden te bespreken en tot een norm te komen. Door overwegen en argumenteren een doel op zich te maken ontstaat meer aandacht voor het proces en kunnen medewerkers een beter oordeelsvermogen ontwikkelen. De Rabobank verlegt de focus hiermee van het letterlijk volgen van de regels naar zelf nadenken en zelf bepalen wat in een specifieke situatie passend is bij de klant. Het meetinstrument daarentegen lijkt een poging te zijn om de beweging die de bank wil maken te controleren en te beheersen. In het hulpmiddel ‘dialogo over vakmanschap’ wordt de indruk gewekt dat het begrip vakmanschap vrij in te vullen is en aan het handelen vanuit vakmanschap geen norm of regel ten grondslag ligt, terwijl uit andere documenten in de toolbox duidelijk blijkt wat hieronder wordt verstaan. Vanuit *phronèsis* naar de toolbox gekeken, oogt het geheel als een stappenplan. Alsof na het toepassen van de toolbox de doelstelling wordt behaald. Door een dergelijke uitgebreide toolbox wordt toch weer geprobeerd om een beweging te controleren en te beheersen. Hier schuilt een potentieel gevaar. De vraag is wat gebeurt als blijkt dat de enquête niet de gewenste ‘beweging’ laat zien. Worden de kaders dan weer verder ingevuld? Of wordt de toolbox een doel op zich gemaakt waar medewerkers op afgerekend kunnen worden?

4.3 KLANTCASES

Vakmanschap kan gezien worden als intuïtie over wat onder professioneel en juist handelen in een beroep wordt verstaan. Adviseurs geven in het postenoverleg aan hun vakmanschap te gebruiken, maar ze vinden het moeilijk om toe te lichten waaruit dit blijkt en hoe bepaalde handelingen tot stand zijn gekomen. Door de ervaring lijkt het handelen een automatisme geworden. Het expliciet maken van deze intuïtie is echter belangrijk als medewerkers willen afwijken van regels om klantbelang te dienen. In de Gedragscode Hypothecaire Financieringen (GHF)⁶ staat namelijk beschreven dat het is toegestaan om af te wijken van de opgestelde regels, mits uit de motivering blijkt waarom sprake is van een verantwoord te verstrekken krediet. De motivering moet worden vastgelegd en met documenten en berekeningen worden onderbouwd, daarnaast moet de financier aantoonbaar maken dat de afwijking is gebaseerd op juiste gegevens en dat het aannemelijk is dat de aanleiding voor de afwijking een bestendige situatie is (Nederlandse Vereniging van Banken, 2011). Uit onderstaande cases blijkt welke argumenten adviseurs gebruiken om hun keuze in specifieke situaties te onderbouwen. Hieruit kan worden opgemaakt welke principes contextonafhankelijk zijn en gezien kunnen worden als norm voor handelen vanuit vakmanschap.

⁶ Alle Nederlandse banken en het Verbond van Verzekeraars zijn overeengekomen wat wordt verstaan onder verantwoorde financieringen. In de GHF staat onder andere hoeveel geleend mag worden ten opzichte van de waarde van een woning en hoeveel geleend mag worden op inkomen (gebaseerd op NIBUD-normen).

CASE 1 – INKOMEN WERKLOOSHEIDSWET

Mei 2016

Aanleiding

De heer en mevrouw de Jong (38 en 35 jaar) willen graag verhuizen samen met hun 7 jarige zoon. Hun huidige woning staat inmiddels in de verkoop en ze verwachten een verkoopopbrengst van € 212.000. Hiermee is het niet mogelijk om de volledige hypotheek af te lossen. De verwachte restschuld van ongeveer € 41.000 gaan ze betalen door hun spaarhypotheek af te kopen en hun spaargeld aan te spreken. Ze hebben een nieuwbouwwoning gekocht in Gorinchem waarvan de investering € 593.000,- is. De woning is bijna af en zal binnenkort opgeleverd worden. Ze willen € 20.000 spaargeld investeren in de nieuwe woning en vragen om € 573.000 hypotheek van de bank.

Inkomenssituatie

Meneer werkt in loondienst voor een groot automerk als commercieel manager en heeft een vast contract met een bonusstructuur. De laatste jaren is de bonus steeds toegenomen. Zijn inkomen is € 85.000,-. Dit is het basisinkomen + de laagste bonus van de laatste drie jaar (conform interne regelgeving). Mevrouw is vorig jaar boventallig geraakt door een reorganisatie en heeft recht op uitkering vanuit de werkloosheidswet (WW-inkomen). Vorig jaar is ze een periode van 13 weken ziek geweest en heeft ze tijdelijk een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangen. De WW-uitkering is recent weer hervat. Haar WW-uitkering loopt nog tot oktober 2016. Op dit moment ontvangt ze een inkomen van € 35.000,-.

Waar ontstaat het conflict?

Het WW-inkomen mag volgens interne regelgeving meegenomen worden tot de einddatum. In dit geval tot oktober 2016. Klanten zouden de hypotheek uiterlijk oktober 2016 moeten afbouwen tot een bedrag dat acceptabel is om op basis van het inkomen van meneer te dragen. Dit is een maximum van € 500.000. Gezien de korte tijd tot aan het verlopen van de WW-uitkering is het niet mogelijk de hypotheek voor oktober 2016 te verlagen van € 573.000 naar € 500.000. Dit kan een reden zijn om de financiering te weigeren. Vanuit zorgplicht worden alleen financieringen verstrekt waarvan kan worden aantonen dat deze ook betaalbaar zijn. Het benodigde inkomen van mevrouw na aflopen van de WW-uitkering is € 20.000. Als ze dit salaris verdient, dan lenen ze weliswaar het maximale wat mogelijk is, maar voldoet de financiering van € 573.000 aan de normen voor een verantwoorde financiering. Ondanks het ontbreken van de zekerheid dat mevrouw dit inkomen zal ontvangen vindt de adviseur het verstrekken van de financiering toch verantwoord. Dit blijkt uit onderstaande onderbouwing.

Onderbouwing van de adviseur

Mevrouw heeft een afgeronde HBO opleiding in Human Resources en verwacht snel weer aan het werk te komen. Ze heeft altijd gewerkt in de HR Branche. Ze is gestart als HR Assistant, vervolgens doorgegroeid naar Corporate HR Specialist en tot slot is ze HR Project Manager geworden. Deze groei heeft zij in 5-7 jaar gerealiseerd binnen hetzelfde bedrijf. Ze is boventallig verklaard door een reorganisatie. Mevrouw zit sinds april in de WW, hiervoor is zij een periode van 13 weken ziek geweest. Na een aantal coach gesprekken te hebben gevoerd met een loopbaancoach is geconcludeerd dat ze op dit moment weer volledig in staat om te werken. Het inkomen wat ze hiervoor in loondienst ontving was € 42.000,- voor 4 dagen. Ze is voornemens weer 4 dagen te gaan werken.

Gezien de opleiding, branche en werkervaring van mevrouw is het aannemelijk dat ze € 20.000 aan salaris kan verdienen met een nieuwe baan. Het huidige inkomen lag ruim twee keer boven dit benodigde inkomen. Zij heeft zich al ingeschreven bij een tweetal uitzendbureaus en heeft met een aantal mensen in haar netwerk gesproken die weten dat ze klaar is om de arbeidsmarkt weer op te gaan. Mevrouw is ervan overtuigd dat zij voor eind dit jaar een baan heeft.

Het inkomen van meneer is de laatste jaren alleen maar gestegen. Meneer is naar eigen zeggen de jongste manager binnen het bedrijf. Binnen het bedrijf wordt gewerkt met inkomensschalen en volgens meneer zit hij in een schaal waar nog flink in door te groeien valt. Hij zit nu op een inkomen bruto per maand van € 5.800. Binnen de huidige schaal heeft hij nog de mogelijkheid om door te groeien naar € 8.000 bruto per maand. De inkomensstijgingen hangen af van de prestaties die hij levert. In 2015 is het bruto inkomen van meneer t.o.v. 2014 gestegen met 4%. In 2016 is het bruto inkomen van meneer t.o.v. 2015 gestegen met 9%. Daarnaast

ontvangt meneer ieder kalenderjaar een bonus van gemiddeld 2,5% over het totaal bruto inkomen. Deze bonusregeling is opgenomen in zijn arbeidscontract. Doordat het inkomen ieder jaar stijgt, nemen de bonussen ook toe. In 2016 ging het om een bedrag van ongeveer € 18.000. In de aanvraag is rekening gehouden met € 10.000 (laagste bedrag afgelopen 3 jaar).

Meneer en mevrouw hebben spaargeld. Na de inbreng van € 20.000 spaargeld voor het betalen van de restschuld houden zij ongeveer € 60.000 over. Daarnaast hebben ze € 10.000 uitgeleend aan kennissen. Klanten hebben aangegeven dit bedrag direct terug te kunnen krijgen.

Als mevrouw eind 2016 nog geen werk heeft gevonden, dan is de hypotheek te hoog ten opzichte van het inkomen. Meneer kan met zijn eigen inkomen inclusief bonus een bedrag lenen van ongeveer € 500.000,-. Het doel van klanten is om het spaargeld niet te investeren in woning. Ze zouden er voor kunnen kiezen om nu al minder te lenen, zodat de kans op betalingsproblemen bij het inkomensverlies van mevrouw kleiner is. Zij vinden het echter fijn om een groot spaarbedrag achter de hand te hebben. Indien mevrouw aan het eind van het jaar geen werk heeft gevonden, kunnen zij altijd nog spaargeld gebruiken om extra af te lossen de lening. We spreken af dat ze het spaargeld achter de hand houden en voorlopig niet voor andere doeleinden gebruiken. Op dit moment sparen zij gemiddeld € 15.000 op jaarbasis. Zij geven aan op basis van het huidige uitgavenpatroon en nieuwe hogere lasten nog zeker € 500 per maand te kunnen sparen, waardoor het spaargeld zal blijven toenemen. Verder willen zij ieder kalenderjaar gemiddeld € 10.000 aflossen om de lening te verlagen.

Kanttekening

Er zijn veel kredieten geregistreerd bij BKR in het verleden. Wij kunnen als bank niet zien waar deze kredieten zijn afgesloten. De meeste zijn weer afgelost. Toch lijkt het erop dat klanten zeer consumptief zijn ingesteld, wat de indruk kan wekken dat het niet verstandig is om een maximale hypotheek af te sluiten. De adviseur heeft dit bij klanten nagevraagd. Meneer werkt bij een groot automerk en kan hierdoor voordelig een lease contract voor een auto afsluiten voor zijn vrouw, waardoor ze vaak in de nieuwste auto rijdt. Eén leasecontract krijgt twee verschillende meldingen in BKR geeft meneer aan. Dit is ook zichtbaar in de toetsing die is gedaan. Mevrouw gaat het lease contract meestal aan voor 1 of 2 jaar. Lease contracten vinden zij fijn, omdat er na een korte periode weer in een nieuwe auto kan worden gereden en zij niet in één keer een grote aanschaf hoeven te doen. Deze uitleg klinkt aannemelijk en wordt daarom geaccepteerd.

De adviseur heeft met klanten afgesproken om begin volgend jaar contact op te nemen om de situatie op dat moment te bespreken.

RESULTAAT POSTENOVERLEG

De adviseur krijgt gedurende het postenoverleg complimenten over het uitschrijven van de overwegingen. Deze zijn goed expliciet gemaakt en alle deelnemers kunnen zich vinden in de onderbouwing. Ook het benoemen van de vele kredieten welke weliswaar zijn afgelost maar waar toch een signaal uit voortkomt, wordt genoemd als waardevolle aanvulling op de casus. Wat de deelnemers als moverende redenen beschouwen om de financiering te verstrekken zijn het relatief lage inkomen wat mevrouw zou moeten verdienen om de financieringslasten te kunnen voldoen, het spaargeld wat klanten achter de hand hebben om tijdelijke problemen op te vangen en het feit dat meneer het afgelopen jaar een hogere bonus heeft ontvangen dan waar wij mee mogen rekenen. In werkelijkheid hoeft mevrouw dus nog minder te verdienen om de lening te bestempelen als verantwoord. Daarnaast is de leeftijd van mevrouw in combinatie met haar opleiding ook belangrijk, hoewel dit nooit garanties geeft. Alle deelnemers vinden dit op zichzelf geen goede motivatie, er zijn immers genoeg voorbeelden van hoogopgeleide mensen zonder baan. De combinatie van verschillende vangnetten maakt dat alle aanwezigen het verantwoord vinden om de financiering te verstrekken.

CASE 2 – TE KOOP STAANDE WONING

Juni 2016

Aanleiding

De heer De Bruin (65jaar) vraagt € 400.000,- hypotheek aan met als zekerheid het onderpand van zijn woning in Vianen. Deze woning staat sinds 2011 te koop. De vraagprijs is momenteel € 895.000,-. Meneer is eind 2011 uit de woning vertrokken in verband met echtscheiding. Tot april 2013 heeft zijn ex-vrouw hier nog gewoond. De woning is aan meneer toebedeeld voor een tegenwaarde van € 1.000.000,-. Zelf woont meneer elders in een appartement dat vrij van hypotheek is met een WOZ waarde van € 355.000,-. Met de gevraagde lening van € 400.000,- wil meneer een woning aankopen voor zijn zus. Deze gaat hij aan haar verhuren. Hij verwacht hier ongeveer € 200.000,- voor nodig te hebben. Daarnaast wenst hij € 200.000,- te lenen om van te kunnen leven aangezien zijn vermogen vooral 'in de stenen' zit.

Inkomenssituatie

Meneer ontvangt jaarlijks een inkomen van € 46.138,- uit zijn pensioen BV. Vanaf 65 jaar en 7 maanden ontvangt hij daarnaast ook AOW.

In deze pensioen BV heeft hij het volgende ondergebracht:

- * 2 Verhuurde appartementen
 - * 2 leningen aan dochters tbv woningen
 - * € 75.000,- beleggingen komen aug 2016 vrij
- Balanstotaal € 922.000,-

Waar ontstaat het conflict?

De klant kan de gevraagde lening niet lenen op basis van zijn inkomen. Een maximale lening van € 200.000 is mogelijk. De klant wenst echter € 400.000 te lenen. De Rabobank kent een hypotheekvorm waarbij klanten geld kunnen lenen op basis van de overwaarde van de eigen woning. Deze constructie is bedoeld voor mensen met een inkomenstekort boven de 55 jaar en wordt veelal gebruikt door oudere mensen die weinig tot geen pensioen ontvangen, maar nog niet willen verhuizen. Hierdoor kan de overwaarde nog niet liquide gemaakt kan worden. Als de overwaarde 'op' is wordt de woning alsnog verkocht en de lening afgelost. Meneer De Bruin wenst deze constructie toe te passen op de te koop staande woning in Vianen en niet op zijn eigen appartement. Dit is een afwijking van het beleid. De woning in Vianen staat leeg en meneer woont er al jaren niet meer. De adviseur bespreekt met de klant het volgende:

- * de overwaarde constructie toepassen op de eigen woning. Het is mogelijk om € 200.000 te lenen om van te kunnen leven.
- * de woning van meneer zijn zus aankopen op basis van zijn inkomen.

Zo passen de doelen van de klant bij de zekerheid die er tegenover staat. De klant gaat hier echter niet mee akkoord. Hij wil alleen de woning in Vianen met hypotheekrecht bezwaren. De adviseur wijst de klant af blijkens onderstaande onderbouwing.

Onderbouwing adviseur

Ik heb een plan gemaakt waarin de wensen van de klant zijn opgenomen. Dit plan voldoet aan de interne regelgeving. Daarnaast is het gebruikelijk dat het onderpand aansluiten bij het doel. Wordt als particulier geld geleend voor een eigen woning, dan is de eigen woning ook de zekerheid. Meneer heeft aangegeven deze constructie niet te willen. Hij wil alleen gebruik maken van de zekerheid van zijn te koop staande woning in Vianen. Zodra deze woning verkocht is worden de leningen weer afgelost. De klant kan geen goede motivatie geven waarom hij niet met het voorgestelde plan akkoord gaat. Meneer geeft aan dat hij niet open staat voor de alternatieven. Hij wil zijn eigen huidige woning niet belasten vanuit morele overwegingen. Meneer begrijpt niet dat we het pand in Vianen niet als onderpand willen nemen. Het is in zijn ogen een tijdelijke overbrugging.

In de basis zou het verantwoord moeten zijn om een lening van € 400.000 te verstrekken op een woning die voor € 895.000 te koop staat. Echter, aangezien er mogelijkheden zijn om de post binnen regelgeving te verstrekken besluit ik deze post niet in te dienen bij de kredietcommissie (bestaande uit leden van de directie die afwijkingen van interne regelgeving moeten accorderen). Ik kan geen goede redenen bedenken om de kredietcommissie te overtuigen van een afwijking terwijl er mogelijkheden zijn die binnen de normen vallen. Daarnaast kan de klant zelf geen goede redenen geven waarom wij als bank zouden moeten afwijken.

