

Bank Wereld



Boeren en banken kunnen elkaar inspireren

Gezocht: talent voor de toekomst

Digitalisering vraagt om scherpe keuzes

Lees ook Bank|Wereld Online!

In Den Haag buigen politieke partijen zich in deze periode over de grote thema's van de volgende kabinetsperiode. De uitdagingen, maar ook de kansen zijn groot. Denk bijvoorbeeld aan de noodzakelijke versnelling van de energietransitie en het terugdringen van de klimaatverandering. Alleen door samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven zijn wij in staat het tij te keren. Bedrijven – dus ook banken – staan klaar om die samenwerking aan te gaan.

Digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie scheppen kansen voor nieuwe producten, diensten en bijbehorende productieprocessen. In financiële dienstverlening is dit al volop merkbaar; in het dagelijks leven door contactloos betalen, nieuwe apps om je geldzaken makkelijk te regelen en geautomatiseerd beleggingsadvies (soms robots genoemd). Over bankieren (en bankiers) in de toekomst leest u het nodige in dit thema van Bank | Wereld. Graag wijs ik u op deze plek ook op het feit dat wij bezig zijn Bank | Wereld te vernieuwen. In plaats van vier gedrukte uitgaven ontvangt u voortaan jaarlijks twee nummers in print, met een speciaal thema. Daarnaast zorgen we voor een continue stroom berichten en verhalen achter het nieuws over de bankensector op Bank | Wereld Online, te vinden op de website van onze vereniging, www.nvb.nl. Zo bent u altijd op de hoogte van wat er speelt.

In Bank | Wereld halen we zoveel mogelijk de buitenwereld naar binnen. We laten zien wat er in de bankwereld anno nu gebeurt én laten buitenstaanders aan het woord over wat in hun ogen goed gaat en wat beter kan. Buitenstaanders helpen ons de dienstverlening en rol in de samenleving continu te verbeteren. Over de rol van banken in de samenleving gaat de gastcolumn in dit nummer van Lex Hoogduin, hoogleraar *Economics of Complexity and Uncertainty in Financial Markets and Financial Institutions*. Hij kent onze sector als geen ander.

Heeft de 'maatschappelijke bank' wel de toekomst?, zo vraagt hij zich af. Een interessante vraag, zeker voor de bank als bedrijf. Voor mij staat buiten kijf dat in ieder geval de banken gezamenlijk een maatschappelijke rol hebben te vervullen. Wij hebben dat laten zien rond thema's als klimaat en internationale mensenrechten. Wij kijken uit naar een intensieve samenwerking van bedrijfsleven en het nieuwe kabinet om Nederland de beste plek te maken; een sterke, duurzame, open samenleving en economie.



Column

Chris Buijink
Voorzitter Nederlandse Vereniging van Banken
@chrisbuijink



De Zuidas in de toekomst.

Colofon

Redactieadres:
Gustav Mahlerplein 29-35, 1082 MS Amsterdam
Postbus 7400, 1007 JK Amsterdam
020 550 2888
info@nvb.nl

Eindredactie: Bart van Leeuwen en Hanan Laghmouchi
Redactie: Ivo Bolluijt, Laurens Miserus, Floris Mreijen, Hubert Schokker, Willem de Vocht, Jelle Wijkstra, Nicole van der Meulen, Eric Groothedde, Edward Feitsma
Fotografie: David van Dam, Dirk Hol, Marcel Molle
Vormgeving: Gijs Sierman
Productie: Yardmen



Inhoud

- | | | | |
|----|---|----|---|
| 2 | Chris Buijink
Column | 12 | Week van het geld 2017: Maakt geld gelukkig?
Uitgelicht |
| 4 | Boeren en banken kunnen elkaar inspireren
Dialoog | 14 | Arjan van Os, hoofd Innovation Centre
Bankmedewerker |
| 6 | Gezocht: talent voor de toekomst
De ontmoeting | 15 | Digitalisering vraagt om scherpe keuzes
Interview |
| 11 | Lex Hoogduin, hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen
Gastcolumn | 18 | Kort |
| | | 19 | Pauline van der Meer Mohr
Inspiratie |

Boeren en banken, wat kunnen ze van elkaar leren? Een dubbel-interview met NVB-voorzitter Chris Buijink en LTO Nederland-voorzitter Marc Calon over het veranderende financieringslandschap en de rol van banken in de agrarische sector.

