

P+
SPECIAL
Jaargang 16
Week 13 | 2018

De ambities van de
nieuwe directie ASN Bank

Joyce van der Est en Arie Koornneef



**Verdubbel
aantal klanten**

Naar 1 miljoen klanten

P+ WEEK 13 | 2018 | 2

De nieuwe directie van de ASN Bank staat voor dezelfde taak als de vorige: verdubbel het aantal klanten. Het moeten er een miljoen worden in 2025. Joyce van der Est en Arie Koornneef hebben het tij mee: duurzaamheid is zelfs voor hun jongste klantjes van zes jaar een onderwerp van gesprek. Het duo ziet ASN Bank als een koploper van de duurzaamheidsbeweging. Toch willen ze hun ene kantoor in Den Haag intiem houden. Niet meer dan 200 medewerkers.

Als bankdirecteuren lezen ze uiteraard Het Financieel Dagblad. In het magazine op zaterdag staat telkens iemand die tijdens het weekend een droomreis maakt. In de twee dagen wordt de hele wereld overgevlogen om de meest exotische oorden aan te doen. Waar zouden zij heen gaan? Arie Koornneef (1969), gniffelend: "Dat is voor mij heel overzichtelijk. Op zondag zit ik in de kerk in Amerongen, mijn woonplaats. Heel simpel. Daar ga ik in het weekend naar toe. Daarnaast hou ik van film en muziek. Daar doe ik veel mee. Ook heb ik nog drie lieve dochters en een lieve vrouw en sinds kort ook een klein pupje, een hond. Daar vermaak ik me best mee. Dat is mijn weekend."

Dus niet naar Rio en Sydney en...

Koornneef: "Nee, nee, ik koester het dorpsleven. Ook een beetje om daar mijn rust te vinden. Want het is natuurlijk wel zo dat ik door de week veel tijd en aandacht besteed aan de ASN."

Zou Joyce van der Est (1965) dan misschien graag even een weekendje New York pakken, for starters?

Van der Est: "Nee, ook niet. Nee! Mijn droomweekend is mijn tijd met vrienden en gezin doorbrengen. Ik woon dicht bij het strand. Daar ga ik het liefste heen in de zomer, als het een beetje mooi weer is. Mijn droomweekend gebeurt dus in Den Haag. Lekker koken. Maar ik vlieg niet de wereld rond. Hou eens op zeg. Naar De Kaag, hooguit."

Geldt al die bescheidenheid ook voor hun inkomen? Nederland maakte zich erg boos over het extra miljoen salaris voor de topman Ralph Hamers van ING, van twee naar drie miljoen euro per jaar. Wie de moeite nam om eens te kijken hoe ASN Bank daar over dacht, vond op de website de mededeling dat er aan de directie geen variabele beloning werd verstrekt en sinds 2012 ook geen bonus meer. ASN Bank hield zelfs nieuwe klanten over aan het debacle van de ING. Koornneef bevestigt: "Ja, er is een flink aantal klanten dat een andere bank opzoekt. Zij kunnen zich niet vereenzelvigen met de situatie bij de ING."

En jullie salaris is blijkbaar geen steen des aanstoots?

Koornneef, sinds januari 2018 directievoorzitter bij ASN Bank, afkomstig van de Volksbank: "Dat is openbaar. Staat in de jaarverslagen."

Van der Est, die al sinds 2012 deel uitmaakt van de ASN-directie: "Dat van mij staat er al jaren in."

Koornneef: Daar doen wij dus niet geheimzinnig over. Dat is ook niet nodig."

Vergeleken met de vergoeding van de topman van de ING blijkt het inkomen van Van der Est inderdaad zeer bescheiden te zijn. Het blijft met een vaste beloning van 143 duizend euro ver onder de Balkenendenorm. De beloning voor Koornneef was in het Duurzaamheidsverslag van ASN Bank over 2016 – uiteraard – nog niet opgenomen.

Minder bescheiden blijkt de tweekoppige directie te zijn als het om de groeiambities gaat. Ze willen het aantal klanten van ASN Bank zowat verdubbelen, tot 1 miljoen klanten. ASN Bank telt er nu meer dan 645 duizend. Zijn jongeren een belangrijke doelgroep?

Koornneef: "Zeker. Je ziet de maatschappelijke tendens dat consumenten bezig zijn met duurzaamheid in de meest brede zin van het woord. We zijn allemaal op zoek om daar een vorm aan te geven. Dat zien we zeker ook bij jongeren. Dat is heel erg mooi. Ik zie bij mijn eigen kinderen ook dat dit een onderwerp van gesprek is. Toen ik zo oud was, was dat zeker nog niet zo. We vinden het belangrijk die groep aan te spreken. We hebben daarom de afgelopen tijd heel veel extra geïnvesteerd in digitale oplossingen. We hebben onze website responsive gemaakt. Hij past zich nu aan wanneer je er op een smartphone naar kijkt, zoals jongeren doen. We hebben daar ook een prijs voor gewonnen, als beste financiële website van het jaar. We hebben het afgelopen jaar ook een rekening voor studenten geïntroduceerd. En



