DE STIJL

van de HR-leider



AGNES SCHRIJVER

directeur HR de Volksbank

NR. 22 MAART 2019

DOOR RIK RENSEN

Niet haar secretaresse maar directeur Agnes Schrijver zelf haalt me op in de grote hal van de Volksbank in Utrecht. Ze oogt informeel en prettig energiek wanneer ze me met uitgestoken hand begroet, en volgt mijn blik die is blijven rusten op het huiskamerzitje dat tegen een van de muren staat opgesteld en dat mij direct bij binnenkomst al was opgevallen.

Ik zeg: U laat hier geen middel onbeproefd om uit te stralen dat u verbinding zoekt met de gewone man die zich in deze opvallende huiselijke metafoor moet herkennen. Ze knikt bevestigend en zegt: Goed opgemerkt! Die ongedwongen sfeer vindt u niet alleen hier terug maar in alle kantoren van de Volksbank in Nederland. De klant moet zich welkom voelen!

Agnes Schrijver maakt ruim negen maanden geleden de overstap van het Blokker Holding concern naar de Volksbank in Utrecht. De Volksbank voert 4 merken, ASN Bank, BLG Wonen, RegioBank en SNS en is in 2013 in handen gekomen van de Nederlandse Staat. Haar overstap van de retailsector, naar de wereld van het grote geld is voer voor speculaties in de HR-wereld. Waarom deze overstap van de woelige retailwereld naar de bedaagde bankensector? Welke zijn de uitdagingen voor Agnes Schrijver in haar nieuwe werk en hoeveel ruimte krijgt ze eigenlijk van de directie om een eigen HR-beleid te kunnen uitstippelen?

Op een van de bovenste verdiepingen van het hoofdkantoor, met uitzicht over het besneeuwde Utrecht, praten we over het proces van herijking van de positionering van de Volksbank, over het motiveren van medewerkers en over de maatschappelijke rol van de bank in onze samenleving.

‘Het mooiste aan mijn vak is mensen nét dat extra stapje te laten zetten dat ze eigenlijk niet durven te maken’

bureau blaauw
HR search & interim

de volksbank

Waarom bent u voor een bank gaan werken? Dat lijkt erg saai in vergelijking met de bruisende retailwereld.

Ze glimlacht en zegt dan: 'Dat zijn uw woorden! Na mijn werk voor Ahold, De Bijenkorf, en het Blokker Holding Concern wilde ik weer een volgende stap maken. Een stap naar een sector met meer maatschappelijke relevantie.'

Wat was uw eerste gedachte toen de Volksbank u benaderde voor deze functie?

Ik dacht: dat is interessant!
De positionering van deze bank, spreekt mij bijzonder aan.

Hoe omschrijft u die positionering?

De Volksbank wil een bank zijn met een onderscheidend maatschappelijk profiel. Onze missie is bankieren met de menselijke maat. Bovendien willen we het principe van Gedeelde Waarde in de praktijk brengen. Belangrijk daarin is dat we een optimale balans willen vinden in de belangen van klanten, medewerkers, maatschappij en de aandeelhouders.
U ziet: onze ambitie reikt verder dan het behalen van alleen een goed financieel resultaat.

Hoe belangrijk is de klant in dit verhaal?

Deze bank wil dicht bij zijn klanten staan. Het is een echte retailbank. Wij blijven middenin het verregaande proces van digitalisering onverminderd geloven in de kracht van persoonlijk contact. Naast digitalisering vinden we het daarom heel belangrijk om ook nog gewoon kantoren te hebben. Het fysieke contact met de klant is voor ons essentieel! En de klant waardeert dat. Van transactie naar relatie. Dat is ons doel. Een persoonlijke vertrouwensrelatie; niet alleen met de klant maar ook met de medewerker, die cruciaal is voor het contact met de klant en maatschappij.
Dat merkte ik vanaf het eerste moment dat ik hier kwam praten. De mensen die hier werken zijn oprecht betrokken en bevlogen. Met hun hoofd én met hun hart. Ze staan samen voor één doel: een andere manier van bankieren.

Dat klinkt mooi, maar wat maakt het u voor dan zo spannend?

Dat de koers nog niet gelopen is. Er valt hier nog veel te doen.