Boeren en banken kunnen elkaar inspireren

Dubbelinterview Chris Buijink (NVB) en Marc Calon (LTO Nederland)

De NVB en LTO Nederland organiseerden gezamenlijk op 18 april de bijeenkomst ‘Boer zoekt financiering, samen oogsten met de bank’.
Waarom? Calon: “De landbouw is voor een groot deel door banken gefinancierd. De spelregels veranderen continu, wij willen daarover graag met banken van gedachten wisselen. Wanneer we tegen elkaar uitspreken wat er beter kan, kunnen we van elkaar leren en kan het begrip voor elkaar groeien.”
Buijink: “De landbouwsector heeft te maken met banken die zich sinds de crisis anders opstellen dan vroeger. Dat heeft best wat ongemak gegeven. Vanuit de NVB vinden we het belangrijk het verhaal vanuit het veld te horen en daarover met elkaar in gesprek te gaan. Ik hoop dat we elkaar over en weer kunnen inspireren en van elkaar kunnen leren. Ook met andere brancheverenigingen gaan we dergelijke bijeenkomsten organiseren, dit is de eerste van een serie.”

Hoe ervaren de leden van LTO de expertise van banken als het gaat om de agrarische sector? Calon: “De kostenreductie en automatisering bij

banken hebben er toe geleid dat er met de mensen veel kennis verdwijnt. De meeste boeren in mijn omgeving hebben een universitaire of HBO-opleiding. Als zij een financiering komen aanvragen, komen ze goed beslagen ten ijs. Ze willen een gelijkwaardige gesprekspartner treffen. Ze zitten niet te wachten op iemand die alleen maar spreadsheets opleest.”
Buijink: “Eens. Accountmanagers bij de banken moeten meedenken met de boer en niet alleen maar aftikken. Zeker ook wanneer het gaat over thema’s als duurzaamheid of het naast elkaar benutten van verschillende financieringsvormen.”

Hoe belangrijk is het thema duurzaamheid voor LTO en de banken?
Buijink: “Banken willen daaraan een bijdrage leveren. We kijken bij financiering naar een duurzame drieslag; het gaat over risico’s, over rendement, maar ook over impact op het milieu en de omgeving.”
Calon: “Die aandacht voor verduurzaming is echt een grote verandering. Banken kijken niet langer alleen naar de zwarte cijfers op de korte termijn maar ook naar de duurzaamheid op langere termijn.”



.....
MKB tour
.....

De Nederlandse Vereniging van Banken bezoekt dit jaar samen met de verschillende brancheverenigingen ondernemers in Nederland. Daarnaast organiseren zij samen een bijeenkomst waarin ondernemers meegenomen worden in het veranderend financieringslandschap en de rol van banken daarin. Op BankWereld Online zijn de filmpjes van de werkbezoeken terug te zien en verslagen van de bijeenkomsten te lezen.

Is de angst dat de nieuwe kapitaaleisen voor banken vanuit Bazel nadelig zullen uitpakken voor de kredietverlening aan agrariërs terecht? Buijink: “Onderdeel van de nieuwe voorstellen vanuit Bazel is om een zogenoemde outputvloer te introduceren, waardoor de waarde van het onderpand, bij boeren vaak land, minder goed wordt meegenomen. De risicogewichten gaan daardoor omhoog en dat kan de prijs van financiering beïnvloeden. Dus die angst begrijp ik wel. De plannen van Bazel zijn nu even bevroren, maar het is belangrijk alert te blijven.”
Calon: “De NVB en LTO zitten op dit punt gelukkig al op één lijn. Het is daarbij belangrijk verschil te maken tussen grondgebonden landbouw en niet-grondgebonden landbouw. Er zijn banken die verschrikkelijk veel grond of huizen onder de financiering hebben zitten. Die assets zijn niet zomaar weg. Als je kijkt hoe hun leverage is en wat ze voor eigen vermogen moeten aanhouden, dan is dat een tikkie overdreven. Er worden ons eisen opgelegd die vanuit een wereldoptiek best begrijpelijk zijn, maar in Nederland volstrekt onnodig zijn.”