Joyce van der Est en Arie Koornneef: "Want we willen jaarlijks met 200 miljoen groeien met onze zakelijke uitzettingen. Dat zijn de duurzame projectfinancieringen in wind, zon, energieopslag en maatschappelijke projecten."

we organiseren gedurende het jaar evenementen, heel specifiek voor deze groep. In Amsterdam lieten duizend jongeren zich inspireren door sprekers die ingingen op het klimaat. We proberen zo onze missie ten toon te spreiden. Dat doe je voor jongeren weer net even anders dan voor mensen van mijn leeftijd." **Van der Est** vult aan: "Tot 2009 was ASN Bank een bank waar je alleen kon sparen en duurzaam kon beleggen. We spraken een doelgroep aan die geld over had. We hadden geen betaalpropositie. Dat sprak jongeren niet aan. Als ik naar mijn eigen kinderen kijk, een kind van 18 heeft nog niet zo heel veel spaargeld. Maar als je met een rekening ook kunt betalen, kun je van jongs af aan beginnen met de opbouw van een compleet pakket aan financiële diensten."

Vroeger had je als kind het spaarbusje van de Boerenleen-

bank, die je een keer per jaar mocht legen. Dan werd je geld in een eigen bankboekje bijgeschreven en mocht je een cadeautje uitzoeken. Onvergetelijk.

Van der Est: "Dat heeft impact, zo'n eerste betaalrekening. Ook zo'n pasje is magisch voor zo'n kind. Er komt geld uit een automaat en vervolgens kijk je op een app en: 'Ohhhhh de centjes zijn er af'. Wij hebben al zulke rekeningen voor kinderen vanaf zes jaar."

Dat is best wel een stap, om tegen een kind van zes jaar te zeggen: je bent nu baas over je eigen geld.

Van der Est: "Maar het kan ook haast niet anders meer. Heel veel voetbal- en hockeyverenigingen zijn overgestapt op het betalen met pasjes. Om je eigen ijsje te kopen, kon je niet meer betalen met het geld dat je meekreeg van je ouders. Het is nu ook wettelijk geregeld dat er een beperking is voor jonge kinderen. >

"Maar ik vlieg niet de wereld rond. Hou eens op zeg."



Joyce van der Est: “We hebben een keer per jaar een oud-directeuren lunch. Sommigen hebben nog aan de wieg van de missie gestaan.”

zaamheid zijn, koploper blijven.”

Koornneef: “En we willen jaarlijks met 200 miljoen groeien met onze duurzame uitzettingen. Dat zijn de zakelijke projectfinancieringen in wind, zon, energieopslag en maatschappelijke projecten.”

Van der Est: “Dat is in tien jaar tweeduizend miljoen euro.”

Koornneef: “Ten slotte: in 2030 willen we als bank klimaatpositief zijn.”

Dus van klimaatneutraal naar klimaatpositief?

Koornneef: “We zitten als klimaat neutrale bank boven de 70 procent, dus dat doel komt aardig in zicht. Maar om de opwarming van de aarde tegen te gaan, moet je de lat wat hoger leggen. Dan moet je aan alles denken waarmee je CO₂ uit de atmosfeer kunt trekken.”

Zoals een hypotheek die meehelpt om huizen zo duurzaam te maken dat ze bijdragen aan het oplossen van het probleem?

Van der Est: “Het wordt een ASN duurzame hypotheek en we brengen ‘m dit jaar op de markt. We gaan er in ieder geval voor zorgen dat mensen die een hypotheek bij ons afnemen gestimuleerd worden om hun huis te verduurzamen als ze dat kopen. Meer gaan we er nog niet over verklappen.”

Zo'n groot probleem vraagt om bundeling van krachten.

Koornneef: “Daarom zijn we blij dat de Volksbank het duurzaamheidsbeleid van ASN Bank heeft overgenomen. Maar ook andere financiële instellingen zetten stappen, via het CO₂-platform PCAF. (Naast ASN Bank nemen hier onder andere FMO, de Volksbank, Triodos Bank, ABN Amro, PGGM, Achmea en Actiam aan deel). Het eindrapport dateert van eind vorig jaar, maar we hebben afgesproken dat we er komende twee jaar een verder vervolg aan gaan geven. We kijken of we meer participanten kunnen krijgen. We hebben ook interesse gekregen uit het buitenland, nadat we vorig jaar in Parijs zijn geweest op een vervolg van de Klimaatop. Daar waren onder andere Franse banken aanwezig. Dat is natuurlijk ook de bedoeling: dat wij vanuit het kleine Nederland

➤ Rood staan mag niet en de limieten zijn verlaagd tot 50 euro per week, om te voorkomen dat kinderen van 6 jaar maar wat doen. Ik weet nog dat mijn kinderen zeiden als een vriendje ergens geen geld voor had: ‘Nou, je kan naar dat apparaat lopen, daar komt het uit’. Dat hebben alle kinderen: je stopt er een pasje in en er komen briefjes met geld uit. Haha, je moet dat zien te voorkomen.”

Dat vergt een stukje extra opvoeding.