RESULTAAT POSTENOVERLEG

Over de gekozen oplossing van de adviseur wordt geen consensus bereikt. Een meerderheid van de deelnemers kan zich vinden in de motivatie van de adviseur. Als ergens vanaf wordt geweken, dan moet onderbouwd kunnen worden waarom je dat als adviseur wilt. Dit is niet mogelijk, omdat de klant niet goed uit kan leggen waarom de gevraagde constructie gewenst is. De deelnemers vinden dat de adviseur een mooi 'zuiver' alternatief heeft geboden, namelijk een lening met als zekerheid de woning waar ook het geld voor geleend wordt. Het staat de klant bij deze oplossing vrij om bij verkoop van de woning in Vianen de lening alsnog af te lossen. Enkele aanwezigen zien toch mogelijkheden en hadden de lening zelf wel verstrekt omdat de waarde van het pand in Vianen voldoende is. Zij zijn van mening dat verder moet worden gekeken dan de vraag of iets ook binnen de interne regelgeving past. Door een collega die in de buurt woont wordt opgemerkt, dat het maar de vraag is of de woning daadwerkelijk ruim € 800.000 op gaat brengen. De woning lijkt gedateerd en er zijn diverse bouwplannen in de omgeving. Wel gaat het om een ruime kavel. De adviseur benadrukt dat de woning al sinds 2013 te koop staat waardoor de courantheid van het pand ter discussie staat. Desondanks vinden de

voorstanders dat de totale vermogenspositie van de klant voldoende is en de zekerheid van de bank ook. De adviseur bedankt iedereen voor zijn/haar input, maar laat het eerder ingenomen standpunt ongewijzigd.

CASE 3 – INKOMEN UIT ONDERNEMING OP 70 JARIGE LEEFTIJD

Juli 2016

Aanleiding

Meneer en mevrouw Oosterhout wensen het voorhuis van hun boerderij terug te kopen van hun zoon voor € 250.000. De zoon wenst te verhuizen, en ouders vinden willen de woning in de familiesfeer houden. De woning wordt verhuurd aan hun dochter die zelf geen hypotheek kan krijgen. Dochter ligt in scheiding en de verhuur start zodra dochter haar huidige woning heeft verkocht.

Meneer en mevrouw zijn beiden 70 jaar oud en gepensioneerde melkveehouders. Ze bezitten momenteel een woonboerderij en landerijen. De landerijen zorgen voor een inkomen doordat ze subsidie ontvangen en gras verkopen. Deze inkomsten worden vanuit een onderneming genoten. Het inkomen uit onderneming is echter niet bestendig omdat de landbouwsubsidie ter discussie staat en klanten al op leeftijd zijn. In de toekomst zijn wellicht loonwerkers nodig voor het uitvoeren van de werkzaamheden (voornamelijk rijden op trekker).

Inkomenssituatie

Op dit moment verdient meneer nog wel inkomen met zijn onderneming. Naast het inkomen uit onderneming bestaat het inkomen uit AOW en pensioen van in totaal € 40.000.

Klanten wensen een bedrag van € 109.200 te financieren en brengen zelf € 150.000 eigen middelen in waarna het vermogen nihil is. Zolang het inkomen uit onderneming wordt genoten is de hoogte van de financiering verantwoord in verhouding met de gevraagde financiering (77%). De klant verwacht zelf het inkomen nog enkele jaren te ontvangen.

Waar ontstaat het conflict?

Een inkomen uit onderneming wordt slechts meegenomen tot AOW leeftijd. Zonder het inkomen uit onderneming kan de klant de gevraagde lening normaalgesproken niet krijgen. De lening van € 109.000 is drie keer zo hoog als wat op basis van het pensioeninkomen + AOW verantwoord is. De adviseur wil desondanks de financiering toch verstrekken. Hiervoor is onderstaande onderbouwing geschreven.

Onderbouwing adviseur

Zodra de dochter haar eigen woning heeft verkocht, wordt de woning aan haar verhuurd. Klanten zullen hierdoor op termijn huurinkomsten gaan ontvangen. Hoewel dit nu nog niet het geval is, geeft dit wel enige vorm van zekerheid in de toekomst. De huurovereenkomst is nog niet opgesteld, maar klanten geven aan dat de huur € 700,-- per maand wordt. Huur is netto inkomen. De verwachte huurinkomsten vergroten de betaalbaarheid op de lange termijn en verkleinen het risico dat klanten de financiering niet meer kunnen betalen. Gezien de huidige markt is het te verwachten dat de verkoopperiode van de woning van dochter ongeveer 6 maanden is. De huurinkomsten mitigeren voldoende het risico van dalende inkomsten uit onderneming.

De klanten hebben daarnaast nog een groot stuk land bij de boerderij. Het agrarisch team schat de waarde van de grond op minimaal € 1 miljoen. Indien klanten niet in staat om aan hun verplichtingen te voldoen, is verkoop van de grond een mogelijkheid. Met de verkoopopbrengst kan de financiering volgens afgelost worden. Verkoop kan in gedeeltes plaatsvinden, daar het meerdere (aangesloten) kadastrale objecten betreffen. Veel boeren zijn met het vervallen van het melkquotum aan het opschalen, waardoor een gezonde vraag naar grond is ontstaan. De waarde van de eigen woning bedraagt € 288.000 en is vrij van hypotheek. Er is voldoende overwaarde aanwezig in de huidige eigen woning, waardoor bij een tekort in de betaalbaarheid uitgeweken kan worden naar een overwaardeplan. Met deze hypotheekvorm wordt de overwaarde liquide gemaakt zonder dat klanten hiervoor de woning direct moeten verkopen.

RESULTAAT POSTENOVERLEG

Alle aanwezigen zijn het eens met de keuze van de adviseur. Belangrijkste redenen hiervoor zijn de aanwezigheid van vermogensbestanddelen die eventueel te verkopen zijn bij betalingsproblemen, het feit dat de eigen woning van klanten vrij van hypotheek is en dat met de te verwachten huurinkomsten de lasten betaald kunnen worden. Er is geen reden aan te nemen dat de dochter geen huur zal betalen. Daarnaast speelt mee dat klanten niet ‘zomaar’ een woning aan willen kopen om beleggingsrendement te behalen. De adviseur geeft aan in dat geval de aanvraag af te wijzen. Klanten willen het voorhuis van hun eigen boerderij, wat vroeger hun eigendom is geweest, terugkopen zodat hun dochter er kan gaan wonen. De overweging om akkoord te gaan voelt als een morele verplichting, maar daarnaast is ook een rationele afweging gemaakt. De magere inkomenspositie, mogelijk al op korte termijn, in combinatie met de leeftijd van klanten is risicovol. Alle aanwezigen vinden dat hier een potentieel risico in schuilt. Aan een klant een lening verstrekken die niet betaalbaar is wordt, ook vanuit goede bedoelingen, niet gezien als handelen vanuit klantbelang. Dit wordt onderkent, maar de aanwezigen vinden desondanks dat het klantbelang nog steeds gewaarborgd is door alternatieve oplossingen bij betalingsproblemen. De relatief lage last voor een lening van €109.000 spelen hierin ook een rol, hoewel in de Gedragscode Hypothecaire Financieringen expliciet is weggeschreven dat dit geen reden mag zijn om een financiering te verstrekken (Nederlandse Vereniging van Banken, 2011).

RESULTAAT BEVINDINGEN AUDIT

De auditor stelt vast dat klanten de financiering volgens de normen niet kunnen betalen vanwege de lage inkomsten. In dit geval gaan klanten echter huur betalen waardoor ze gemakkelijk de lasten kunnen betalen. Daarnaast is er ook nog een groot stuk land wat ze kunnen verkopen. De auditor vindt dit een bijzondere situatie waarin mag worden afgeweken van de regels. Het gebeurt niet vaak dat iemand de kans krijgt zijn eigen voorhuis terug te kopen. De adviseurs heeft de betaalbaarheid cijfermatig onderbouwd en als klanten het op termijn niet meer kunnen betalen, dan kan alsnog een stuk land worden verkocht. Belangrijk is dat de lasten op dit moment betaalbaar. Zowel het klantbelang als de zekerheidspositie van de bank is gewaarborgd.

ANALYSE VAN DE RESULTATEN

De cases geven inhoudelijk inzicht in de abstracte principes die contextonafhankelijk zijn en gezien kunnen worden als norm voor handelen vanuit vakmanschap. Om vakmanschap te stimuleren en te ontwikkelen is het belangrijk dat aandacht wordt besteed aan de overwegingen, de onderliggende normen en het doel ervan. Door overwegingen uit te spreken en erover het dialoog aan te gaan kunnen adviseurs leren van elkaar, maar ook van zichzelf. Het gaat namelijk niet om de vraag in welke situatie welke handeling moet plaatsvinden, maar om het ontwikkelen van een vermogen om als adviseur zelf de specifieke situatie te kunnen beoordelen en zelf tot een passende handeling te komen. Zo gaat het in case 1 (werkloosheid) niet zozeer over het WW-inkomen, maar vooral om alle andere factoren zoals de aanwezigheid van spaargeld. Het is hiermee geen gegeven dat altijd gefinancierd wordt op een WW-inkomen.

Uit de resultaten van de cases blijkt dat adviseurs zelf de unieke, variabele kenmerken van een dossier kunnen bepalen. In de onderbouwing laten ze zien wat de impact ervan is op hun keuze. Uit case 1 (werkloosheid) blijkt dat de combinatie van een laag benodigd inkomen, bewezen carrière stappen van beiden en het aanwezige spaargeld de belangrijkste redenen zijn om te financieren op basis van het WW-inkomen van mevrouw. In case 3 (ondernemers) hebben de klanten een negatief inkomensperspectief en blijft na de aanschaf nauwelijks spaargeld over. Het hebben van inkomensperspectief en spaargeld kan dus niet worden gezien als norm. Wel wordt duidelijk dat adviseurs niet zozeer motiveren waarom ze afwijken van de regel, maar vooral hoe het inkomen, de betaalbaarheid en de zekerheid voor de bank gewaarborgd is waarmee direct wordt gerefereerd aan het klantbelang en bankbelang. Niet het volgen van de regel staat voorop, maar het doel waar die regel

voor dient. Dit is precies waar *phronèsis* over gaat. Uit de cases blijkt ook dat adviseurs het belangrijk vinden dat de betaalbaarheid van de lening op dit moment wordt aangetoond en dat het aannemelijk is dat de eigen woning niet als zekerheid uitgewonnen hoeft te worden, doordat is aangetoond dat alternatieve oplossingen beschikbaar zijn bij betalingsproblemen. Het is niet in het belang van de klant dat de lening kan worden afgelost, maar vervolgens nergens kan wonen.

In case 2 (te koop staande woning) lijkt de klant niet uit te kunnen leggen waarom de door hem gewenste constructie van belang is. Daarnaast zijn er aanwijzingen dat het bankbelang in het geding kan komen, doordat de woning al vijf jaar te koop staat waardoor de courantheid van het onderpand ter discussie staat. De discussie tijdens het postenoverleg concentreert zich rondom deze twee factoren. In voorgaande cases zijn de aanwezigheid van alternatieve oplossingen bij betalingsproblemen doorslaggevend geweest in de besluitvorming. In case 3 lijken deze oplossingen ook voorhanden te zijn in de vorm van een hypotheekvrije woning en een te koop stand pand met ruime waarde. De adviseur geeft zelf aan dat € 400.000 toch wel afgelost moet kunnen worden uit de verkoopopbrengst. De klant kan echter niet duidelijk onderbouwen waarom de gevraagde constructie gewenst is. De wijze waarop de adviseur de regels wil volgen oogt enigszins principieel; als de klant niet duidelijk kan maken waarom het voorstel niet toereikend is, dan wil de adviseur niet afwijken van de regels. Uit deze case kan niet worden opgemaakt dat de adviseur heeft gehandeld vanuit het hogere doel. Mogelijk heeft de adviseur zich te veel laten leiden door emoties.

Aristoteles geeft aan dat hartstochten geen belemmering zijn voor goed redeneren, maar juist een belangrijk onderdeel zijn van het maken van afwegingen (Nussbaum, 2013). Emoties kunnen een rol spelen bij het motiveren van wat passend is en wijzen het verstand 'de weg' (Nussbaum, 2013). In case 3 (ondernemers) wordt het oordeel om te financieren niet alleen gemaakt op basis van rationaliteit, maar ook op basis van emotie. De adviseur geeft aan de financiering niet verstrekt te hebben als klant voor eigen gewin een beleggingspand zouden willen kopen. Het feit dat het pand onderdeel is geweest van de eigen woning en klanten deze graag binnen de familie willen houden speelt een grote rol. Ook in case 2 spelen de emoties van de adviseur mee. Waar rationeel gezien sprake is van een vermogensbestandeel van meer dan € 1 mln, wil de adviseur toch vasthouden aan de regelgeving. De adviseur wil niet afwijken van de regelgeving als de klant niet wil uitleggen waarom het geboden voorstel niet toereikend is. Tijdens het overleg wordt geen consensus bereikt over de gemaakte keuze. In dit overleg hadden de deelnemers verder kunnen doorvragen naar de onderbouwing van de adviseur. Speelt de onduidelijkheid over de waarde van het pand mee? Of baseert de adviseur de keuze op emoties? En wat vinden de deelnemers daarvan? Mogelijk was hierdoor nog een andere norm naar voren gekomen.

5 CONCLUSIE & AANBEVELING

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag welke inzichten kunnen worden ontleend aan Aristoteles' theorie van *phronèsis* met betrekking tot de discussie over vakmanschap van de financieel adviseurs bij de Rabobank. Daarnaast worden de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek benoemd.

5.1 CONCLUSIE

Het onderzoek kwam voort uit de vraag van adviseurs 'wanneer doe ik het goed', refererend naar handelen vanuit vakmanschap en heeft geleid tot een norm voor het handelen vanuit vakmanschap. De theorie van *phronèsis* heeft doen inzien dat het doel van waaruit wordt gehandeld duidelijk moet zijn. Het doel, de stip op de horizon, bepaald welke afwegingen medewerkers zullen maken om tot een keuze te komen. Uit de analyse van het doel is gebleken dat zowel in beleidsstukken als onder medewerkers diverse interpretaties van de termen klantbelang, 9+ klantbeleving en bankbelang bestaan. Hierdoor loopt de Rabobank het risico dat de overwegingen die gemaakt worden om het doel te bereiken verschillend zijn, met mogelijk een ongewenst resultaat. Het gaat dan met name om situaties waarbij het klantbelang niet in het geding lijkt te zijn. Als het gaat om klantbelang dan vinden medewerkers het belangrijk dat de klant de lasten op dit moment kan betalen en dat het aannemelijk moet zijn dat de eigen woning niet als zekerheid uitgewonnen hoeft te worden, doordat alternatieve oplossingen voorhanden zijn bij betalingsproblemen. Als dit blijkt uit het dossier door goede argumentatie en onderbouwing, dan vinden medewerkers dat er sprake is van vakmanschap.

De discussie over vakmanschap bij de Rabobank gaat niet alleen over het handelen van adviseurs, maar gaat nog meer over het spanningsveld tussen regels en vertrouwen. Uit het theorieonderzoek blijkt dat regels hulpmiddelen zijn. Het zijn samenvattingen van eerdere gebeurtenissen, maar hiermee niet altijd toepasbaar in nieuwe situaties. Regels staan opgesteld om een doel te dienen en zijn geen doel op zich, terwijl de Rabobank dit de laatste jaren wel zo deed voorkomen. Aangenomen dat opgestelde regels in beginsel bedoeld zijn om risico voor de klant én de bank te beperken, kan het voorkomen dat dit in specifieke gevallen niet zo is. Bijvoorbeeld omdat de regels te streng zijn of gewoonweg niet passend. Gezegd kan worden dat de regel in zo'n geval geen regel meer is. De Rabobank maakt echter de keuze om dit accepteren en om mensen de vrijheid te geven om in het belang van de klant goed beargumenteerd af te wijken van de regels. Niet de regel bepaald hoe een bepaalde keuze tot stand komt, de keuze bepaald of de regels juist is. Door de regels niet meer als doel te zien is het zeer aannemelijk dat deze werkwijze bij zal dragen aan het veranderen van een organisatiecultuur waarin wordt uitgegaan het vermogen van medewerkers om te bepalen wat een passende handeling is ten aanzien van het adviseren van klanten. Deze nieuwe beoogde werkwijze past prima in het gedachtegoed van *phronèsis*, waar het niet dat de wijze waarop de bank deze werkwijze implementeert veel weg heeft van het oude controleren en beheersen.

Het ging mis bij de Rabobank doordat het bestuur het 'volgen van de regels' als doel had gesteld, terwijl adviseurs als doel 'het dienen van klantbelang' in de breedste zin des woords voor ogen hadden. Een goed ethisch doel is een doel dat voor iedereen zou moeten gelden en waarbij gediscussieerd wordt over de wijze waarop het doel behaald kan worden. De discussie ging echter over het volgen van de regels en instructies. Niet zozeer de regels zelf, maar de manier waarop deze als doel werden verheven heeft uiteindelijk tot een cultuur van regels en angst geleid. Uit dit onderzoek blijkt dat dit risico nog steeds op de loer licht. In de hulpmiddelen uit de toolbox vakmanschap is veel aandacht voor de wijze waarop medewerkers op basis van hun eigen vakmanschap keuzes kunnen maken, maar er is weinig aandacht voor hetgeen de organisatie wil bereiken. Het lijkt erop dat vakmanschap opnieuw tot doel verheven is terwijl het gaat om het klantbelang en bankbelang. Er is aandacht voor overwegen en argumenteren, wat medewerkers kan stimuleren om kritisch

hun eigen handelen te overdenken en te evalueren, maar de toolbox lijkt overall een poging om opnieuw de beweging die de Rabobank wil maken te controleren en te beheersen. Dat er discussie bestaat over wat vakmanschap inhoudt lijkt derhalve niet verwonderlijk. Tijdens het postenoverleg wordt gediscussieerd over argumenten en de geldigheid ervan, maar nauwelijks wordt stilgestaan bij hoe bepaalde keuzes tot stand komen en hoe ze normbepalend kunnen zijn voor andere cases. Door de discussie te verleggen naar waarom iets als passend wordt gezien, of waarom door dit handelen het klantbelang wordt gediend, kunnen adviseurs uiteindelijk zelf antwoord geven op de vraag ‘wanneer doe ik het goed’.