Marc Calon, u bent nu drie maanden voorzitter van LTO Nederland en zelf akkerbouwer. Merkt u dat het financieringslandschap verandert?
Calon: “Zeker. Tegenover de strengere eisen die banken stellen staat dat er voor boeren andere mogelijkheden voor financiering bij zijn gekomen: buitenlandse banken, crowdfunding, financiering via familie. We zagen dat ook tijdens ons gezamenlijke werkbezoek aan boerderij De Groote Voort. Dat neemt niet weg dat banken onmisbaar blijven voor financiering van agrarische bedrijvigheid.”

Raakt de rol van banken door alle innovatieve, alternatieve financieringsvormen niet steeds meer uitgespeeld? Buijink: “Wij vinden het als banken een goede ontwikkeling dat het financieringslandschap zich verbreedt en dat ondernemers meer en meer verschillende financieringsbronnen gaan mixen of stapelen zoals we dat ook wel noemen. De rol van banken verandert gestaag maar banken hebben de ambitie om de belangrijkste financier van het mkb te blijven.”

Boeren en bankiers in gesprek over veranderend financieringslandschap





De ontmoeting

Floris Mreijen

Hoofd Strategie



Willem Verschoor

Hoogleraar Finance Willem Verschoor is sinds begin 2014 decaan van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (FEWEB) van de Vrije Universiteit Amsterdam (VU). Daarnaast is hij Research Fellow bij het Tinbergen Instituut. Daarvoor was hij hoogleraar Finance bij de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Radboud Universiteit Nijmegen en de Universiteit Maastricht en werkte hij als hoofdeconoom bij Kempen & Co en NIBC. Verschoor studeerde bedrijfseconomie aan de Universiteit Groningen en volgde een PhD International Finance aan de Universiteit Maastricht.

De bancaire sector staat aan de vooravond van een technologische revolutie. Banken moeten meer innoveren en jong talent aantrekken om relevant te blijven voor hun klanten, stellen drie experts in een gesprek over de toekomst van het bankwezen en de bankier van de toekomst.

Gezocht: talent voor de toekomst

Bankier van morgen is ondernemend en flexibel

Niemand weet hoeveel banen er precies verloren gaan, maar één ding is zeker: in de bankensector wordt menskracht de komende jaren in hoog tempo vervangen door computers. Door de inzet van *big data* en de opkomst van nieuwe technologieën als robotisering en kunstmatige intelligentie is veel minder personeel nodig in de zakelijke en financiële dienstverlening.

Banken automatiseren nu al op grote schaal administratieve processen in de backoffice, zegt Marcel van Loo, managing partner Financial Services voor Europa, Midden-Oosten, India en Afrika bij EY. Tegelijkertijd merken consumenten dat bancaire diensten toegankelijker worden dankzij technologie. Van Loo: "Je opent tegenwoordig in een handomdraai een rekening op je mobiele telefoon."

Technologie biedt traditionele banken kansen, volgens Van Loo. *Big data* en data-analyse spelen daarbij een belangrijke rol. "Banken beschikken over een enorme hoeveelheid data. Door het analyseren van die gegevens kunnen ze klanten beter adviseren over financiële vraagstukken, zoals het kopen van een huis of de financiering van een opleiding."

Inhaalslag Maar banken moeten wel een inhaalslag maken als ze willen overleven, zegt Willem Verschoor, hoogleraar Finance en decaan van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. "We staan aan de vooravond van een revolutie in de financiële sector. Bankbestuurders beseffen nog onvoldoende hoeveel impact technologie gaat hebben."

Ook hij ziet de grote potentie voor *big data*. "Traditionele verdienmodellen van banken staan onder druk. We gaan naar een wereld met klantgerichte online platforms waar data van social media als Facebook, Twitter en LinkedIn een leidende rol spelen."