Zoals?

De klant moet die onderscheidende positie nog meer ervaren en voelen. En verder moeten we onze stakeholders – en dat zijn er nogal wat – overtuigen dat ónze weg ook een succesvolle weg is. We zijn een staatsbank dus we zullen overheid én klanten met onze visie moeten meekrijgen. Dat geldt ook voor toezichthouders zoals de Nederlandsche Bank, Europese Centrale Bank of de AFM. Geloof me: dat is een ongelofelijk spannend proces.

Veel klanten zijn het vertrouwen in banken zo langzamerhand wel kwijtgeraakt. Hoe gaat u dat weer terugwinnen?

Dat besef ik ook. Wat ik in de retail heb geleerd is, dat het vertrouwen van je klanten altijd op de eerste plaats staat. Dat moet je elke dag weer verdienen.

Op welke manier maakt u hier dan het verschil?

Door mee te denken over een aantal cruciale vragen, zoals wat heeft de klant nodig? En wat heeft de medewerker nodig om onze klanten goed te kunnen bedienen via onze verschillende kanalen en op die manier bankieren met de menselijke maat in de praktijk te kunnen brengen. Maar ook: hoe richten we onze organisatie eenvoudig, efficiënt en wendbaar in en hoe kunnen we het leiderschap binnen de Volksbank verder ontwikkelen en versterken? Hoe zorgen we voor een cultuur waarin mensen elkaar vertrouwen en oprechte aandacht hebben voor elkaar? Als we willen dat de klant ons vertrouwt en er oprechte aandacht is voor de klant, dan moeten we er tegelijkertijd voor zorgen dat we ook vanuit vertrouwen en oprechte aandacht met elkaar samenwerken. Het één gaat niet zonder het ander.

Wat is het verschil in aanpak met andere banken?

Wij leveren met onze dienstverlening een bijdrage aan de financiële weerbaarheid van onze klanten. En aan de duurzaamheid in onze keten en duurzaamheid in zijn algemeen, zoals ons streven naar klimaatneutrale balans in 2030. Daarnaast vinden wij oprechte aandacht voor onze medewerkers cruciaal voor ons succes en streven wij naar een verantwoord rendement.

Waarom heeft de bank voor u gekozen?

Tja, dat zou u de directie zelf moeten vragen.

Ik vraag het aan u.

Ik houd van mensen. Ik vind het interessant te achterhalen wat mensen én wat organisaties drijft. Hoe we aantoonbaar het verschil kunnen maken. Mijn focus op maatschappelijk relevantie en mijn ervaring met retail, HR en veranderingsprocessen zullen ongetwijfeld ook een rol hebben gespeeld om voor mij te kiezen.

U zegt: ik houd van mensen. Hoe merken ze dat?

Ik vind medewerkers de belangrijkste asset van een organisatie. Samen met de klanten bepalen zij het succes van een organisatie. Medewerkers laten voelen en ervaren dat er oprechte aandacht is



voor wat zij nodig hebben om te kunnen bijdragen is daarbij cruciaal. Dat leidt tot betere dienstverlening aan klanten en daarmee tot een beter resultaat.

Heeft de medewerker hier de dikste vinger in de pap?

Nee, natuurlijk niet. Net zomin als de klant, de aandeelhouder of de maatschappij. We zijn hier met zijn allen om resultaten te boeken voor een financieel gezonde Volksbank en een financieel gezonde samenleving.

Waar bent u goed in?

Ik kan goed mensen en organisaties lezen. Daarvoor is wel nodig dat ik continu in gesprek ben met mijn stakeholders: medewerkers, collega-directeuren, de directie en de commissarissen, enzovoorts. HR is een vak dat je met elkaar uitoefent. Dat kun je niet in een ivoren torentje doen. HR is het vak van de dialoog. Samen doelen stellen en onderweg bekijken wat ervoor nodig is om die doelen te realiseren.

En als mensen hun doel niet halen?

Dan ga ik daarover met hen in gesprek. We kennen binnen de Volksbank geen traditioneel performance managementsysteem meer en ook geen variabele beloning. Wel zijn gedurende het hele jaar manager en medewerker met elkaar in gesprek over elkaars bijdrage. Wat zijn de doelstellingen en wat hebben ze van elkaar nodig om die te realiseren?