Met dit onderzoek is een bijdrage geleverd aan de discussie over vakmanschap bij de Rabobank en is aangetoond dat een ethisch perspectief ook in de hedendaagse organisatiewetenschappen een relevante bijdrage kan leveren aan uiteenlopende vraagstukken. Het doel van handelen van medewerkers van de afdeling Financieel Advies is expliciet gemaakt en er is inzicht verkregen in het belang van argumenteren en overwegen. Daarnaast is een eerste norm gesteld voor handelen in het belang van de klant, welke door ervaringen van nog meer cases aangevuld kan worden en verfijnd kan worden. Met de kanttekening dat ze nooit specifiek genoeg kunnen en mogen zijn om in elke situatie de weg te wijzen. De unieke kenmerken van een specifieke context zullen altijd beoordeeld moeten worden waarbij medewerkers hun eigen *phronèsis* in kunnen zetten om tot een passend handeling te komen. Hierbij zullen ze altijd het hogere doel voor ogen moeten houden. Het doel en de keuzes die gemaakt worden kunnen nooit los van elkaar worden gezien.

5.2 LIMITATIES EN AANBEVELINGEN

Het nadeel van normatief onderzoek is dat de resultaten weinig generaliseerbaar zijn en hierbij nauwelijks bijdragen aan theorievorming. Dit is inherent aan de theorie van *phronèsis*. Normatief onderzoek heeft echter belangrijke praktische implicaties die zeker in de bedrijfskunde, waar de focus ligt op de bekwaamheid in ‘het besturen van’ en ‘handelen in’ organisaties, van toegevoegde waarde zijn waar.

Om nog beter een norm voor het handelen van adviseurs aangaande vakmanschap vast te stellen zullen meerdere cases in uiteenlopende situaties geanalyseerd moeten worden. In dit onderzoek zijn cases geselecteerd waarvan adviseurs aangeven hun vakmanschap te hebben gebruikt. Om daadwerkelijk vast te stellen wat handelen in het belang van de klant is, is een bredere context nodig waarin ook cases geanalyseerd worden waarbij betalingsproblemen zijn ontstaan of waarvan medewerkers vinden dat het klantbelang is geschaad. Ook andere financiële instellingen kunnen hierbij worden betrokken om zo vast te stellen of de norm ook voor de gehele sector geldt. Aanbevolen wordt om hier ook de AFM bij te betrekken, aangezien de AFM zelf ook oproept tot ‘nieuw vakmanschap’ en uiteindelijk toezicht houdt op het handelen van banken en verzekeraars.

In dit onderzoek is de aanname gedaan dat alle medewerkers in staat zijn om vakmanschap toe te passen en zelf ook over *phronèsis* beschikken. Mogelijk ziet de Rabobank over het hoofd dat medewerkers niet in staat zijn om zelfstandig keuzes te maken en afwegingen te maken in het belang van de klant. Dit zal onderkent moeten worden en kan gevolgen hebben voor bijvoorbeeld het HR beleid en de selectie van medewerkers. Vervolgonderzoek naar de norm voor benodigde capaciteiten zoals intelligentie of inzicht van medewerkers is derhalve aan te bevelen.

6 LITERATUUROPGAVE

- Adams, R. M. (2006). *A Theory of Virtue; Excellence in Being for the Good*. Oxford.
- Antonacopoulou, E.P. (2010). *Making the Business School More 'Critical': Reflexive Critique Based on Phronèsis as a Foundation for Impact*. British Journal of Management, 21 (1), 6–25.
- Autoriteit Financiële Markten. (2010, oktober 4). *AFM legt boetes op aan Rabobank Nederland voor niet-passend advies bij kredietbeschermingsverzekeringen en acceptatiebeleid hypothecair krediet*. Opgehaald van <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2010/okt/boetes-rabobank>
- Autoriteit Financiële Markten. (2014, juni 19). *Speech Merel van Vroonhoven "Kansen voor nieuw vakmanschap"*. Opgehaald van <https://www.afm.nl/nl-nl/consumenten/nieuws/2014/juni/speech-merel-v-vroonhoven-seh-congres>
- Driver, J. (1996). The Virtues and Human Nature. In Crisp, *How Should One Live*. Oxford.
- KPMG. (2008). *Hypegiaphobia; Op zoek naar balans tussen regels en vertrouwen*.
- Nederlandse Vereniging van Banken. (2011, augustus 01). *Gedragscode Hypothecaire Financieringen*. Opgehaald van www.nvb.nl: <https://www.nvb.nl/publicaties-standpunten/publicaties/1671/gedragscode-hypothecaire-financieringen-code-of-conduct-for-mortgage-loans.html>
- Nussbaum, M. (2013). *De breekbaarheid van het goede*. Amsterdam: Ambo Anthos uitgevers.
- Rabobank. (2014, juli 7). De terugkeer van het Gezond Boeren Verstand. *Bank in Beweging*, pp. 18-23.
- Rabobank. (2016, juli 16). *ICF: Increased Customer Focus*. Opgehaald van raboweb.rabobank.nl: <http://raboweb.rabobank.nl/implementatieportaal/organisatie/besturing/increasedcustomerfocusICF/Paginas/Over-het-programma.aspx>
- Rietschoten, van, E. (2013, september 11). *Een gebed tot de Grote God van Geld. Leiderschap, Management & Bestuur*. Opgehaald van <http://hdl.handle.net/2105/14524>
- Rijksoverheid. (2013, mei 15). *Wijzigingswet financiële markten 2014*. Opgehaald van www.rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiele-sector/documenten/kamerstukken/2013/05/15/wijzigingswet-financiele-markten-2014>
- Russell, D. C. (2009). *Practical Intelligence and the Virtues*. United States: Oxford University Press.
- Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014). *Performing phronèsis: On the way to engaged judgment*. Management Learning, 45 (4), 377–396.
- Slote, M. (2001). *Morals from Motives*. Oxford.
- Swanton, C. (2003). *Virtue Ethics: A Pluralistic View*. Oxford.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Weerdt van der, N., & Vuuren van, M. (2015). *Het nieuwe vakmanschap van de financieel adviseur*. Inscope Consulting.

BIJLAGE A – DE RABOBANK

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij Rabobank Alblasserwaard Vijfheerenlanden te Gorinchem. Dit is een handelsnaam van de Coöperatieve Rabobank U.A. gevestigd te Amsterdam.

Over de Rabobank

De Rabobank is een bank voor en door klanten, een coöperatieve bank, een maatschappelijke bank. Binnen Nederland willen we marktleider zijn in alle financiële markten. En wereldwijd willen we ons profileren als toonaangevende bank op het gebied van landbouw en voedsel.

De Rabobank is een internationale financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag. We leveren diensten op het gebied van retailbanking, wholesalebanking, private banking, leasing en vastgoed. Als coöperatieve bank stellen we het belang van onze klanten voorop in haar dienstverlening. Wereldwijd hebben we ongeveer 8,8 miljoen klanten. De Rabobank Groep bestaat uit Coöperatieve Rabobank U.A. (Rabobank) en de geconsolideerde dochterondernemingen in Nederland en daarbuiten. De Rabobank wil een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland en aan het duurzaam voeden van de wereld.

Met bijna 2 miljoen leden zijn we een van de grootste coöperaties van Nederland. Onze leden zijn meer dan gewone klanten. Want onze leden kunnen ook meepraten en meebeslissen over de koers van de bank. Onze zelfstandige lokale Rabobanken vormen het dichtste bankennetwerk van Nederland. Ze bedienen miljoenen Nederlandse particuliere en zakelijke klanten met een compleet pakket aan financiële diensten. We zijn marktleider in vele segmenten.

Coöperatie

Onze coöperatieve identiteit gaat terug tot het eind van de 19e eeuw, toen boeren de eerste boerenleenbanken oprichtten. Vanuit onze agrarische oorsprong kennen we de landbouw en voedselindustrie als geen ander. In Nederland zijn we veruit de grootste bank op dit vlak, wereldwijd hebben we de ambitie om de leidende food- en agribank te worden. Vanuit deze ambitie willen we ook een bijdrage leveren op het gebied van voedselveiligheid en voedselzekerheid.

Gemeten naar het zogeheten tier 1-vermogen, behoort de Rabobank tot de grootste financiële instellingen ter wereld. Alle ratinginstituten geven de Rabobank een hoge rating.



Dochters en deelnemingen

Betalen - MyOrder (95%)	Leasing - DLL (Athlon, Freo)	Partnerbanken - Banco Terra (45%) - Banco Regional (39%) - BPR (38%) - NMB (35%) - Zanaco (46%) - Banco Sicredi (22%) - DFCU (28%) - Finterra (20%) - LAAD (8%)
Hypotheek - Obvion	Vastgoed - BPD Europe B.V. - Bouwfonds IM - FGH Bank	Internationaal retail - ACC Loan Management - BGZ BNP Paribas (7%)
Verzekeringen - Achmea (29%)	Vermogensbeheer - Robeco (11%)	
Zakelijk - Rembrandt (51%)		

Opgehaald van Rabobank.com: <https://www.rabobank.com/nl/about-rabobank/profile/who-we-are/index.html>

BIJLAGE B – TOOLBOX VAKMANSCHAP

Inhoud Toolbox Vakmanschap

Vanaf 1 maart 2016 vind je de Toolbox Vakmanschap op de Programmasite ICF. De toolbox bevat een aantal hulpmiddelen die de beweging naar 'tijd voor vakmanschap' kunnen ondersteunen. De acht ICF pilotbanken hebben hier baat bij gehad. De toolbox bevat echter geen wondermiddelen. Het begint bij de wil van de bank om de 'beweging naar vertrouwen in ieders kracht' en 'vanaf achteraf controleren naar aan de voorkant sturen' te gaan realiseren. In deze context kunnen de hulpmiddelen van de toolbox een bijdrage leveren. Je komt rechtstreeks bij deze hulpmiddelen door op de blauwe hyperlinks te klikken in het schema op de vorige pagina.

De Toolbox Vakmanschap bevat de volgende inhoud:

- Inhoud Toolbox Vakmanschap
- Context van Vakmanschap
- Inrichting postenoverleg
- Meetinstrument Vakmanschap
- Workshop Effectief schrijven
- Intervisie voor managers
- Begeleiding bij het lokale Postenoverleg
- Werkvormen voor dialoog over Vakmanschap

Alle informatie uit deze bijlage is opgehaald van raboweb.rabobank.nl:

<http://raboweb.Rabobank.nl/implementatieportaal/organisatie/besturing/increasedcustomerfocusICF/Paginas/Over-het-programma.aspx>

CONTEXT ICF VAKMANSCHAP

Inleiding

In 2014 zijn met ICF (Increased Customer Focus) de eerste stappen gezet om de aandacht voor de klant te vergroten en de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Begin 2015 is met vier banken (en vanaf mei 2015 met acht banken) een pilot gestart waarin is verkend hoe dit lokaal te bereiken. Daarbij is gekozen voor interventies: het met vakmanschap toepassen van beleid (medewerkers), sturen in plaats van controleren (management) en controleren op key risks.

Van angst ...

Binnen de lokale banken is de afgelopen jaren een situatie ontstaan waarbij de angst voor fouten regeert met als gevolg een stapeling van kwaliteitsborging en controles. Tegelijkertijd blijken deze maatregelen onvoldoende om de kwaliteit van werken structureel op een voldoende niveau te borgen. Dit beïnvloedt de tijd besteed aan de klant en kwaliteit van het klantgesprek negatief.

... naar kracht

Met ICF worden medewerkers gestimuleerd om en ondersteund in het ontwikkelen en toepassen van het eigen vakmanschap. De manager stapt af van het alleen achteraf controleren en gaat betrokken coachen en sturen. Bijvoorbeeld door bij klantgesprekken aanwezig te zijn.

De adviseur is gericht op het passend adviseren van de klant, uitgaande van de beleidskaders en geeft hier kernachtig blijk van in de toelichting. Dit noemen we in ICF 'getoond vakmanschap'. Belangrijk hierin is de 'hoe kan het wel'-mentaliteit. De medewerkers worden gestimuleerd hun verantwoordelijkheid voor het klantadvies te nemen. Ten slotte is leren het primaire doel van controleren.

Uniek, en de basis van het succes in de aanpak van ICF, is het actief betrekken van alle betrokken partijen om de ontstane 'cirkel van angst' te doorbreken:

- Adviseurs, management, control, LCO en directie binnen de lokale banken;
- PPB en Bedrijven, Compliance, Audit Rabobank, Riskmanagement en lokale banken binnen de organisatie.

Het zelfvertrouwen en vertrouwen in elkaar groeit. Dat komt door nauw samen te werken met interactie en begrip voor elkaar, en het daarop gericht leiderschap.

Door het stimuleren van vakmanschap ...

Vakmanschap binnen ICF is ontwikkeld en wordt gestimuleerd door lokale postenoverleggen met ondersteuning van experts, centrale postenoverleggen en het aanbieden van een cursus effectief schrijven. Maar vooral door een appèl te doen op het vakmanschap van de adviseur, manager en controleur. De bevoegdheden worden daarbij zo laag als verantwoord belegd.

... te sturen...

Loslaten is lastig. Ook het loslaten van controles door de leidinggevenden van de bank. Management wordt hierbij geholpen door intervisie: 'Hoe laat ik controles los, hoe krijg ik tijd om mee te lopen en hoe stuur/coach ik vervolgens effectief?'

... en alleen op basis van key risks te controleren

Uiteindelijk gaat het om de key risks: met het nieuwe Risicocontrole raamwerk is er een voor de 1e, 2e en 3e lijn uniforme set van key risks, key controls en toetsinstructie beschikbaar. Sessies met de 1e, 2e en 3e lijn zijn georganiseerd om het vakmanschap verder te ontwikkelen op basis van een gezamenlijke norm.

Lessons learned ICF Vakmanschap

ICF heeft bij betrokkenen energie en enthousiasme losgemaakt welke we jaren niet hebben gekend. Medewerkers ervaren meer tijd voor de klant, meer evenwicht in de CER-driehoek en het werkplezier is gestegen.

Hoewel de benadering bij alle ketens gelijk is geweest, blijkt dat de winstpunten in ICF keten specifiek zijn:

- *Geld Nodig Particulieren*: het benutten van de ruimte in het beleid. Het verschil tussen advies en regels bleek niet duidelijk.
(winst: klantgerichtheid, kwaliteit, doorlooptijd en aantoonbaarheid)
- *Geld Nodig Bedrijven*: procesoptimalisatie en toelichten op key risks.
(winst: doorlooptijd, aantoonbaarheid en kwaliteit)
- *Afdekken Risico Bedrijven*: benoemen en het beperken tot key risks.
(winst: doorlooptijd en kwaliteit)

Vakmanschap en het Risicocontrole raamwerk

Het Risicocontrole raamwerk biedt datgene waaraan binnen ICF Vakmanschap grote behoefte bestond: een voor de 1e, 2e en 3e lijn- uniform toetskader gebaseerd op key risks. Ook de kort cyclische informatievoorziening vanuit de First Line Monitoring en Second Line Monitoring maakt dat indien nodig snel kan worden bijgestuurd.

Het Risicocontrole raamwerk wordt tussen 1 juni en 15 juli 2016 bij de banken geïmplementeerd. Vooruitlopend op deze implementatie is in regionale sessies met de directievoorzitters het gesprek aangegaan over ICF Vakmanschap, wat een onlosmakelijk onderdeel is van een effectief en efficiënt functionerend Risicocontrole raamwerk. Vanaf maart 2016 worden de hulpmiddelen die met de acht pilotbanken zijn ontwikkeld beschikbaar gesteld voor alle banken via de Toolbox Vakmanschap.

Ondersteuning

Werken aan vertrouwen is een weerbarstig proces, zeker in een organisatie die zo verandert als de onze. Op basis van de ervaringen van de pilotbanken wordt verwacht dat het zeker een jaar tijd vergt om de ICF-omslag te maken en vervolgens vast te houden. Na de implementatie van het Risicocontrole raamwerk wordt waar nodig ondersteuning vanuit de 1e lijn aangeboden aan de lokale banken op de beschreven ICF-omslag. De ondersteuning zal zijn gericht op het stimuleren van vakmanschap (onder andere effectief schrijven, lokaal en centraal postenoverleg), het ontwikkelen van sturen door de leiding (intervisie) en uitlijning en normstelling in de monitoring in de 1e en 2e lijn (opleiding, uitwisseling, en gezamenlijke sessies met FLM en SLM).