Koornneef: “Aanstaande maandag sta ik op een basisschool om daar les te geven: hoe ga je nou met geld om? Daar is vanuit de Volksbank een lespakket voor ontwikkeld, voor alle groepen op de basisschool. Gewoon om kinderen wegwijs te maken. Dan komen ze met enthousiaste verhalen thuis en kunnen ze het er met pappa en mamma ook nog een keer over hebben. Maar eens: je moet de prikkels om

maar uit te geven goed matigen, met zijn allen. Daar heb je als bank een rol in. Doen we ook.”

Hebben jullie net als de vorige directie ook weer de opdracht tot verdubbeling van het klantenbestand?

Van der Est: “We hebben vier stippen op de horizon gezet voor 2025.”

Koornneef: “Daar houden wij altijd van.”

Van der Est: “Ik zal de eerste doen. We willen tevreden klanten houden. Maar we stellen ook de vraag: wat heb je aan klanten die alleen maar komen voor de rente?”

Van der Est: “We hebben nu ruim 645 duizend klanten en we willen naar de 1 miljoen. Dat is ook bijna weer een verdubbeling, als je de stand van twee jaar geleden als uitgangspunt neemt. We moeten daarom gaan versnellen.”

Koornneef: “We zouden graag 16 miljard euro vermogen onder beheer willen hebben.”

Van der Est: “Derde stip: aanjager van duur-

Arie Koornneef: “Die oorspronkelijke missie is tot op de dag van vandaag het DNA van ASN Bank, die we nooit zullen loslaten.”

grote buitenlandse financiële instellingen meekrijgen. Het zijn geen kleine banken en ze zijn oprecht geïnteresseerd. Dat is een mooi succes, denk ik.”

Is er nog contact met de twee oud-directeuren van de ASN Bank, Ewoud Goudswaard en Jeroen Jansen?

Van der Est: “Dagelijks. Tuurlijk.”

Koornneef: “Jeroen Jansen werkt bij de Volksbank.”

Van der Est: “Ewoud ook. Hij er is tijdelijk werkzaam als CCO (Chief Commercial Officer). Maar er is ook nog steeds contact met mensen die daarvoor directeur waren.”

Koornneef: “Ook nog.”

Van der Est: “We hebben een keer per jaar een oud-directeuren lunch. Daar zijn ze nog allemaal. Het is wel echt iets waar ik naar uitkijk, elk jaar. Alleen de allereerste directeur uit 1960, Piet Boef, is ons ontvallen.”

Dat was de eerste bankdirecteur die Boefheette.

Van der Est: “En ook de laatste waarschijnlijk. Ik heb die naam daarna nooit meer gehoord. En al die mannen zitten daar met hun passie. Ze hangen eerst aan je lippen om te horen hoe het nu gaat. Vervolgens komen al die verhalen. Sommigen hebben nog aan de wieg van de missie gestaan.”

Koornneef: “Dat is tot op de dag van vandaag het DNA van ASN Bank, dat we nooit zullen loslaten. In die zin hebben we het heel makkelijk.”

Geven ze ook wel eens een standje?

Van der Est: “Dat niet, maar ze bevragen wel heel kritisch. En als er wat is, dan bellen ze me ook gelijk. Zo van: ‘Ik heb iets gehoord. Klopt dat? Kan ik je helpen?’ Maar ook: ‘Pas je op?’ Het liefste zouden ze hier allemaal nog aan het bureau gaan zitten, als hun gezondheid en energie het zou toelaten, haha.”

Als je veel groter wilt groeien, loopt je kans deze intimiteit kwijt te raken.

Van der Est: “Nee, dat gaat over het aantal klanten. Dat mogen er miljoenen meer worden. Als we het maar overzichtelijk houden in



dit pand. Daar zijn we tot nu toe in de afgelopen vijftien jaar wel in geslaagd, om het aantal klanten te verdubbelen, maar de organisatie niet evenredig mee te laten groeien. Ze zeggen wel eens dat wanneer je over het magische getal van de 200 medewerkers schiet, je niet iedereen meer kent en je een echt groot bedrijf gaat worden. Wij hebben als opdracht aan onszelf: we blijven onder de 200.”

En de ICT maakt dat mogelijk?

Koornneef: “Die helpt daar heel mooi aan mee. Die ruim 600 duizend klanten van nu, of dat miljoen van straks, dat maakt voor de techniek niets uit. Als klanten maar het gevoel houden dat we ze zien, dat we ze kennen en ze voor ons belangrijk zijn.”

Kun je met een club van maximaal 200 mensen wel een grote duurzame beweging maken?

Van der Est: “Dat vind ik wel hoor. Als je alle medewerkers van alle partners erbij haalt, alle ondernemers van ons platform Voor De Wereld van Morgen... En alle klanten niet te vergeten... Die zie ik ook als mensen die meegaan in de duurzame beweging. Dan zijn we al een heel eind. Toch?” ■

Websites

ASN Bank over het beloningsbeleid

Document PCAF (gezamenlijke banken) over CO₂-reductie

➤ TEKST JAN BOM

➤ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

➤ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

➤ UITGEVERIJ ATTICUS BV

➤ WWW.P-PLUS.NL