Misschien legt u de lat hoog?

Lachend: ik ben veeleisend naar mezelf en dan ben je het vanzelf ook naar anderen. Mensen hebben vaak veel meer in hun mars dan ze zelf denken. Het mooiste van mijn vak vind ik mensen en organisaties uit te dagen net dat stapje extra te laten zetten dat ze eigenlijk niet durven te maken. De kunst is die ene snaar te raken die het zelfvertrouwen stimuleert.

Wat voor organisatie trof u aan toen u hier ruim negen maanden geleden binnenstapte?

Een open en vriendelijke organisatie. Als je hier binnenkomt dan word je correct te woord gestaan door de receptionist. Niet formeel, maar open en vriendelijk. Dat is hier op het hoofdkantoor, en overal waar je een winkel of kantoor van een van de merken van de Volksbank binnenstapt.

U vindt ook dat de receptionist een ringetje in zijn oor kan hebben?

Ja, dat vind ik. Je welkom en thuis voelen geldt niet alleen voor klanten maar ook voor medewerkers. Wij vinden het heel belangrijk dat mensen hier zichzelf kunnen zijn.

U heeft niet gezegd: als u hier wilt werken dan moet u dat ringetje uit uw oor halen?

Nee, zeker niet. Dat is ook zo mooi aan de Volksbank. Mensen krijgen hier veel ruimte en vrijheid. Dat sluit aan bij de waarden die wij belangrijk vinden. En dat brengen we op deze manier ook in de praktijk.

Heeft u bij de start de kans gekregen uw eigen HR-beleid te ontwikkelen of moest u gaan uitvoeren wat anderen hadden bedacht?

Bij mijn start ben ik eerst in gesprek gegaan met de managers en medewerkers om te luisteren naar wat zij goed en minder goed vonden gaan. Samen met HR en het management hebben we daarna de HR prioriteiten vastgesteld. Ik vind het belangrijk dat HR en de business nauw met elkaar samenwerken, ieder uiteraard vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. En dat HR daarbij een zichtbare en meetbare bijdrage levert aan de doelstellingen.

Als HR hier zo belangrijk wordt gevonden dan bent u ongetwijfeld een lijnmanager en geen staffunctionaris.

Dat klopt.

U zit ook aan bij de directievergaderingen?

Ik zit niet in de directie maar maak wel onderdeel uit van het strategisch overleg met de directie en managementteam. Mijn directe leidinggevende is de voorzitter van de directie met wie ik nauw samenwerk. Verder neem ik deel aan het overleg met de directie als er onderwerpen worden behandeld die voor mij belangrijk zijn.

Dat vindt u voldoende?

Tot nog toe heb ik altijd in de directieteams gezeten. Dat is hier dus anders. Voor mij is belangrijk dat ik vanuit deze positie een relevante bijdrage kan leveren aan de realisatie van bankieren met de menselijke maat én de strategie van de Volksbank. Ik vind het ook belangrijk dat ik voldoende invloed kan hebben op de keuzes die worden gemaakt op gebieden als leiderschap, organisatie en cultuur. Tot nu toe is mijn conclusie: ja, dat kan.

U wordt niet overvallen door beslissingen van de directie met betrekking tot uw werk?

Nee, want ik krijg altijd de hele agenda toegestuurd en als ik het relevant vind een vergadering bij te wonen, ben ik van harte welkom.

En als u uiteindelijk toch ontevreden bent over de mate van invloed die u heeft?

Dan bespreken we dat.



Het zou wel een verrassend statement zijn als de directie u in de gelederen zou opnemen.

Dat statement is allang gemaakt, want de directie laat op alle mogelijke manieren zien HR belangrijk te vinden. Daar gaat het ook niet om. Ik wil een relevante bijdrage kunnen leveren en de manier waarop ik dat doe is onderwerp van gesprek.

Worden eigenwijze mensen hier op prijs gesteld?