INRICHTING POSTENOVERLEG

Binnen het programma Increased Customer Focus (ICF) is veel aandacht voor het met beleid toepassen van vakmanschap. Een van de hulpmiddelen hierbij is het postenoverleg. In dit document lees je wat het postenoverleg inhoudt, wat de succesfactoren zijn en hoe je het kunt invoeren op jouw bank. Het postenoverleg is een vorm van een lerend werkoverleg. Samen bespreek je een aantal posten die al zijn verstrekt of mogelijk nog verstrekt gaan worden. Of je bespreekt een klantgesprek: hoe ging dit gesprek en hoe kan dit beter?

DOEL VAN HET POSTENOVERLEG

Het doel van het postenoverleg is:

- Om te leren (van elkaar) en de juiste afwegingen te maken in het belang van de klant en de bank.
- Het bevorderen van een 'hoe-kan-het-wel mentaliteit'.
- Samen een eenduidige norm te bepalen voor de onderbouwing/vastlegging van en de besluitvorming over individuele afwijkingen van beleid.

Het postenoverleg is effectief gebleken voor het bespreken van posten die betrekking hebben op adviesproducten zoals bijvoorbeeld de ketens Geld Nodig Bedrijven (GNB), Geld Nodig Particulieren (GNP), Afdekken Risico Bedrijven (ARB) .

Deelnemers aan het postenoverleg

De deelnemers aan het postenoverleg zijn:

- De manager van de afdeling (voorzitter).
- De personen die deel uit maken van de First Line Monitoring (FLM).
- Betrokken functionarissen bij de posten.
- Voor Geld Nodig Bedrijven (GNB) neemt Kredietbeoordeling (KBO) en eventueel bijzonder beheer ook deel.

De kracht van het postenoverleg zit in de multidisciplinaire samenstelling van dit overleg, denk daarbij aan functionarissen die een rol spelen bij de post: FLM, adviseurs, assistenten, manager, directeur en KBO.

Frequentie

De ervaring leert dat een hoge frequentie (eens per week) en een duur van maximaal één uur per overleg het grootste leereffect heeft.

Voorbeelden van te behandelen posten

- Posten waarin van het beleid wordt afgeweken in het belang van de klant. Hierbij onderbouwt de adviseur/accountmanager waarom het verantwoord is voor de klant en de bank en dat het past binnen de wet- en regelgeving. De overwegingen en de vastlegging van de afwijking is hierbij belangrijk.
- Posten waarbij het lastig is om hoofd- en bijzaken te onderscheiden.
- Posten waarvan uit de monitoring is gebleken dat er vaak fouten in worden gemaakt. Posten waarin nieuw beleid van toepassing is, een actueel thema speelt, of waarmee nog weinig ervaring is opgedaan binnen de bank.

DE SUCCESFACTOREN VAN EEN POSTENOVERLEG

1. De juiste mensen
2. Een juiste werkwijze
3. Een juiste afweging

De juiste mensen

In een succesvol postenoverleg zijn verschillende disciplines aanwezig met kennis van het vakgebied. Er is een sfeer van vertrouwen zodat adviseurs zich kwetsbaar op durven te stellen; zij brengen immers hun advies/post in. Ook heeft iedereen zich voorbereid.

Een juiste werkwijze

De tools voor de inrichting van het Postenoverleg ontvangt de bank via de ICF toolbox Vakmanschap. Hierin vind de bank een presentatie, een instrument om voortgang te bewaken en een inspiratiefilm over het postenoverleg. Een goed postenoverleg begint met een goede voorbereiding:

- Voorafgaand aan het postenoverleg tijdig de agenda en de stukken van de posten, die besproken gaan worden, naar alle deelnemers verzenden.

- De deelnemers nemen die stukken vooraf goed door en maken aantekeningen over onderwerpen die ze willen bespreken tijdens het postenoverleg.

Het is vervolgens belangrijk om in open dialoog met elkaar in gesprek te gaan. Daarbij kun je denken aan: open vragen stellen, weinig zenden, geen veroordelingen en duidelijk afconcluderen. Zorg ervoor dat er een open sfeer ontstaat met respect voor de standpunten van iedere deelnemer. Het geven en ontvangen van vertrouwen is essentieel. Zo durft iedereen iets in te brengen en is het leereffect het grootst.

Een juiste afweging

Een juiste afweging houdt in dat een bank op basis van de juiste argumenten besluit om in het belang van de klant af te wijken van het beleid. In het postenoverleg kijk je samen naar de afwegingen en argumenten om bij een specifieke klant af te wijken van het beleid. Herkennen de deelnemers dat? Beoordelen ze de klant ook op die wijze? Is het verantwoord voor de klant en bank?

Daarnaast is de wijze waarop de toelichting opgeschreven van belang. Zijn bijvoorbeeld de juiste argumenten beknopt maar wel volledig benoemd? Hierbij is het belangrijk van elkaar te leren.

Dit zijn vaardigheden die de adviseur in alle dossiers kan toepassen. Uit de pilot Vakmanschap blijkt dat inhoudelijke begeleiding bij het overleg betere resultaten voor de bank laat zien. Hierbij kunnen de expertiseteams van Particulieren en Private Banking en Bedrijven ondersteunen.

MEETINSTRUMENT VAKMANSCHAP

Het meetinstrument Vakmanschap bestaat uit een (online) vragenset en een (direct beschikbare) rapportage. Deze geven je inzicht in waar je als bank op dat moment staat (0-meting) en/of welke beweging je hebt gemaakt (1 meting) in de transitie naar Vakmanschap en naar Coaching/Sturing aan de voorkant. Op basis van deze inzichten ben je in staat om waar nodig bij te sturen.

ONTSTAAN

Tijdens de pilotperiode in 2015 is met de ICF-pilotbanken een vragenset ontwikkeld, die hen heeft ondersteund bij het inzichtelijk krijgen van de beginsituatie en de gemaakte gewenste (ICF)-beweging. Deze vragenlijst is gebruikt bij de ontwikkeling van het meetinstrument voor Vakmanschap.

Doel

Het meetinstrument geeft inzicht in waar je als bank op dit moment staat (0-meting) en/of welke beweging je hebt gemaakt (1-meting) in de transitie naar Vakmanschap en naar Coaching/Sturing aan de voorkant. Op basis van deze inzichten ben je in staat om waar nodig bij te sturen.

Deelnemers meetinstrument

De vragenset is gericht op drie groepen deelnemers, te weten: FLM/Control, leidinggevenden en medewerkers. De vragenlijst bestaat uit 18 vragen met een schaalverdeling van 0-10. Het invullen duurt ongeveer 10 minuten.

Doelgroep rapportage

Het meetinstrument levert (direct en online) de uitkomsten van de ingevulde vragensets in een rapportagevorm aan de geautoriseerde transitie-manager. De meting (met de daarbij behorende rapportage) kan een bank meerdere momenten per jaar uitzetten.

Instructie voor gebruik

De transitie-manager kan de meting uitzetten door een e-mail te sturen naar de gewenste deelnemers met daarin de hyperlink.

Via de hyperlink komen de medewerkers direct bij de vragenset. Ze geven eerst aan bij welke bank ze werken. Daarna geven ze aan of ze de vragenlijst invullen vanuit FLM/Control, als medewerker of als leidinggevende.

De transitie-manager ICF krijgt de autorisatie voor het beheer en het printen van de uitkomsten/rapportages. Hij kan ook andere personen binnen de bank autoriseren onder het tabblad Beheer.

Rapportage/resultaat

De geautoriseerde transitie-manager of medewerker krijgt via een (PDF-)rapportage inzicht in de gescoorde waarden op themaniveau in een spindigram en op vraagniveau per doelgroep (FLM/Control, leidinggevend, medewerkers) voor de eigen lokale bank.

Het meetinstrument geeft de transitie-manager de mogelijkheid om meerdere malen de meting uit te zetten zodat hij inzicht krijgt in de effecten van bijsturing.

VOORBEELDRAPPORTAGE 1-METING MEETINSTRUMENT VAKMANSCHAP

Response

Groep	Aantal	
FLM/Control	1	
Medewerkers	4	
Totaal	5	

Resultaten per vraag

Vraag	Schaal van	Schaal tot	Medewerkers	FLM/Control	Leidinggevend
Beleid			6,3	9,0	6,6
7. Normenkader	Ik ervaar geen gelijk normenkader tussen management en control/FLM binnen de bank	Ik ervaar een gelijk normenkader tussen management en control/FLM binnen de bank.	6,5	9,3	7,3
8. Begrijpen wat met vakmanschap toepassen van beleid is (voor advisering en effectief vastleggen) voor mijn functie	Ik begrijp niet wat met vakmanschap toepassen van beleid betekent.	Ik begrijp volledig wat met vakmanschap toepassen van beleid betekent.	6,0	8,7	6,0
Vakmanschap			6,2	6,1	6,9
2. Ruimte bij het nemen van eigen beslissingen in de functie	Ik heb geen ruimte voor het nemen van eigen beslissingen.	Ik heb alle ruimte voor het nemen van eigen beslissingen.	6,0	6,0	7,8
3. Wijze van handelen	Ik handel vanuit: afwijken kan/mag niet. Je moet strikt de regels volgen	Ik handel vanuit: het kan wel!	7,0	6,0	7,3
11. Indien van toepassing: Goede toelichting bij een dossier schrijven.	Ik weet niet hoe ik een goede effectieve to the point toelichting schrijf bij een dossier	Ik weet en kan een goede effectieve toelichting schrijven bij een dossier.	5,0	6,3	5,8
Leerproces			6,7	7,1	6,6
6. Het waarom van controles	Controles worden gedaan om fouten te ontdekken.	Controles worden gedaan om elkaar te verbeteren.	7,5	9,0	7,3
12. 1e lijns sturing.	Ik ervaar geen 1e lijns sturing die leidt tot verbetering in ons werken.	Ik ervaar 1e lijnsturing die ons werken zichtbaar verbeterd.	5,0	7,0	0,0
12a. 1e lijns sturing.	Mijn eerste lijns sturing bestaat voor een groot deel uit controleren.	Mijn eerste lijns sturing bestaat voor een groot deel uit sturing/coaching.	0,0	0,0	6,0
12b. 1e lijns sturing	Mijn 1e lijns sturing leidt tot niet tot verbetering van ons werken.	Mijn 1e lijnsturing leidt snel tot verbetering in ons werken.	0,0	0,0	7,0
13. Plezier in mijn werk/werkplezier	Ik heb geen plezier in mijn werk.	Ik heb plezier in mijn werk.	0,0	6,0	6,3

Randvoorwaarden organisatie			5,3	6,4	6,7
1. Angst om fouten te maken	Ik heb angst om fouten te maken	Ik heb geen angst om fouten te maken.	4,0	5,0	7,3
4. Kennis van keyrisks die relevant zijn voor de functie	Ik ken niet alle keyrisks die voor mijn functie relevant zijn.	Ik ken alle keyrisks die voor mijn functie relevant zijn.	6,5	6,3	7,3
10. Coaching door leidinggevende en beschikbaar zijn op de werkvloer.	Mijn leidinggevende is niet aanwezig op de werkvloer om te coachen.	Mijn leidinggevende is altijd bereikbaar en beschikbaar voor mij.	7,0	8,0	5,3
Resultaat			6,3	6,5	6,8
14. Balans in de Commercie, Efficiency en Risico-driehoek.	Ik ervaar geen balans in de Commercie, Efficiency en Risico-driehoek.	Ik ervaar balans in de Commercie, Efficiency en Risico-driehoek en voldoende aandacht voor de klant.	7,0	6,3	6,8
16. Controledruk.	De controledruk in mijn werk neemt niet af.	De controledruk in mijn werk neemt duidelijk af.	6,0	6,0	6,3
17. Effectieve coaching	De coaching vanuit mijn omgeving leidt niet tot een verbetering van mijn werk.	De coaching vanuit mijn omgeving is effectief en leidt tot een verbetering van mijn werk en het resultaat.	6,0	7,0	7,3
Klant			7,0	7,7	7,2
5. Genoeg tijd voor de klant	Ik heb te weinig tijd voor de klant	Ik heb meer dan genoeg tijd voor de klant	7,5	7,7	8,3
9. Kwaliteit van advies door toepassen vakmanschap.	De kwaliteit van mijn advies leidt niet tot verbetering van klantwaarde.	De kwaliteit van mijn advies leidt tot een verbetering van klantwaarde.	6,5	8,3	6,8
15. Klanttevredenheid	Het met Vakmanschap toepassen van beleid leidt niet tot meer klanttevredenheid.	Het met Vakmanschap toepassen van beleid leidt tot meer klanttevredenheid	7,0	7,0	6,5

Vergelijking met voorgaande meting

Vraag	Medewerkers		FLM/Control		Leidinggevend	
Versie	0	1	0	1	0	1
Beleid	6,8	6,3	8,0	9,0	0,0	6,6
7. Normenkader	6,5	6,0	9,3	9,0	7,3	6,0
8. Begrijpen wat met vakmanschap toepassen van beleid is (voor advisering en effectief vastleggen) voor mijn functie	6,0	6,0	8,7	9,0	6,0	6,0
Vakmanschap	5,9	6,2	7,0	6,1	0,0	6,9
2. Ruimte bij het nemen van eigen beslissingen in de functie	6,0	6,0	6,0	6,0	7,8	6,0
3. Wijze van handelen	7,0	6,0	6,0	6,0	7,3	6,0
11. Indien van toepassing: Goede toelichting bij een dossier schrijven.	5,0	6,0	6,3	6,0	5,8	6,0
Leerproces	7,4	6,7	5,5	7,1	0,0	6,6
6. Het waarom van controles	7,5	6,0	9,0	7,0	7,3	6,0
12. 1e lijns sturing.	5,0	6,0	7,0	7,0	0,0	6,0
12a. 1e lijns sturing.	0,0	6,0	0,0	7,0	6,0	6,0
12b. 1e lijns sturing	0,0	6,0	0,0	7,0	7,0	6,0
13. Plezier in mijn werk/werkplezier	0,0	6,0	6,0	7,0	6,3	6,0
Randvoorwaarden organisatie	6,4	5,3	7,5	6,4	0,0	6,7
1. Angst om fouten te maken	4,0	5,0	5,0	6,0	7,3	6,0
4. Kennis van keyrisks die relevant zijn voor de functie	6,5	5,0	6,3	6,0	7,3	6,0
10. Coaching door leidinggevende en beschikbaar zijn op de werkvloer.	7,0	5,0	8,0	6,0	5,3	6,0

Resultaat	6,0	6,3	6,0	6,5	0,0	6,8
14. Balans in de Commerce, Efficiency en Risico-driehoek.	7,0	6,0	6,3	6,0	6,8	6,0
16. Controledruk.	6,0	6,0	6,0	6,0	6,3	6,0
17. Effectieve coaching	6,0	6,0	7,0	6,0	7,3	6,0
Klant	6,5	7,0	6,7	7,7	0,0	7,2
5. Genoeg tijd voor de klant	7,5	7,0	7,7	7,0	8,3	7,0
9. Kwaliteit van advies door toepassen vakmanschap.	6,5	7,0	8,3	7,0	6,8	7,0
15. Klanttevredenheid	7,0	7,0	7,0	7,0	6,5	7,0

WORKSHOP EFFECTIEF SCHRIJVEN

Stel je voor...

... je schrijft korte en bondige teksten gericht op de informatiebehoefte van de lezer. De tekst is zo helder dat de lezer er geen vragen meer over heeft én snel een beslissing kan nemen. Je collega's schrijven op dezelfde manier als jij. Dit zorgt voor uniformiteit. Je krijgt plezier in het schrijven van teksten en het kost je minder tijd. Tijd die je weer kunt investeren in je klant. Dit bereik je met de workshop effectief schrijven.

Doel van de schrijftraining

Deze workshop zorgt ervoor dat medewerkers heldere analyses schrijven in toelichtingen. Je leert een tekst op een lezersgerichte manier op te bouwen. Dit betekent dat je begint met een heldere conclusie. Die conclusies onderbouw je vervolgens waterdicht met krachtige argumenten.

Dit bereik je door:

- Jezelf op te stellen als adviseur in plaats van informateur.
- Teksten te schrijven gericht op de informatiebehoefte van de lezer.
- Gestructureerd te schrijven op een uniforme wijze. Dit heet piramidaal schrijven (conclusie; argumenten; onderbouwing).
- Samen de casuïstiek te bespreken.
- Gebruik te maken van de laatste Rabobank standaarden en sjablonen.

Praktisch

Deze workshop maakt onderdeel uit van de implementatie van Vakmanschap binnen het programma ICF. We raden je van harte aan om deel te nemen aan deze workshop. De effectiviteit van de workshop wordt vergroot als er meerdere collega's van één bank meedoen. Zo help je elkaar om teksten te verbeteren.

De workshop is door veel medewerkers binnen de bank te volgen. Niet alleen adviseurs en managers maar ook beoordelaars en FLM'ers.

INTERVISIE VOOR MANAGERS

INTERVISIE

ICF biedt aan operationeel leidinggevenden uit de commercie twee intervisiebijeenkomsten aan. In de intervisiebijeenkomsten delen zij ervaringen en leren ze van elkaar op het gebied van Vakmanschap. Dit gebeurt onder begeleiding van een ervaren expert en volgens een getoetste methodiek.

De twee intervisiebijeenkomsten zijn:

1. **Intervisie Zelfmanagement:** hierin leer je als leidinggevende de randvoorwaarden te creëren om meer van je tijd te kunnen sturen en coachen op de werkvloer.
2. **Intervisie De Klantgerichte Coach:** deze intervisie gaat in op de wijze van coaching vanuit Vakmanschap op de werkvloer (in relatie met key controls).

