

tekst Roger Peverelli en Reggy de Feniks\*



## EEN BANK VOOR EN

Nu het einde van de economische crisis nadert, zien we dat banken en verzekeraars weer naar de toekomst durven te kijken. Hoe is het speelveld veranderd? Wat vragen onze klanten?

Hoe gaan we ons daarop inrichten? Tal van financials zijn op de goede weg. Zo ook Caja Navarra, een van de grootste spaarbanken van Spanje. Op het hoofdkantoor in Pamplona spraken wij met ceo Enrique Goñi.

Wat opvalt bij binnenkomst in het bankfiliaal (Cancha) bij het hoofdkantoor is de open ruimte en vriendelijke sfeer. Een counter van Fast Good, het nieuwe foodconcept van topkok Ferran Adrià van El Bulli. In de hoek staan zes meisjes van een jaar of 16 rond een tafel met computers en gratis wifi. Ze giechelen over iets wat ze op de computer zien. Waarschijnlijk zijn ze niet met bankzaken bezig, maar beschouwen ze dit kantoor als een aangename plek om samen te komen.

**U noemt het businessmodel van uw bank Civic Banking. Wat houdt dat in?**

Al vóór de crisis hadden klanten niet veel op met financiële instellingen.

Deze instellingen bouwden een industrie zonder aandacht voor mensen. Klanten werden gezien als midelen om het bedrijf te laten groeien in plaats van dat er samen met hen aan groei werd gewerkt. Mede door de crisis accepteert de maatschappij dit niet langer. Wij hebben zeven jaar geleden een model gekozen waarin we samen met de gemeenschap groeien. In Civic Banking is iedereen leverancier en wint iedereen; daarom werkt het model. Transparantie en participatie zijn de twee kernelementen van ons model.

**Hoe maakt u transparantie en participatie tastbaar voor klanten?**

Wij besteden van oudsher 30 procent van onze winst aan het ondersteunen

van maatschappelijke doelen. Net als andere Cajas maakten wij voorheen zelf de keuze voor wat werd ondersteund. In 2002 ontdekten we dat klanten niet echt betrokken waren bij deze doelen, vooral omdat zij geen stem hadden gehad in de keuze van de projecten. Daarom zijn we begonnen met 'U kiest. U beslist'. Klanten kunnen kiezen welke projecten we ondersteunen met hun winst. Bovendien kunnen ze als actieve vrijwilliger in de projecten deelnemen.

We vertellen elk van onze 650.000 klanten hoeveel we, samen met hen, verdienen; aan het einde van elk jaar in een brief en maandelijks online. Ook maken we inzichtelijk hoeveel van hun geld naar de verschillende maatschappelijke projecten gaat. De projecten zijn volledig accountable en moeten aan klanten uitleggen wat ze met het geld hebben gedaan.

Wij zijn de enige financiële instelling hier die zijn klanten vertelt waar de winst, die we maken op hun spaargeld, heengaat. Als klant hoeft je niets te financieren waar je niet achter staat.

**Hoe groot is de werkelijke betrokkenheid van uw klanten?**

Ruim 90 procent van onze klanten heeft meebesloten naar welke van



# DOOR MENSEN

de 3.750 maatschappelijke projecten een deel van deze winst gaat. Daarnaast hebben meer dan 10.000 vrijwilligers zich actief ingezet voor de projecten. Voor de komende jaren verwachten we dat deze cijfers zelfs nog hoger uitkomen. Onze ruim 380 filialen spelen ook een belangrijke rol. In de Canchas organiseren we activiteiten en bijeenkomsten. In 2009 meer dan 1.500. Lokale verenigingen kunnen deze kantoren gebruiken, ook buiten kantooruren. Op deze manier fungeren we als een katalysator voor de lokale gemeenschap. Zo moet Civic Banking er dan ook uitzien: toegankelijk en dicht bij de mensen, betrokken, in voortdurende dialoog en mensen in staat stellen om zich te ontwikkelen. De sterke betrokkenheid van onze klanten is de bevestiging van hun waardering voor onze aanpak.

## **Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor Civic Banking?**

De grootste uitdaging is om de belofte van transparantie en participatie voortdurend waar te maken, in elk dagelijks contact met klanten. In onze bankkantoren moet je je thuis kunnen voelen en het gevoel

hebben dat mensen goed voor je zorgen. Cancha betekent zoiets als 'wij maken mogelijk' en dat is precies wat wij voor ogen hebben met onze vestigingen. We hebben zelfs een specifieke taal ontwikkeld, *GrammaticaCan*, omdat woorden en nuances van cruciaal belang zijn. We moeten blij zijn dat een klant zaken met ons wil doen in plaats van ons arrogant op te stellen.

## **Hoe duurzaam, in de bedrijfseconomische betekenis, is uw model?**

Uit onze solide balans en harde cijfers blijkt dat ons businessmodel financieel gezond is. In 2008 is onze operationele winst met meer dan 9 procent gegroeid en de *assets under management*, de aan ons toevertrouwde gelden, met 18 procent. Ook in 2009 presteerden wij vergelijkbaar goed. De doelstelling voor

2010 is 14 procent autonome groei. Wij geloven sterk in ons model. Wij zijn een bank voor mensen en door mensen, en een bank voor klanten en door klanten.

*\* Dit artikel is een sneak preview van het boek Fresh Finance van VODW-partner Roger Peverelli en 9senses-partner Reggy de Feniks. Voor hun boek interviewden ze wereldwijd ongeveer vijftig executives en experts uit de financiële sector. Fresh Finance verschijnt dit voorjaar.*

## **Doorbraak**

Civic Banking wordt gezien als een doorbraak in het Spaanse bankenlandschap. Caja Canarias, Caja Burgos en Sa Nostra hebben zich daarom bij Caja Navarra aangesloten, in een nieuwe groep: Grupo Banca Cívica. Het aantal Civic Banking-klanten verviervoudigt daardoor naar 2,4 miljoen en het aantal vestigingen komt op 1.000. Enrique Goñi is benoemd tot executive president van de groep.