Ja…..juist! Een open organisatie koestert eigenwijze mensen. Hier is ruimte voor medewerkers om zichzelf te zijn.
Net zoals een 'customer journey' hebben we hier ook een 'employee journey' geïntroduceerd. Middels de employee journey laten we zien op welke manier de bank bijdraagt aan de verschillende stappen die een medewerker maakt; vanaf het begin tot het einde van zijn loopbaan bij de bank. Een van de belangrijke onderdelen is, dat wij continu met onze mensen in gesprek zijn over hun loopbaan. Medewerkers kunnen promotie maken maar ook demotie of een stap opzij doen.

Mensen die een demotie maken gaan ook minder verdienen?

Ja, het salaris zal in de regel geleidelijk dalen.

Moeten de managers ook regelmatig van positie wisselen om de bank scherp en vitaal te houden?

Ik ben van mening dat het bijdraagt aan effectiviteit van managers als zij regelmatig van positie wisselen.

Dat gebeurt ook met u?

Zeker! Dat ziet u aan mijn carrière. Gemiddeld tussen de drie en vijf jaar wissel ik van positie. Voor mij is dat een manier om mezelf persoonlijk en vakmatig uit te dagen. Mijn ervaring is dat je meerwaarde naar verloop van tijd afneemt. Soms is dat al na drie jaar en soms pas na langere tijd. Dat hangt onder meer af van de soort functie en de dynamiek van een organisatie. Ik heb altijd met pijn in het hart afscheid genomen van de organisaties waarvoor ik heb gewerkt. Maar ook geconstateerd dat het telkens weer onwijs leuk is om met iets nieuws te beginnen. Je wordt zo uitgedaagd jezelf elke keer weer opnieuw uit te vinden.

Maar na je vijftigste houdt het op. Dan vindt de arbeidsmarkt je te oud.

Ik ben 55 en ik heb dat nog niet ervaren. Door met regelmaat van positie en werkgever te wisselen leer je wendbaar te zijn door telkens weer een nieuwe omgeving binnen te stappen. Voor mij is belangrijk: blijf je in staat om je te verwonderen?

Wat is uw belangrijkste doel dit jaar?

Samen met de collega's van de bank de HR prioriteiten in te richten die nodig zijn om bankieren met de menselijk maat mogelijk te maken. Dat zijn prioriteiten betreffende medewerkers, maar ook op gebied van leiderschap, organisatie en cultuur. En dat tegen een acceptabel kostenniveau, want ook de banken moeten op de kleintjes blijven letten.

Wat is het allerbelangrijkste doel?

Van bankieren met de menselijke maat intern en extern een succes te maken!

Maar hoe meet u dan of de menselijke maat hier voldoende wordt gehanteerd?

We hebben bijvoorbeeld vanaf dit jaar een nieuwe KPI voor het meten van de wijze waarop medewerkers de oprechte aandacht ervaren. We zullen dit een paar keer per jaar meten en dat geeft ons de gelegenheid daarover met medewerkers in dialoog te gaan en daar waar nodig bij te sturen.

Wat is dat: oprechte aandacht?

Oprechte aandacht gaat over naar elkaar luisteren, elkaar feedback geven en elkaar helpen om het beste uit onszelf en de ander te halen. Dat draagt ook bij aan verdere vernieuwing!

Maar uiteindelijk zijn de cijfers onderaan de streep toch altijd weer het belangrijkst?

De Volksbank is een bank met een onderscheidende maatschappelijke purpose. Een bank die wil bijdragen aan financiële weerbaarheid van haar klanten en de samenleving, en aan duurzaamheid en het klimaat, terwijl ze een verantwoord rendement realiseert.

Maar een bank is er toch vooral om geld te verdienen voor de aandeelhouder?

De Volksbank streeft naar een zo optimaal mogelijke balans in haar bijdrage voor de 4 stakeholders: klant, medewerker, maatschappij en aandeelhouder. Een gezonde bank moet uiteraard een verantwoord rendement voor de aandeelhouder leveren, maar minstens zo belangrijk vinden wij onze bijdrage aan de andere stakeholders.

Dit interview wordt u aangeboden door
Bureau Blaauw | HR Search & Interim

De Oude Molen 1
1184 VW | Ouderkerk a/d Amstel
020 472 39 08
info@bureaublaauw.com

De auteur, Rik Rensen is partner bij de REPUTATIEGROEP en voormalig hoofdredacteur van RTL-Nieuws, Nova en de Wereldomroep