Organisatie en frequentie

De twee intervisiebijeenkomsten zijn aan elkaar gekoppeld. Dat wil zeggen dat je ze allebei volgt en dat er dezelfde deelnemers aan meedoen. De intervisiebijeenkomsten duren ieder één dagdeel en vinden plaats met een interval van vier weken. De intervisiebijeenkomsten worden regionaal georganiseerd. Ze worden gehouden op een lokale bank met een groepsgrootte van ongeveer tien deelnemers. De deelnemers bereiden de bijeenkomsten voor met een zelfscan en een opdracht en de ervaringen die na de eerste intervisiesessie zijn opgedaan worden direct met elkaar gedeeld (kortcyclisch leren).

Beschikbare tooling

Voor de intervisiebijeenkomsten zijn tools beschikbaar als een zelfscan en de methodiek intervisie. Verder zijn er hulpmiddelen die de manager ook lokaal in het eigen team kan gebruiken zoals de getoonde sheets en de verschillende werkvormen die worden besproken en toegepast.

Doelgroep

De Intervisie is gericht op operationeel leidinggevenden uit de commercie.

Vervolg

Na de twee intervisiebijeenkomsten bepaalt de deelnemersgroep op welke wijze zij met elkaar kennis en ervaringen willen blijven delen (en hoe zij dit willen organiseren). Dat kan bijvoorbeeld via conference calls of uitwisseling van best practices.

INTERVISIEBIJEENKOMST 1 - ZELFMANAGEMENT

De intervisie Zelfmanagement legt de focus op de invulling van de randvoorwaarden om het meer van je tijd op de werkvloer te kunnen sturen en coachen.

Om te komen tot 1e lijnssturing is het noodzakelijk de randvoorwaarden te creëren om het merendeel van je tijd op de werkvloer te kunnen sturen en coachen. Ter voorbereiding op deze eerste intervisiebijeenkomst maak je als leidinggevende een zelfscan ICF en een timemanagementscan op basis van het gewenste gedrag en tijdsbesteding. Dit is tijdens de sessie het vertrekpunt bij het verder vorm geven van jouw persoonlijke effectiviteit. Met het bespreken van praktische interventies (gebaseerd op RaboLean) en het delen van

ervaringen leer je jezelf te sturen en coachen. Bijvoorbeeld door het vrijmaken van je agenda en de coaching van je mensen op Vakmanschap met het belang van de klant voor ogen (klantgericht voorbeeldgedrag).

De kernvragen in vogelvlucht

Tijdens deze intervisiebijeenkomst staan de volgende vragen centraal:

- Welke prioriteiten stel ik in mijn werk om meer aandacht voor de klant en de medewerker te realiseren?
- Hoe houd ik de prioriteiten vast binnen mijn visie en koers?
- Hoe organiseer ik dat ik het merendeel van mijn tijd aanwezig ben op de werkvloer en mijn mensen coach in Vakmanschap?
- Hoe geef en krijg ik van mijn mensen het vertrouwen en de inspiratie zodat zij zich bijvoorbeeld vrij voelen elke post/dossier in te brengen in het postenoverleg als case?

Resultaat

Het resultaat van deze intervisiesessie is een geïnspireerde leidinggevende die een goed beeld heeft (persoonlijk ontwikkelplan) van de stappen die hij kan zetten om tot het gewenste gedrag te komen om zo de doelen voor ICF te realiseren. Een klant- en medewerkersgerichte leidinggevende die staat voor zijn koers en zijn team weet te inspireren en zijn mensen vertrouwen weet te geven. Bovendien weet hij hoe hij prioriteiten stelt in zijn agenda en tijd vrijmaakt voor coaching van zijn mensen.

INTERVISIEBIJEENKOMST 2: DE KLANTGERICHTE COACH

De Klantgerichte Coach is gericht op de daadwerkelijke coaching, als onderdeel van 1e lijns-sturing, op de werkvloer.

Een van de onderdelen van 1e lijnssturing is coaching van de medewerker op de werkvloer. Je leert als leidinggevende om vanuit klantbelang gericht waarnemingen en analyses te doen op de kwaliteit op de werkvloer tijdens het klantproces. Van daaruit coach je je medewerkers voor, tijdens en na het klantcontact. In deze intervisiebijeenkomst krijgen de deelnemers diverse concrete hulpmiddelen aangereikt (onder andere vanuit RaboLean), zodat je deze na afloop van de intervisie zelfstandig kan toepassen op de werkvloer. In deze intervisiebijeenkomst gaat het gaat specifiek over ICF waarbij klantgericht handelen, Vakmanschap en key controls centraal staan.

De kernvragen in vogelvlucht

Tijdens deze intervisiebijeenkomst staan de volgende vragen centraal:

- Hoe vul ik het merendeel van mijn tijd in op de werkvloer?
- Welke waarnemingen doe ik op welke momenten om een juist beeld te krijgen van de kwaliteit van het advies(gesprek), de kwaliteit van het dossier en daarbinnen de risicogerichte vastlegging?
- Op welke wijze neem ik de key controls mee in mijn waarnemingen en conclusies?
- Hoe coach ik mijn mensen, geef ik constructief feedback en volg ik de ontwikkeling van mijn mensen?
- Wat is het effect van mijn coaching op de kwaliteit van het advies(gesprek) en klantdossier (zowel qua vastlegging als klantgerichtheid)?

Resultaat

Het resultaat van deze intervisiebijeenkomst is een leidinggevende die vaardig is om in diverse situaties zijn

mensen één op één te coachen om Vakmanschap toe te passen in het belang van de klant. Zijn manier van feedback geven leidt tot inspiratie van zijn mensen, een voortdurende drive om te ontwikkelen en daadwerkelijk te verbeteren. De leidinggevende voelt comfort en vertrouwen in de nieuwe situatie van 1e lijnssturen.

DIALOOG OVER VAKMANSCHAP

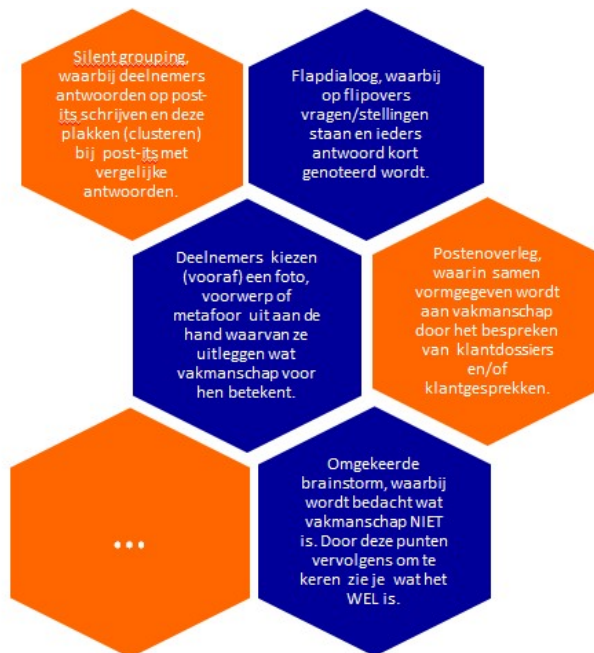
DOEL EN OPZET

- ✓ Het doel van dit document is een handreiking te bieden om in een specifieke context het begrip 'vakmanschap' te bespreken en te bediscussiëren.
- ✓ Door de dialoog aan te gaan geef je invulling aan vakmanschap. Samen stel je vast: “dit verstaan wij hier onder vakmanschap”. Op basis hiervan ga je vervolgens ontwikkelen, reflecteren, coachen, e.d.
- ✓ In dit document vind je werkvormen waarmee je als gespreksleider vragen en/of casuïstiek met elkaar kan bespreken.

VOORBEREIDING

- Stel vast vanuit welke visie en uitgangspunten je vorm wilt geven aan (het begrip) vakmanschap. Bijvoorbeeld aansluiten op een onderdeel in het strategisch plan van jouw bank of op ICF Vakmanschap.
- Bepaal de context waarbinnen je vakmanschap wilt duiden (organisatie, functie, situatie).
- Kies bewust welke deelnemers je mee wilt laten doen aan de dialoog.
- Licht bovenstaande keuzes voorafgaand aan de dialoog toe.
- Kies de werkvorm waarbinnen je de dialoog wilt voeren.
- Bepaal welke vragen en/of casuïstiek je wilt gebruiken.

VOORBEELDEN



Mogelijke werkvormen

Associatiekaarten

Een van de werkvormen die je kunt inzetten om Vakmanschap te bespreken, zijn fotokaarten of associatiekaarten. Dit zijn kaarten met afbeeldingen die je kunt gebruiken voor reflectie en het uitwisselen van meningen en gezichtspunten. Je kunt bijvoorbeeld aan collega's vragen een foto uit te kiezen die hen doet denken aan Vakmanschap. Die foto kunnen ze vervolgens toelichten aan elkaar.

Vragen ter inspiratie

Wat is voor een klant vakmanschap? Wat verwacht een klant?	Welke competenties/vaardigheden horen bij vakmanschap?
Op welke wijze laat jij (of je collega) vakmanschap zien?	Welk gedrag laat je zien bij vakmanschap? (wat zie/hoor ik je doen?)
Wat is <u>geen</u> vakmanschap. Welke voorbeelden heb je hierbij?	Welke afspraken maken we over vakmanschap en hoe verbeteren we?
Hoe leg jij vakmanschap uit? Wat is jouw definitie van vakmanschap?	Welke steun verwacht je van je collega/leidinggevende?
Waar bestaat het vakmanschap uit? Welke elementen zitten in vakmanschap?	?
Welke normen/waarden horen bij vakmanschap?	?

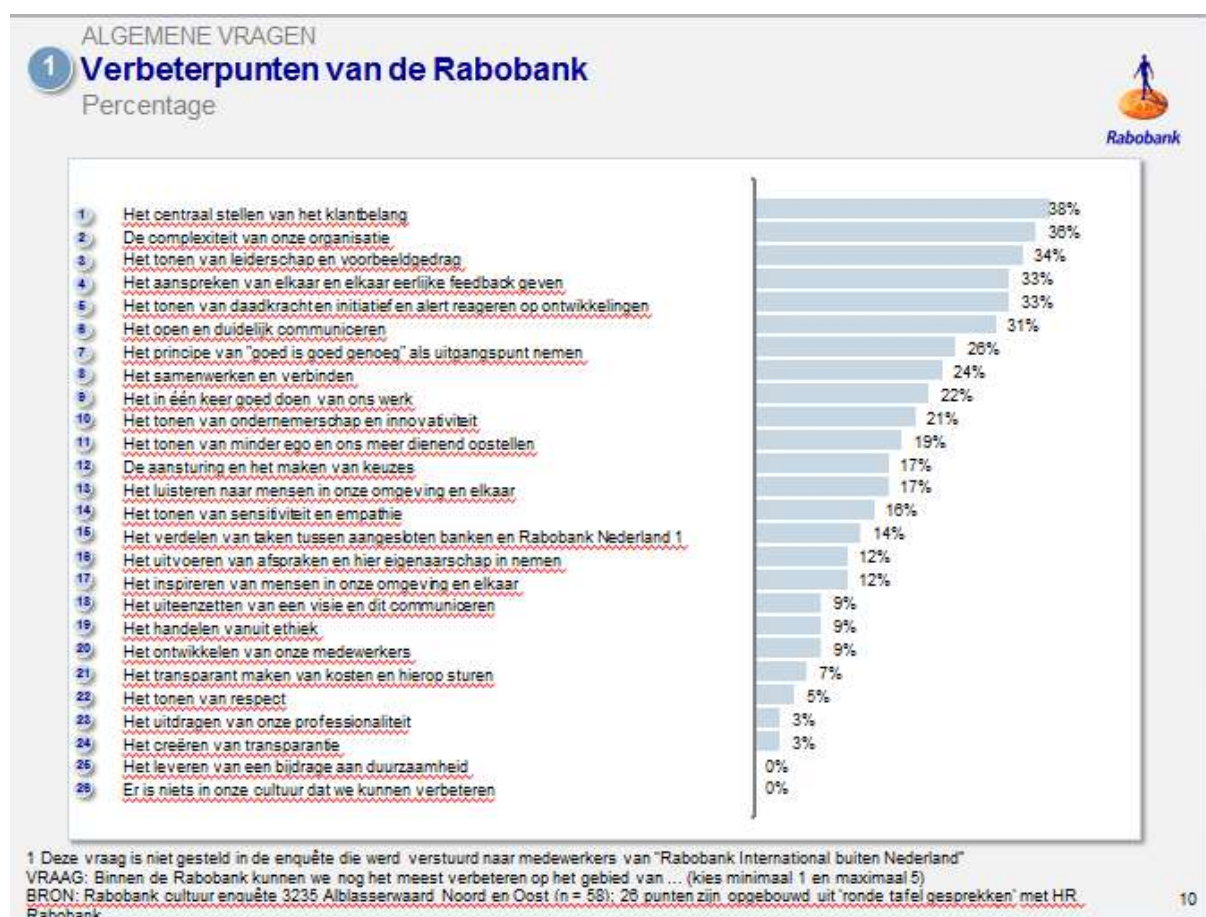
BIJLAGE C – WERELDWIJDE CULTUURENQUETE

7 april 2014

Graag bieden we je de rapportage aan die gemaakt is van de uitslagen van de Rabo enquête van jouw bank of eenheid RN/RI over onze cultuur en ons gedrag. De enquête is in januari aan 45.000 collega's wereldwijd toegestuurd. Met jou en je medewerkers, hebben ruim 20.000 collega's hier gehoor aan gegeven. De reacties, evenals de antwoorden op de open vragen, zijn inmiddels verwerkt.

Sterke en verbeterpunten

66% van onze medewerkers vindt dat de cultuur vernieuwd moet worden. In de hogere salarisschalen ligt dat percentage zelfs nog hoger. Als sterke punten van de cultuur zijn naar voren gekomen de grote lokale betrokkenheid, de langdurige relaties die wij met onze klanten opbouwen, de solide basis die we hebben en het zijn van een betrouwbare financiële partner. Als belangrijkste verbeterpunten werden genoemd: het aanspreken van elkaar en elkaar eerlijke feedback geven, het centraal stellen van het klantbelang, de complexiteit van onze organisatie en tonen van leiderschap en voorbeeldgedrag



Rabobank. (2014, maart 21). Resultaten Rabobank cultuur enquête - 3235 Alblasterwaard Noord en Oost. *Rabobank Cultuurprogramma*.

BIJLAGE D – RESULTATEN INTERVIEWS

Het doel van vakmanschap

“Met vakmanschap bereik je een effectievere en efficiëntere organisatie met een hogere klantwaardering en commerciële productiviteit” – businesscontroller

“Vakmanschap leidt tot iets moois wat de klant graag wil. Vakmanschap is het bedenken van een structuur die past bij de klantsituatie en in het belang van de klant is en in het belang van de bank c.q. dat de bank niet te veel schade lijdt” – Auditor

“Je creativiteit beter tot z’n recht laten komen” – Financieel Adviseur

“Dat de adviseur de ruimte krijgt en voelt om af te wijken van kaders om in het belang van de klant te adviseren” – Manager Financieel Advies

9+ klantbeleving v.s. klantbelang voorop

“Het zijn de goede adviseurs die in het belang van de klant kunnen dienen en dat ook zodanig kunnen overbrengen en uitleggen dat er een 9+ klantbeleving ontstaat. Wat de klant wil, is niet altijd in zijn belang. Klantbeleving is ook veel breder” – Auditor

“Klantbelang centraal klinkt alsof je zegt: wij hebben 1 focus binnen onze bank en dat is de klantvraag en wat de klant ook vraagt wij gaan dat organiseren. Een 9+ klantbeleving is dat je kijkt wat de mogelijkheden zijn en dat als er geen mogelijkheden zijn dat je daar zo goed mogelijk mee omgaat en het weet uit te leggen aan de klant” – Business controller

“Klantbelang is dat de klant hier aanbelt met een wens en wij kunnen helpen bij het realiseren van zijn plannen. Een 9+ klantbeleving is dat de klant vervolgens heel blij is en denkt ‘dat is de partij die het voor mij heeft geregeld!’” – Financieel Adviseur

“Klantbelang hoeft niet perse leiden tot iets waar de klant blij van wordt. Het kan ook zijn dat de klant denkt ‘wow, dankjewel, ik waardeer je openheid en professionaliteit, en je toegevoegde waarde als adviseur’ waardoor je toch die 9+ klantbeleving realiseert” – Manager Financieel Advies

Bankbelang v.s. klantbelang

“Een product moet eerst vooral in het belang van de klant zijn, maar wel in zo’n situatie dat ook het bankbelang geen schade lijdt.” – Auditor

“Er moet een balans zijn tussen klantbelang en bankbelang. Uiteindelijk kan het klantbelang zijn om een woning niet te kopen, omdat de klant de lasten niet kan dragen en je binnen 5 jaar richting een veiling gaat. Dat is ook niet in het belang van de bank.” – Business controller

“Klantbelang is dat de klant hier aanbelt met een wens en wij kunnen helpen bij het realiseren van zijn plannen. Bankbelang is dat je een goed verhaal hebt, een plausibel verhaal, waarmee je marge kunt halen en winst kunt realiseren op een verantwoorde wijze. Uiteindelijk is het bankbelang winst realiseren, klanten, omzet, klanttevredenheid.” – Financieel Adviseur

“Klantbelang is dat je alles doet wat past bij de klant. Dat kan zijn in betaalbaarheid, maar ook nee adviseren omdat je vindt dat het niet passend is. Ik durf eigenlijk wel te stellen dat als je altijd handelt in het belang van de klant, het bankbelang er ook altijd goed uitkomt. Het bankbelang is er bij gebaad als het klantbelang voorop staat” – Manager Financieel Advies

BIJLAGE E - INTERVIEWS

FINANICEEL ADVISEUR

Hoe heb je de laatste jaren binnen de bank ervaren?

Het was zeer bekrompen, veel regels, vakmanschap was ver te zoeken. Beter geen dossier dan een slecht dossier. We hebben als bank onze klanten wel een beetje laten varen. Onze partijen waar we zaken mee deden zijn uitgeweken naar andere partijen, omdat wij wel heel erg intern gericht zijn geraakt.

Hoe denk je dat dit kon gebeuren?

Wij dachten altijd dat we heel goed waren, totdat de AFM op bezoek is geweest en die had andere bevindingen over ons. Rabobank Nederland is er toen in hard ingeschoten. De meter is de verkeerde kant op geslagen. En naast Rabobank Nederland, die het beleid maakt had ook elke lokale bank daar weer een visie op. Dat ging soms heel ver.

Toch is het beleid niet heel anders dan 10 jaar geleden

Nee, de regelgeving is niet heel anders, maar de invulling en uitwerking ervan wel. Ik heb periodes gekend dat elke aanvraag via een soort 'klanttafel' moest worden goedgekeurd, dat er 4 of 5 man zich moesten buigen over het dossier en er wat van moesten vinden.

Wat deed dat met jou?

Voor mij was dat heel moeilijk naar buiten toe. Het was heel moeilijk uit te leggen aan klanten waar je voorheen heel makkelijk bankzaken mee deed. Ik moest uitleggen dat het nu heel anders zou gaan. En er ontstond veel meer tijdsdruk doordat het 'produceren' van een dossier veel meer tijd kost. Waar je voorheen 10 dossiers kon verwerken deed je er toen nog maar 3. Dit kwam ook door alle controles. De doorlooptijden liepen op. Ook simpele dossiers werden gecontroleerd. Ook het nieuwe adviesprogramma de adviesplanner werd heel belangrijk, maar had de nodige mankementen in het begin wat heel lastig was. Nu werkt het programma goed. Nu gaan we weer terug naar het begin. Het normale leven komt weer opgang. De balans gaat weer terug naar het midden.

Wat is dan het midden?

We waren echt doorgeslagen in regelgeving en controle op controle op controle. De controles zijn nu losgelaten, maar ok de beleving er omheen. Als je dossier had waar niets op aan te merken was die deed je makkelijk, maar op het moment dat er ook maar iets was dan dacht je 'oh jee, laten we deze maar niet draaien'. Uit angst om te stranden in het proces.

Met dit alles in je achterhoofd, wat is volgens jou het uiteindelijke doel van vakmanschap?

Het vakmanschap is destijds een beetje op de achtergrond geraakt en nu zie je weer dat je met een goed verhaal een eind kunt komen. Het verhaal en de klant is belangrijker geworden dan het dossier en het proces. En dat is natuurlijk wel heel mooi.

Is dat ook het doel van vakmanschap?

Je creativiteit, je vakmanschapscreativiteit, kun je nu veel beter tot z'n recht laten komen. In de omgeving waarin we zitten wordt je gestimuleerd om vakmanschap te tonen, mee te nemen en toe te passen. Waar je toen terughoudend was, kun je zeggen 'je hebt een heel goed verhaal, het past niet helemaal binnen de regels, maar het is een goed verhaal. Dat verhaal is belangrijk. Het verhaal van de klant, de wens van de klant en de winst van de bank, die liggen heel dicht bij elkaar, klantbelang en bankbelang kunnen allebei samenkomen tot iets. De klant van vandaag is het brood van morgen. Je hoort nu wel dat er meer verdiend moet worden. Dat is niet in klantbelang, dat is ook bankbelang. Maar dat kan ook heel goed samen gaan. De wens van de klant moet de winst voor de bank betekenen.

Wat is dan klantbelang?

Als de klant hier aanbelt met een wens, met iets voor ogen, dan heeft hij daar financiële middelen voor nodig. Zijn wens is natuurlijk om zijn wens en zijn plannen te realiseren en daar kunnen wij bij helpen.

Is dan handelen uit klantbelang voor jou?

Ja.

En wat is dan bankbelang?

Bankbelang is dat je een goed verhaal hebt, een plausibel verhaal, waarmee je marge kunt halen en winst kunt realiseren op een verantwoorde wijze.

Wat is dan een verantwoorde wijze?

Je moet wel een verhaal hebben wat goed is, wat plausibel is en waar je ook de risico's van de bank in afweegt. Het kan niet zo zijn dat je wildgroei krijgt en dat we alles wat langskomt schieten. Dat mag nooit het doel zijn van klantbelang. Het bankbelang moet er ook in afgewogen worden. Uiteindelijk is het bankbelang natuurlijk winst realiseren, klanten, omzet, klanttevredenheid. Klanttevredenheid is ook belangrijk natuurlijk, dat leidt tot 'zegt het voort, zegt het voort'. En dat is uiteindelijk de continuïteit van je bedrijf. Als we opdrogen als bank, waar we eigenlijk naar toe zijn gegaan als we die visie hadden blijven volgen door de voorkeur op slot te doen. Als we die visie en methodes nog lang door hadden blijven zetten, dan hadden we de deuren kunnen sluiten. De draai die gemaakt is is positief ten opzichte van de klant en noodzakelijk ten opzichte van de bank om de continuïteit voor de toekomst te waarborgen. Het voor is ons van belang dat we de klant zo goed mogelijk blijven bedienen op een zo goed mogelijk manier en op een zo verantwoord mogelijke manier.

– korte uitleg over aanpassing doelstelling ICF – Wat is volgens jou het verschil tussen klantbelang voorop en een 9+ klantbeleving?

Ja er is natuurlijk wel een verschil. Een 9+ klantbeleving is dat de klant heel blij is en denkt 'dat is de partij die het voor mij heeft geregeld'. Zeker als de klant geen alledaags verhaal heeft en denkt, ze zijn voor me gegaan, ze hebben het gefikst en ze hebben we ook nog eens een heel goed gevoel bij gekregen. Ze hebben iets voor me gedaan en ze hebben het goed voor me gedaan. Klantbelang kan ook met horten en stoten zijn. Het klantbelang wordt gediend, de wens van de klant wordt gerealiseerd, maar de manier waarop die kent wat

pieken en dalen. Eigenlijk moet je 1 mooie opgaande lijn hebben, een mooie flow tot een succesvol eind. Voor die 9+ klantbeleving zou je altijd moeten gaan. Je kunt op veel manieren aan 'het eind komen'.

Dus eigenlijk geef je aan dat het einddoel hetzelfde is, maar dat het verschil zit in de weg er naar toe.

Ja. Dat is ook vaak het managen van verwachtingen en uitspreken hoe e.e.a. gerealiseerd kan worden. Uiteindelijk kan de financiering verstrekt worden, maar als dat niet volgens de verwachting van de klant is verlopen, dan kun je wel zeggen dat je het doel hebt bereikt, maar misschien heeft de klant er geen fijn gevoel aan overgehouden. En dat is niet hetgeen wat we moeten nastreven. Uiteindelijk moeten we de financiering vertrekken, maar ook nog de 9+ klantbeleving realiseren. 9+ klantbeleving vertaal ik dat de klant er een heel goed gevoel aan heeft overgehouden. En dat is wat ik altijd nastreef, dat zit in mijn genen.

Heb je wel eens dat dit niet lukt? Kun je hier een voorbeeld van geven?

Niet veel, misschien in de oriëntatiefase. Niet zo snel in het traject als we echt voor elkaar hebben gekozen. Ik heb wel het idee, als ik ze heb en ik zie ze en heb een praatje met ze, dat ik niet iemand ben waar ze snel een hekel aan krijgen. Gewoon heel normaal met mensen communiceren. Dat wordt door velen als plezierig ervaren. Dat moet een beetje in je genen zitten.

Hoe verhoudt zich het bankbelang tot een 9+ klantbeleving? Er lijkt ook een spanningsveld tussen te zitten.

Ja, dat gebeurt op het moment dat je elkaars wensen niet kunt vervullen. De klant wil iets, wat jij niet kunt leveren. Theoretisch gezien kun je dan een 9+ klantbeleving halen. Jij had het als adviseur op zo'n moment niet beter kunnen doen. Ook de manier waarop je iets uitlegt speelt mee. Maar goed, de klantwens wordt niet gevuld en dat is vaak een teleurstelling.

Als jij een post in het postenoverleg in zou brengen van een situatie waarbij jij echt je vakmanschap hebt toegepast. Hoe laat je dat dan blijken?

....

Hoe toon jij aan dat je je vakmanschap hebt ingezet?

....

Zijn er bepaalde dingen die jij in een toelichting terug wilt lezen?

....

We hebben het net gehad over klantbelang, bankbelang. Laat je dat terugkomen?

Ja, dat komt natuurlijk in je verhaal, in je toelichting tot uiting. Vaak is er iets waardoor je een bepaalde weg bewandeld. Dan is het naar mijn idee zo, het verhaal is zo plausibel, zo acceptabel, ondanks dat het niet past.

Maar wat maakt een 'verhaal' nu plausibel of acceptabel?

Dat het betaalbaar is voor de klant is het belangrijkste. Bankbelang gaat over de vraag hoe ver moet je financieren, hoe groot is je risico op het moment dat de betaalbaarheid in het gedrang komt. Dat is een afweging die je altijd moet meenemen in zo'n verhaal. Vakmanschap komt echt tot uiting in hoe je het verhaal

wegschrijft. Hoe je uitlegt aan mensen die er koud in staan waarom het acceptabel is. Betaalbaarheid voor de klant i.c.m. risico voor de bank. Dat is acceptabel.

Betaalbaarheid is natuurlijk heel belangrijk, laat dat helder zijn. Als de klant het niet kan betalen dan heb je een probleem. Dus dat moet je niet willen. Je moet geen probleem willen creëren, nooit niet. Aan de andere kant is het natuurlijk zo dat, het risico voor de bank speelt altijd een rol in de afweging. De kredietcommissie (hoger bevoegden in geval van afwijking) die keken altijd wel heel erg naar risico.

Ondanks dat de betaalbaarheid van de klant goed was?

Ja.

En hoe zit het dan andersom? Als het risico voor de bank klein is, maar de betaalbaarheid is niet goed?

Ja, dan moet je wel heel goed afwegen. De betaalbaarheid is gewoon het meest belangrijk. Een klant eet niet meer of minder van risico, maar wel van betaalbaarheid. Dus betaalbaarheid vind ik wel een heel belangrijke.

Om een post makkelijk geaccepteerd te krijgen is het natuurlijk wel makkelijk als het risico klein is, als er een hele lage onderpandbelasting is, dan zie je vaak een wat makkelijkere acceptatie, maar betaalbaarheid voor de klant is het meest belangrijk.

Ik zeg altijd, je hebt plusjes en minnetjes. Die moet je afwegen, maar er moeten zeker wel plussen inzitten. Als je allemaal minnetjes zou hebben, dus een slechte betaalbaarheid en een slechte onderpandsbelasting, dan kets ik de post af. Dat gaan we niet doen. Als je naar de kredietcommissie gaat met een post, dan moet je ervan overtuigd zijn dat het een goede post is.

Je geeft aan dat het in balans moet zijn, maar de betaalbaarheid moet voorop staan.

Wat je de laatste tijd ziet is een negatieve BKR registratie. Dat is eigenlijk negatief qua betaalbaarheid, maar als er een goed verhaal bij zit, is dat dan zo negatief als dat t op papier staat. De werkelijkheid kan daar vanaf wijken. Met alle respect. In de afgelopen periode was een negatieve BKR registratie gewoon een nee. Geen discussie. En nu zie je dat daar een stukje verruiming in is gekomen. Met een plausibel verhaal waarom de registratie is ontstaan.

Wat is het risico dan?

Eigenlijk is het risico net zo als dat er geen registratie is. Als het verhaal maar acceptabel is wat er achter zit. Vaak zit er iets achter.

Voor wie is het nu een risico? Voor de bank of voor de klant?

In weze voor de klant. Ja voor de bank eigenlijk ook. Die registratie is er.

Als wij nu met zo'n BKR registratie akkoord gaan, wat licht je dan toe? Ga je onderbouwen waarom de bank geen risico loopt? Of ga je onderbouwen waarom de betalingsmoraliteit van de klant goed is?

Je moet wel onderbouwen waarom een klant wel zou blijven betalen. Dat ondanks zo'n negatieve registratie hij toch goed is voor de financiering en voor de betaalbaarheid. Alleen die moraliteit gaat vaak niet over niet willen betalen, maar meer over niet kunnen betalen. Het gaat om het verhaal wat erachter zit. Dat is leidend.

Zijn er nog bepaalde spanningsvelden die je nu ervaart in jouw werk? Nu het vakmanschap weer leidend is?

We moeten ook oppassen dat we niet weer doorslaan. Dat we weer alles accepteren. De balans zit altijd in het midden. We zitten nu in het midden en hier moeten blijven. Ik spreek niet zozeer over mezelf, maar pas op voor cowboys in ons midden. Pas op dat die cowboys het weer niet gaan verpesten voor ons over een paar jaar. We moeten er nu voor zorgen dat de balans in het midden blijft. Dat is het doel voor ons allemaal.

Wat moeten we er aan doen om de balans in het midden te houden?

Met z'n allen verantwoord omgaan met de ruimte die we hebben. Pas de ruimte om te juiste manier toe. Dat is voor iedereen verschillend. Wat is juist?

Hoe kan ik nu aan die cowboy uitleggen hoe hij op de juiste manier met z'n vakmanschap moet omgaan?

Als het je eigen geld was, had je het dan ook uitgeleend? Was je er dan op dezelfde manier mee omgegaan?

Kijk je dan niet te veel naar risico?

Het risico voor de bank is ook het risico voor de klant. Dat ligt heel dicht tegen elkaar aan. Dus al de klanten het niet meer kunnen betalen, dan neemt de bank het risico. Dus de klant heeft het grootste probleem en de bank krijgt het probleem daarna. De klant is er dus ook niet bij gebaad. Een goed verhaal is een goed verhaal, een goede post is een goede post, maar ook nee blijven zeggen. Iets wat niet kan en wat niet goed is voor de klant.... Als de klant een verkeerde beslissing neemt in jouw ogen... nee is nee. Nee durven zeggen. En niet zeggen, ik ga een verhaal ophangen, want we kunnen nu alles doen. Dan krijgen we straks weer het verhaal dat we eigenlijk te ver zijn gegaan. En dat moeten we niet willen. Een post moet je, ondanks dat er iets mee is, ondanks dat je van de regels afwijkt, ook nooit meer terug zien (met problemen). Die moet ook gewoon in rustig financieel vaarwater blijven. Even los van omstandigheden die iedereen kunnen overkomen. Maar niet dat je achteraf denkt, hoe hebben de dat nu ooit kunnen doen. Zulke posten hebben we gezien in het verleden. Die periode mogen we nooit meer krijgen. Daar hebben we van geleerd. Houd de balans in het midden.

Stel nu dat jij de manager van de afdeling was. Hoe leg je aan medewerkers uit wat we hier aan het doen zijn? Wat vakmanschap is.

Ik heb alle periodes meegemaakt, ik loop al even mee. Ik weet wel wat goed is en wat in het midden zit. Ik denk dat dit interview een korte samenvatting is van wat een manager zijn medewerkers moet leren. We moeten niet naar een verkoopcultuur.

Dus klantbelang is voor jou het belangrijkste

Ja natuurlijk, en klantbelang is automatisch bankbelang.

Bankbelang is dat de bank er ook beter van moet worden

Natuurlijk, de pijp moet blijven roken. Het kan niet zo zijn dat we allemaal klantbelang dienen en onder aan de streep verlies draaien.

SENIOR AUDITOR RABOBANK

Hoe heb je de laatste jaren binnen de bank ervaren?

Ik ben nu zo'n 10 jaar werkzaam bij ARG. Risico's, kredietrisico's, adviesrisico's zijn niet anders de afgelopen 10 jaar. De manier waarop we er mee om gegaan zijn is wel veranderd. Het is de risk appetite van de Rabobank en de manier waarop we dat invullen die veranderd. Beheersen van de risico is anders. Vroeger was dat vrijer, toen kwam "een goed gesprek over wonen" en werd het nog vrijer, goede klantinventarisatie met alleen maar vastlegging op een formulier met kruisjes. Alles heeft uiteindelijk te maken met, welke risico lopen we en welke beheersmaatregelen richten we in om dat risico te beheersen. Welke appetite hebben we. Dat alles binnen een context waarin binnen de samenleving ook anders naar dingen wordt gekeken. Wij hebben ons als Rabobank daar aan aangepast. Misschien af en toe wat te laat, of zijn we doorgeschoten in sommige vlakken, en we bewegen nu weer terug.

Heb je het gevoel dat de wijzigingen continue een reactie zijn op de gebeurtenissen in onze samenleving?

Ja. Wij hebben geprobeerd de risico's zo goed mogelijk in te richten op basis van de afspraken en wetten die er toen lagen. De AFM heeft op een gegeven moment aangegeven dat dat niet voldeed en hebben ons aanwijzingen gegeven over zaken waar we meer rekening mee moeten houden, bijvoorbeeld het belang van de klant. Een voorbeeld daarvan is DSB. We zijn anders tegen overcreditering aan gaan kijken als samenleving en Rabobank geeft hier in haar beleid een invulling aan.

Wat is jouw rol in deze beweging geweest als auditor? Hoe ben jij hier mee omgegaan?

Als auditor heb je een onafhankelijk rol. Wij zijn de luis in de pels. Wij toetsen in hoeverre de organisatie in staat is om haar doelstellingen te bereiken op lange termijn. Dat doen we in de breedste zin. Wat zijn de risico's, hoe beheersen we die en daar gaan we het gesprek over aan. We zijn niet normbepalend. De organisatie bepaald de normen en wij toetsen daar aan. Ook als dat volgens ons niet in lijn ligt met de wet, dan toetsen we aan die normen. De uitvoerders, zoals lokale banken, zijn namelijk niet verantwoordelijk voor het beleid. Uiteraard bespreken we dat wel met Rabobank Nederland, zij moeten er voor zorgen dat we als bank aan de wet voldoen. Dat hebben we de laatste jaren vaak gedaan, aan de bel trekken. Soms horen we van de organisatie terug dat we misschien wel gelijk hebben, maar de risk appetite anders is. Nout Wellink heeft een keer gezegd dat je ook als toezichthouder op een gegeven moment de kleur van je omgeving aanneemt. Als iedereen iets 'normaal' vindt, wie zijn wij dan om daar iets anders van te vinden. Je neemt als het ware die norm over. Nu vinden we het misschien vreemd hoe in het verleden rentederivaten zijn verkocht, maar op dat moment vonden we dat heel gewoon. Met de kennis van nu kijken we er misschien anders naar, maar op dat moment neem je de kleur van je omgeving aan.

Je hebt het over de norm, de laatste jaren was voor veel mensen die norm niet duidelijk. Er zijn veel discussies over gevoerd. Het aantal instructies e.d. is verminderd. De norm lijkt weer wat 'grijzer' te worden. Hoe ga je daar dan mee om?

De voorganger van vakmanschap was 'rule based, principle based'. Dat zou het helemaal zijn! Alles zou anders worden. Maar noem eens 1 regel die weggegaan is? Welke regel is er vervallen? Wel is de manier waarop we met regels om gaan verandert. Ik las in jouw introductie iets over angstcultuur. Mijn inziens heeft angstcultuur niets met protocollen en instructies te maken. De angstcultuur is ontstaan doordat we vervolgens riepen, als je iets fout doen dan ontslaan we je! We hadden het op een gegeven moment over 'oei, foei, doei'. Daar maak je mensen bang mee. Dat heeft niks met regels te maken. Nu we werken vanuit vakmanschap is er nog steeds

geen regel geschrapt. Vakmanschap gaat niet om een verandering van regels, maar het is een cultuurverandering. Je mag fouten maken en je mag leren. Adviseurs deden dat niet, omdat ze bang waren om fouten te maken.

Wat is volgens jou uiteindelijk het doel van de implementatie van vakmanschap?

Uit de kramp komen! Je mag afwijken van de maximale inkomens/lasten verhouding. Maar adviseurs deden dat niet omdat ze bang waren om ergens een fout te maken. We hebben hierdoor posten laten lopen waar helemaal niks mis mee was. Er was alleen een cultuur ontstaan van 'dat doen we niet meer'. We durfden niet meer af te wijken. Vakmanschap is een streep onder het verleden, een nieuwe wereld. We communiceren het als totaal iets anders, als een cultuurvernieuwing, terwijl de regels niet anders zijn. Nu zeggen we: kijk even iets verder, kijk naar de post, kijk naar het klantbelang en wijk gewoon af. Pas de regels toe op een goede manier, zoals jij denkt dat het is. Als iemand anders er een keer anders over denkt of er wordt een fout gemaakt, dan geeft dat niet. Daar leren we van en we nemen het mee voor de toekomst. Er kwamen overal lijstjes tevoorschijn met wat we allemaal fout deden. Dat ging van hoog tot laag. Directeuren werden in Utrecht om de oren geslagen, de directeur brengt dit op zijn lokale bank weer over op de manager. Niemand durft meer fouten te maken, dus iedereen doet alleen nog maar standaard werk. We doen nu alsof we naar de keyrisks kijken, maar uiteindelijk controleren we nog steeds hetzelfde. We zijn alleen weer 'normaal' gaan doen. We vinden het niet zo erg als het een keer fout gaat. De cultuurverandering is uiteindelijk de manier waarop we met de uitkomst van zo'n controle omgaan.

Even los van alle regels. Stel dat we geen angstcultuur zouden hebben gehad. Waar zou vakmanschap in algemene zin toe moeten leiden?

Op dezelfde manier waarop met vakmanschap een biertje wordt gemaakt. Het moet leiden tot iets moois wat de klant graag wil. Vakmanschap is het bedenken van een structuur die past bij de klantsituatie en in het belang van de klant is en in het belang van de bank c.q. dat de bank niet te veel schade lijdt. Er ligt wat mij betreft een parallel met de vakman die jij in jouw introductie schetst. Maak een goede klantinventarisatie en regel daar een goed passend product, invulling van een product bij. In het verleden was het bijna alsof we konden digitaliseren. Even een formulier met kruisjes vullen en er rolt een advies uit. Daar heb je geen mensen voor nodig. Nee dus, wij hebben vakmensen in dienst, die net even iets verder kijken, die mensen in de ogen kijken en op basis van een gesprek tot een goede oplossing komen. Dat is de toegevoegde waarde van een adviseur. De rest kun je digitaliseren.

Je geeft aan dat klantbelang voorop moet staan en dat het ook goed de bank moet zijn, klantbelang v.s. bankbelang. Daar zit ergens een spanningsveld. Hoe kijk jij daar tegenaan?

We verkopen wel hypotheek, maar het moet wel binnen de kaders van onze bank passen, binnen onze risk appetite. Een product moet eerst vooral in het belang van de klant zijn, maar wel in zo'n situatie dat ook het bankbelang geen schade lijdt. Binnen het kader wat we als bank acceptabel vinden, of wat we als norm zetten, kan de adviseur het zo draaien dat het past bij wat de klant wil. Als je als vakman in een bepaalde situatie ergens van af wilt wijken, dan ga je een gesprek aan met de mensen die de kaders bepalen. Op de lokale bank is dat de kredietcommissie.

Wat is voor jou het verschil tussen klantbelang en een 9+ klantbeleving? Wat zit de nuance?

Het zijn de goede adviseurs die in het belang van de klant kunnen dienen en dat ook zodanig kunnen overbrengen en uitleggen dat er een 9+ klantbeleving ontstaat. Wat de klant wil, is niet altijd in zijn belang.

Daar zit het grote verschil. Als het klantbelang en de klantwens binnen onze kaders past dan is het allemaal niet zo moeilijk. Klantbeleving is ook veel breder. Als ik bijvoorbeeld heel lang moet wachten voordat ik een afspraak heb of een paar keer een verkeerd formulier ontvang, dan is mijn klantbeleving waarschijnlijk niet goed, maar dat zegt niets over handelen in klantbelang.

Het doel van programma ICF is aangepast van 'handelen in klantbelang' naar 'handelen met een 9+ klantbeleving'

De 9+ klantbeleving staat in onze strategie, daar zal het vast mee te maken hebben. Het zal wel iets politieks zijn. Maar uiteindelijk zal handelen in klantbelang bovenaan moeten staan, en daarna pas de 9+ klantbeleving. Je moet ook in het belang van de klant kunnen zeggen dat iemand geen hypotheek krijgt. Dat zal misschien niet gelijk een 9+ klantbeleving realiseren.

Wat zijn jouw ervaringen met vakmanschap bij postenoverleggen bij verschillende lokale Rabobanken?

Dit wisselt heel erg per bank. Technisch gezien, hoe het overleg loopt en hoe posten worden ingebracht, maar ook de norm verschilt per bank. Vooral de risk appetite verschilt tussen banken. Dit is de cultuur per lokale bank. De één is voorzichtiger dan de ander. Wat mensen als vakmanschap zien is overal wel hetzelfde, maar de norm is steeds weer iets anders doordat de risicohouding verschilt. Ik ben ook bij een bank geweest die het postenoverleg heeft afgeschaft. Die zeiden dat ze alle bijzondere situaties al hadden besproken, daar is met elkaar over gesproken en een soort van 'als dit... dan dat' over afgesproken, dus we hoeven geen post meer in te brengen. De situatie a doen we min of meer dit en in situatie b doen we min of meer dat.

Hoe kijk je daar tegenaan?

Aan de ene kant vind ik dat raar, maar aan de andere kant kan ik me er ook wel weer iets bij voorstellen.

Wat maakt het raar?

Niet elke situatie is vergelijkbaar en er kunnen altijd weer nieuwe situaties ontstaan die je nog niet eerder hebt meegemaakt. Vakmanschap is binnen de regels acteren of er juist van afwijken als dat nodig is en dan is geen situatie hetzelfde. Ik me voorstellen als je een keer een vergelijkbare casus hebt, dat je deze dan niet weer inbrengt in het postenoverleg. Op een gegeven moment heb je met elkaar wel helder wat goede argumenten voor en tegen zijn.

Casus Ooijen; wat vind je van de wijze waarop vakmanschap hier is toegepast?

Het is opvallend dat jullie maar zo weinig inkomens/lasten overschrijdingen hebben. Of wijzen jullie deze klanten standaard af? Volgens de normen kunnen ze het niet betalen, ze hebben te weinig inkomsten. Maar dochter gaat huur betalen waardoor ze gemakkelijk de lasten kunnen betalen. Daarnaast is er ook nog een groot stuk land wat ze kunnen verkopen. In een bijzondere situatie mag je afwijken van de regels. Ik vind dit wel een bijzondere situatie. Wanneer kun je nu je eigen voorhuis terugkopen? Die kans krijg je niet zo vaak. Ik kan me er wel iets bij voorstellen. Zo blijft de woning binnen de familie. E.e.a. is cijfermatig onderbouwd. Als ze het niet kunnen betalen, dan kunnen ze alsnog een stuk land verkopen. Ze kunnen het hiermee nog lang uitzingen. En op dit moment zijn de lasten nog betaalbaar en als dat niet meer zo is dan zijn er nog voldoende alternatieven. Is het in klantbelang? Ja, want klant kan het betalen. Is het in het belang van de bank? Ja, zekerheidspositie is prima.

Een ander mooi voorbeeld van een aantoonbaar klantbelang is; de klant woont in een huurhuis en de lasten worden door het kopen van een woning aantoonbaar lager. Of de klant gaat per saldo meer lenen om de boeterente van te betalen, maar de lasten worden hierdoor lager. Per saldo kun je dit gemakkelijk rekenkundig aantonen. Het is in het belang van de klant en niet in ons nadeel.

Kloppen onze regels dan niet? Of zijn ze gewoon niet in elke situatie toepasbaar?

Nee hoor, want in ons beleid staat ook weggeschreven dat je in bijzondere situaties mag afwijken mits goed – cijfermatig – onderbouwd. Dat is ook een regel. Wat is dan een bijzondere situatie? Daar hebben we geen definitie van, daar kun je geen lijstje van maken. Je moet goed weten wat er speelt en wat er nu zo bijzonder is. Bijvoorbeeld dat er geen vergelijkbare dossiers zijn. Daar moet je met elkaar over in gesprek tijdens zo'n postenoverleg. En dat is in mijn beleving wel weer teruggaan naar hoe we het vroeger deden. Gewoon weer bepalen, wat vinden wij nu passend. Zou je de lening ook geven als het je eigen centen waren? Met elkaar hebben we een aantal handvaten gemaakt om te bepalen wanneer het een goede post is. En dat kan prima veranderen in de tijd. Vroeger mocht je 125% van de waarde van de woning lenen, nu is dat nog maar 102%. Dit vinden wij op dit moment acceptabel. Dat is wat ik bedoelde te zeggen met dat we de kleur van de samenleving aannemen. Vroeger was maximaal lenen helemaal top, waarom zou je aflossen op iets wat z'n waarde behoudt? De maatschappij is door ervaring van mening veranderd, dus vindt de bank dat nu ook en gaan de adviseurs dat ook vinden. We gaan er vanuit dat mensen voldoende geëquipeerd zijn om niet als een robot de regel te volgen en in een bepaalde situatie 'altijd linksaf te gaan', dat ze wel blijven nadenken. Eigenlijk is vakmanschap gewoon terug bij af, gewoon blijven nadenken. Bijvoorbeeld ook een klant afwijzen als deze wel binnen de regels valt. Een gevaar blijft bijvoorbeeld sturen op verkoop. Je zou eigenlijk moeten sturen op 'klantbelang'.

MANAGER FINANCIËEL ADVIES

Wat denk jij dat het doel van vakmanschap is?

Dat de adviseur de ruimte krijgt en voelt om af te wijken van kaders om in het belang van de klant te adviseren. En vakmanschap betekent ook dat de over de juiste competenties beschikt om de essentiële zaken die spelen bij de klant boven tafel te krijgen. Van te voren kun je gewoon nog niet zeggen wat een goed advies is. Dat is afhankelijk van de persoon zelf, de omstandigheden, de levensfase van die persoon. Dat is voor mij vakmanschap. De middelen die je hebt, de regelgeving, benutten om het plaatje compleet te maken voor de klant.

Wat was vakmanschap een paar jaar geleden dan? Was vakmanschap er toen?

Nee ik denk het niet, ik heb dat ook wel onderschat. Ik dacht altijd voordat we het postenoverleg hebben ingericht, we zijn al twee a drie jaar bezig met vakmanschap, het zal niet veel meer brengen. Ik was wel verbaasd over de dingen die in het overleg werden ingebracht, de casussen die voorbij kwamen. Ik schrok ook wel een beetje van bepaalde adviseurs. Bijvoorbeeld bij voorbaat al nee zeggen tegen klanten. Als je me destijds had gevraagd voor het postenoverleg, dan had ik gezegd dat we op een voldoende niveau zaten. Nu denk ik dat we nog wel een lange weg te gaan hebben. Ik snapte de discussie over vakmanschap ook nooit, dat komt misschien doordat ik zelf me niet belemmert voel door beleid, regelgeving of een leidinggevende toestemming te vragen.

Is dat omdat je vind dat vakmanschap als doel heeft om de klant de dienen?

Ja, precies. Ik denk dat dat parallel staat aan het verkopen van hypotheeken v.s. het adviseren van hypotheeken. Binnen de organisatie is het vaak neergezet als verkoop van hypotheeken. Daar heb je regelgeving voor, dat is makkelijk. Dit mag wel, dit mag niet, draaien maar.

Ben je niet bang dat we daar weer naar teruggaan doordat we erg aan het sturen zijn op marktaandeel?

Dat zou kunnen, maar daarom is het goed om je oren en ogen goed open te houden. Ik ben blij dat we het postenoverleg hebben ingericht. Ik had aan het begin het gevoel dat het geen toegevoegde waarde had, maar uiteindelijk heeft het echt wel bijgedragen aan het inzicht in de mensen zelf voor mij als manager. Zodat ik weet wat we nog te doen hebben.

En ook bij de mensen zelf heeft het tot een inzicht geleid.

Ja. Mensen zien dat het nut heeft.

Je gaf aan dat het doel van vakmanschap is het geven van een goed advies aan de klant; het handelen in belang van de klant. Wat is dan het verschil tussen 'met klantbelang voorop' en 'met een 9+ klantbeleving'?

Die kan wezenlijk verschillen. Klantbelang hoeft niet per se te leiden tot iets waar de klant blij van wordt. Je kan best iets adviseren aan de klant, bijvoorbeeld voor B kiezen in plaats van A, wat hij graag zou willen. Waardoor je uiteindelijk wel in het klantbelang handelt en de klant misschien ook wel meegaat in je advies, maar dat hoeft niet gelijk tot een 9+ klantbeleving te leiden. Dat kan natuurlijk wel. Het kan ook zijn dat de klant denkt 'wow, dankjewel, ik waardeer je openheid en professionaliteit, en je toegevoegde waarde als adviseur' waardoor je wel die 9+ klantbeleving realiseert. Het hangt echt af van de situatie en de persoon zelf af. Het is echter niet zo dat per definitie een 9+ klantbeleving realiseert met vakmanschap, dat vind ik een gevaarlijke. Neem een voorbeeld van klanten vroeger zeiden, ik heb dit nodig, kun je dat voor me regelen? De adviseur zei dan; regel ik voor je. Welk soort hypotheek wil je, welke lasten wil je? Dan heb je een goede klantbeleving, maar is het altijd klantbelang? Je kunt dat eigenlijk niet vaststellen als je geen goed gesprek hebt gehad en de klant niet hebt kunnen spiegelen.

Hoe verhouden klantbelang en een 9+ klantbeleving zich toch bankbelang?

Ik durf eigenlijk wel te stellen dat als je altijd handelt in het belang van de klant, het bankbelang er ook altijd goed uitkomt. Uiteindelijk pas je ook je regels en het beleid toe in het belang van de klant. Het niet zo dat vakmanschap een ticket is om alles maar te doen wat god verboden heeft in het kader van klantbelang. Je hebt toch bepaalde kaders waar je in moet blijven. Het bankbelang is er bij gebaad als het klantbelang voorop staat.

Als je die kaders hebt, dan zeggen we ook dat als het niet binnen de kaders past dan mag je er vanaf wijken.

Ook dat heeft weer kaders. Een norm. Het is dan misschien niet je eigen bevoegdheid maar dat van de KC, maar de KC heeft ook altijd het bankbelang in het achterhoofd. Ik denk niet dat je snel het bankbelang kan schaden. Vroeger wel. In die zin, niet zozeer dat je het bankbelang schaadt. Maar dat het klantbelang schaadt en daarmee ook het bankbelang. In de vorm van tarifiering of bepaalde producten. We hebben periodes gehad dat veel banken zeiden we moeten een bepaald type product meer verkopen. Het levert voor de bank meer op, even los van het risico, maar qua opbrengsten is het een beter product. De adviseur gaat dat product verkopen. Misschien dat het dan in het belang van de bank is, maar niet in het belang van de klant.

Dan is bankbelang in positieve zin de bank er beter van maken, terwijl het eigenlijk zou moeten zijn de bank geen schade toedoen.

Ja. Je zal niet zo snel het bankbelang schaden. Daar geloof ik niet zo in. Of je moet echt pruts werk hebben zoals wel eens hebben gezien in dossiers waarbij volledig aan regelgeving voorbij is gegaan. Zekerheden verkeerd opvoeren, informatie verkeerd hanteren. Dan zou je het bankbelang kunnen schaden. Als de klant uiteindelijk in de problemen komt, moet je als bank je verlies gaan nemen. Als je mensen hebt die het vakmanschap goed verstaan en hun vak goed verstaan, dan zal je niet snel het bankbelang schaden. Je ziet wel eens dat we extra zekerheid vestigen. Dit is dan niet zozeer omdat de bank anders schade lijdt, maar meer om een nog sterkere uitgangspositie te hebben. Maar als het er niet is zou het de bank niet schaden.

Wat is dan klantbelang?

Kortgezegd. Dat je alles doet wat past bij de klant. In welke vorm dan ook. Dat kan zijn in betaalbaarheid, maar ook nee adviseren omdat je vindt dat het niet passend is. Ondanks dat de regels zeggen dat het wel past.

Het is heel vaak niet goed of fout. Wat bij de ene klant prima kan, kan bij de andere klant niet. Het is gevaarlijk dat je je als mens te veel gaat inleven in de klant. Dat is een valkuil van adviseurs. De scheidslijn is soms heel dun. Terwijl je dat inlevingsvermogen wel weer nodig hebt als je een ondernemer wilt financieren met een goed idee. Dan moet je out-of-the box denken en erin geloven. Je moet dat gevoel wat je hebt wel toe kunnen passen in verschillende situaties en je moet dat gevoel wel op papier krijgen. Het is een combinatie van rationaliteit en je onderbuikgevoel.

BUSINESSCONTROLLER

Hoe heb jij de afgelopen jaren ervaren vanuit jouw functie?

Ik kwam binnen bij de Rabobankorganisatie op het hoogtepunt. Met de CDC controle. Met de hele formele controles. Dus ik weet ook niet echt hoe het voorland was. Ik ken de geschiedenis wel, dat er op een gegeven moment te veel vrijheden waren en dat iedereen een deed wat hij dacht dat goed was, maar dat was ook niet de methode. En toen was er opeens een omslag naar een hele strenge strikte controle omgeving. Het streven was 85% in-een-keer-goed halen. Ik was er al vrij snel achter dat dat niet realiseerbaar was. Op individueel niveau misschien wel, maar op afdelingsniveau en binnen de gehele lokale bank niet. Dus sowieso niet als totale organisatie. Je probeert dus iets na te streven waarvan je op voorhand eigenlijk al wist dat het niet realiseerbaar was. En onze organisatie is heel erg gericht op kleurtjes. Rood of groen. Hoe doe ik het ten opzichte van mijn collega banken. Hoe doe ik het ten opzichte van de benchmark. Er werd alleen maar naar kleurtjes gekeken. Alleen omdat niemand zijn doelstelling behaalde was het overal rood en was iedereen in paniek. De doelstelling was uiteindelijk die 85% en niet een goede klantbediening of we moeten zorgen dat de klant sneller goed geholpen wordt en dat er wordt gehandeld in het belang van de klant en in het belang van de bank. We moeten gewoon de regels en adviezen volgen, de adviezen zijn meer dwingende adviezen, en vertalen in een rapport dat we aan de klant geven. Als dat maar voldoet dan hebben we ons werk goed gedaan. En dat is wel veranderd.

Wat is er veranderd?

In mijn beleving wordt er nu meer gekeken, dat is in ieder geval de insteek, dat je met de klantvraag/klantwens van start gaat en vervolgens gaat kijken wat er mogelijk is en dat je daar bepaalde quidance in krijgt, meer adviezen en geen 'dwingende' adviezen die we in het verleden hadden. En een aantal kaders, dat zijn dan de

regels en de wetgeving die we hebben en daar moeten we binnen blijven. En die adviezen, neem ze ter harte maar maak er ook keuzes in en durf er ook keuzes in te maken. In het verleden werd dat misschien nog wel eens gezegd dat dat mocht, maar stond er eigenlijk de doodstraf op. Zo hebben mensen dat denk ik ook wel ervaren. Zo hebben we daar zelf als deze bank ook wel naar gehandeld. We hebben denk ik wel heel straks op de controles gezeten en dat heeft een aantal goede dingen met zich meegebracht, maar het zorgt er ook voor dat je een bepaalde cultuur krijgt. Een angstcultuur. Dat mensen bang zijn om fouten te maken. Omdat ze uiteindelijk niet meer zelf nadenken over waar ze mee bezig zijn, maar gewoon puur op basis van instructies aan het werk zijn en niet meer voor ogen hebben waar ze voor opgesteld staan. Ik hoop dat we nu een weg zijn ingeslagen waarbij het ijkpunt is dat je kijkt naar de wens van de klant en hoe kunnen wij als organisatie realiseren binnen de kaders en regels die er zijn.

Is dat dan voor jou het doel van vakmanschap?

Het doel van vakmanschap is dat je zelf verantwoordelijk bent voor wat je doet, dat je zelf keuzes durft te maken voor de dingen waar je voor opgesteld staat en dat je kennis hebt van de principes van onze organisatie. Waar staat onze organisatie voor opgesteld, wat vindt onze organisatie belangrijk, wat is onze beleid, wat is de regelgeving en dat je dat hele pallet beheerst en kan toepassen in je werk. En daar ook keuzes in durft te maken. En op het moment dat je afwijkt dat je dat in ieder geval voor jezelf kan uitleggen, en als het nodig is dat je vastlegt voor een ander. En dat is voor mij vakmanschap. Als je het heel simpel wil maken, gewoon nadenken over wat je doet binnen de speerpunten, onderdelen, ambitiestatement van de organisatie. Niet dat je denkt, nou wapenhandel vind ik helemaal niet zo verkeerd ik ga kijken of ik klanten kan vinden die daar in willen beleggen. Gewoon nadenken.

Wat bereik je daar dan uiteindelijk mee?

Als het goed is, een effectievere en efficiëntere organisatie met een hogere klantwaardering en commerciële productiviteit. Uiteindelijk ga je op het moment dat je het goed gaat doen, je onderscheidend vermogen.

Je hebt het over een hogere klantwaardering. Wat is voor jou het verschil tussen een beter klantbeleving/klantwaardering en klantbelang voorop?

Klantbelang voorop lijkt er op dat op het moment dat de klant hier aanbelt, dan alles kan. Dat je alles maar gaat faciliteren om ervoor te zorgen dat je aan de klantvraag kunt voldoen. 9+ klantbeleving is dat je goed luistert naar wat de klantvraag is, maar dat je ook op het moment dat het onmogelijk is dat je dat op een zo mogelijk en zo constructief mogelijke manier aan de klant weet uit te leggen. Dan kan je nog steeds een negatieve uitslag hebben voor de klant, maar de hele beleving bij het proces kan alsnog positief zijn. Daar zit voor mij wel een verschil. Klantbelang centraal klinkt alsof je zegt: wij hebben 1 focus binnen onze bank en dat is de klantvraag en wat de klant ook vraagt wij gaan dat organiseren. Maak niet uit welke kant we op gaan. Een 9+ klantbeleving is dat je kijkt wat de mogelijkheden zijn en dat als er geen mogelijkheden zijn dat je daar zo goed mogelijk mee omgaat en het weet uit te leggen aan de klant.

Hoe kijk je naar het spanningsveld tussen bankbelang en een 9+ klantbeleving?

Uiteindelijk moet er een balans zijn tussen die twee. Er moet een balans zijn tussen klantbelang en bankbelang. De keuzes die je maakt, die maak je op basis van bankbelang. Uiteindelijk ook vanuit klantbelang. De individuele klant of een hele grote groep klanten is er niet bij gebaat als wij een hoop bagger binnenhalen waardoor je uiteindelijk op een later moment in de problemen komt als er een crisis om de hoek komt kijken. Dus ik vind bankbelang een gelijkwaardige pion in het geheel. Je hebt je bankbelang en je klantbelang. En op

het moment dat je die elke keer met elkaar afweegt, dan zie ik niet in dat je dan hogere risico's aantrekt. Dan maak je elke keer wel een bewuste keuze of je het wel of niet doet. Vindt ik het risico dat we hier bij lopen acceptabel.

Je geeft aan dat de balans in evenwicht moet zijn, maar uiteindelijk kan het natuurlijk niet zo zijn dat iets wel in het belang van de bank is en niet in het belang van de klant.

Uiteindelijk heeft de klant de keus, doe ik het wel of doe ik het niet. Maar die keuze hebben wij als organisatie ook. Als je helemaal teruggaat naar basis dan zou het klantbelang zijn dat die een bepaalde financiering wil voor een droomhuis, maar uiteindelijk is het klantbelang dat je het niet moet doen, omdat de klant de lasten niet kan dragen en je binnen 5 jaar richting een veiling gaat. En dat is ook niet in het belang van de bank.

Je had het over de elementen van vakmanschap. Als je het zou kunnen samenvatten wat zijn dan de belangrijkste elementen van vakmanschap? Hoe zou je dat toelichting aan de financieel adviseurs?

Dat ze in hun dagelijkse werk bewust keuzes maken in hun klantbediening waarbij ze rekening houden met het beleid/regels van onze organisatie en daarbij een gezonde balans weten te vinden tussen het klantbelang en het bankbelang en op het moment dat ze daar keuzes in maken die afwijkend zijn, wat heel goed mogelijk is, dat ze dat dan wel vastleggen. Zodat op het moment dat de betreffende adviseurs iets anders gaat doen, dat we als organisatie nog steeds snappen wat er is gebeurd. Soms krijg je het gevoel dat we alleen maar aan het vastleggen zijn voor de controllers of de ARG zodat zij als ze een dossier controleren zien wat er is gebeurd. Natuurlijk daar gebruiken we het ook voor. Op het moment dat je bepaalde keuzes maakt die je niet vastlegt. Dan kan er op een later moment geen gezeik van komen. Of je snapt het niet, je moet weer in het dossier duiken, een klant moet misschien langer wachten op z'n antwoord. Dat komt de 9+ klantbediening ook niet ten goede. En op het moment dat je het heel duidelijk vastlegt, welke afweging je hebt gemaakt en waarom je het passend vindt en de klant belt met een vraag, dan hoeft je alleen maar even de toelichting te lezen om te weten wat er speelt of wat er gespeeld heeft. En je hebt een veel passender antwoord voor de klant. Voor mij is de vastlegging niet primair vanuit control perspectief, maar echt voor de klantbediening. We hebben een systeem waar gewoon alles in vast moet liggen wat de klant aangaat.

Het staat uiteindelijk ook in de GHF beschreven dat het een must is om een toelichting te schrijven als je afwijkt van de regels.

Als je het aan mij vraagt, als ik adviseur zou zijn en ik krijg alleen maar te horen, dat moet vanuit de regelgeving, dan zou ik minder snel geneigd zijn om dat te doen. Als ik de toevoegde waarde er van inzie en dat op het moment dat mijn buurman het niet doet ik daarom met het gezeik zit omdat ik het allemaal niet meer begrijp of heel lang bezig ben voordat ik het begrijp. Ik probeer wel altijd op het moment dat ik iemand probeer te overtuigen, of ergens in mee te nemen, met name te kijken naar waarom doe je iets en het slechtste argument is dan 'omdat het moet'. Het beste argument is 'het helpt je omdat'. Je wordt efficiënter, of effectiever of je helpt een collega oid. Uiteindelijk moet je daar naar kijken.

Wat denk je dat de bank nog te doen staat om vakmanschap te implementeren of meer leidend te laten zijn?

De tools die we hebben ingezet tot nu toe, zoals een postenoverleg, die moeten we blijven voortzetten, maar wel vanuit alle rollen kritisch mee blijven kijken naar de kwaliteit van de keuzes die gemaakt worden en de kwaliteit van de toelichting die je vervolgens terugziet. Daar zit dus nog wel een stukje controle aan vast. En misschien ook mensen continue 'dwingen' om zelf na te denken. Ik merk heel erg dat mensen het lastig vinden om zelf keuzes te maken. Ook omdat ze vanuit het verleden gewend zijn omdat dingen worden

voorgeschreven. Het zit heel erg in de mensen dat ze naar een leidinggevende toegaan of iemand waarvan ze denken die zal het wel snappen toegaan. En dan is het heel makkelijk om dan te zeggen 'ik zou het zo en zo doen'. Op korte termijn scheelt dat tijd, maar op de lange termijn niet. Want mensen zijn steeds keuzes aan het maken voor anderen en zo leren ze het nooit zelf. Op het moment dat de vraag komt 'wat moet ik hier mee'. Antwoorden 'wat denk je zelf'.

Hoe denk je dat het komt dat mensen niet zelf die keuzes durven te maken?

Ik denk vanuit het verleden en door een bepaalde vorm van leidinggeven die daar aan gekoppeld was. Leidinggevendens moeten ook een omslag maken. Het vraagt een grotere mate van loslaten en mensen meer de verantwoordelijkheid en keuzevrijheid geven in dingen die ze doen. We willen er ook niet naar terug, dat je keuzevrijheid hebt, omdat vervolgens aan de achterkant alles weer tegen het licht te houden om te kijken of het wel goed is gegaan. Je moet er ook op vertrouwen en dat is wel lastig.

En voor medewerkers? Hoe ga je er voor zorgen dat mensen weer 'gaan nadenken'?

Je zult wel terug gaan zien in gesprekken die een teamleider of manager bijwoont dat er bij hen een hoop hulpvragen terecht komen. Die zullen ook bij jou terecht komen vanuit je rol als kwaliteitsmedewerker of bij controller. Op het moment dat mensen met vragen zitten en ze zijn gewend om naar 'een loket' te gaan en ze kregen daar altijd een antwoord. En opeens gaat dat loket dicht of het loket zegt, ga zelf eens nadenken. Dan gaan mensen op zoek naar een ander loket. Alle mensen, zoals controller, managers, directie e.d. moeten we voor waken dat ze vervolgens niet het volgende loket worden waar mensen naar toe lopen. Het zit er wel in dat je als totale afdeling wel de keuze maakt en de verantwoordelijkheid neerlegt waar die hoort. En dat we er van overtuigd zijn dat mensen over de juiste vaardigheden beschikken om dat te doen. Want uiteindelijk vraag je ook wel iets anders van mensen. Wat je 2/3 jaar geleden deed. Het klakkeloos uitvoeren van regels en het bijhouden van checklisten is iets heel anders dan het beheersen van beleid en het toepassen, bewust toepassen van de ruimte die er is. Heb je die mensen nu al zitten? En als je ze niet hebt zitten, zijn er mensen die er nu zijn die je er naar toe kunt bewegen. Ik hoop dat daar nu een beeld bij is en dat we weten bij wie het goed gaat, waar er aandacht nodig is en bij wie het niet gaat lukken. We moeten met die mensen ook wel het juiste gesprek voeren. Anders heb je straks een afdeling zitten waar we enorm zijn ingericht op vakmanschap maar waarbij de mensen die het moeten uitvoeren niet in staat zijn om vakmanschap toe te passen.

EXPERT PROGRAMMA ICF

Samenvatting van het gesprek:

Rabobank heeft er voor gekozen om het begrip vakmanschap niet zwart/wit te definiëren. Hier is ruimte voor interpretatie en op lokaal niveau ruimte voor een normbepaling. Dit is kan werkgebied of regio afhankelijk zijn. Uitgangspunten zijn wel het goede gesprek met de klant met voldoende diepgang, het juiste voor de klant doen en zorgen dat voor de klant de beste oplossing komt mbt passendheid en betaalbaarheid. Je zult zien dat dit ook per adviseur verschillend kan zijn. De ene adviseur zal een post wel doen en de andere niet. Juist het postenoverleg is een mooi gremium om deze casussen te bespreken en te achterhalen waarom de ene het wel doet en de ander niet. Wat zijn hun redenen en bevindingen. Dit deden we 20 jaar geleden ook al. Eigenlijk is professioneel zijn hetzelfde als vakmanschap. Het gaat over kennis en vaardigheden, maar ook leren van de dingen die je doet. Hiervoor gebruik je feedback van klanten, collega's, leidinggevendens vanuit een intrinsieke motivatie om te willen leren.