Banken voelen daarbij de hete adem van *FinTechs* en *BigTechs* in hun nek. Die amorfe groep bedrijven – die uit startups en gevestigde technologie-reuzen als Google, Facebook en Apple bestaat – wil maar wat graag een stukje marktaandeel afpakken van de grootbanken. En dat lukt ze. Verschoor: "*FinTechs* hebben al een behoorlijk marktaandeel en dat aandeel groeit."

De inzet van nieuwe technologie gaat samen met ontslagen in de financiële sector. Alle grote Nederlandse banken kondigden de afgelopen tijd forse reorganisaties aan. Die zijn in elk geval deels het gevolg van automatisering en digitalisering. Het einde is nog niet in zicht: de komende jaren verdwijnen per saldo banen in de financiële sector is de verwachting (zie kader 'Ontslagen nog niet voorbij').

Ontslagen nog niet voorbij

Hoewel schattingen over het banenverlies als gevolg van digitalisering uiteen lopen, is de ontslaggolf in de financiële sector volgende deskundigen nog niet voorbij. Volgens een rapport van het UWV dat eind vorig jaar verscheen, verdwijnen in 2016 en 2017 zeker 10.000 banen in de financiële sector. In de periode 2008 tot en met 2015 verdwenen al 41.000 banen in de sector. De opkomst van online dienstverlening is volgens het UWV de belangrijkste oorzaak van de krimp.



Marcel van Loo

Marcel van Loo is sinds 1 juli 2016 managing partner van Financial Services voor de regio Europa, Midden-Oosten, India en Afrika (EMEIA) bij EY. Daarvoor was hij van juli 2013 tot en met juni 2016 bestuursvoorzitter (country managing partner) van EY. Van Loo werkt sinds 1989 bij EY en zat voor uiteenlopende functies onder andere in Brussel, Amsterdam, Chicago en Londen. Hij studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en volgde het advanced management program aan de Harvard Business School.

Amsterdam Economic Board

De Amsterdam Economic Board (AEB) zet zich in om de welvaart en het welzijn in de metropoolregio Amsterdam duurzaam te versterken. Samen met het bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen zet de AEB in op samenwerking, innovatie en economische groei. Het Cluster Financiële & Zakelijke Dienstverlening is een groot en divers cluster binnen de AEB en van zeer groot belang voor de Metropoolregio Amsterdam. Met een aandeel van 26% in de werkgelegenheid is het cluster de grootste ‘werkgever’ in de Metropoolregio Amsterdam. Marcel van Loo is voorzitter van het cluster. De VU (Willem Verschoor) en YoungCapital (Françoise Buitelaar) participeren (net als de NVB) ook in dit cluster.



Françoise Buitelaar

Françoise Buitelaar is sinds augustus 2015 account director bij YoungCapital, een werving- en selectiebureau dat zich richt op studenten en jonge professionals. Zij is verantwoordelijk voor de sector banken en verzekeraars. Daarvoor werkte zij onder andere als accountmanager bij Olympia Uitzendbureau en was zij regio- en vestigingsmanager bij uitzendbureau Content. Buitelaar is sinds 2011 ondernemer en eigenaar van webshop MooiWaar.nl en organiseert zij wijnproeverijen met MooiWijn. Buitelaar studeerde economie en small business aan de Hogeschool Rotterdam.

Cultuuromslag Banken moeten meer innoveren om relevant te blijven voor klanten. Daarvoor is een cultuuromslag nodig, menen Verschoor en Van Loo. De sector kampt volgens hen met een gebrek aan creativiteit, flexibiliteit en ondernemerschap. Van Loo: “Dat komt mede door de stortvloed aan nieuwe wet- en regelgeving die banken na de crisis over zich heen kregen. Dat beperkt ze in hun vrijheid.” Banken staan voor de uitdaging meer als *FinTechs* te gaan opereren, zegt Françoise Buitelaar, account director bij werving- en selectiebureau YoungCapital. “Ze waren gewend om te innoveren binnen hun eigen organisatie, maar op die manier kunnen ze *FinTechs* niet meer bijhouden. Voor creativiteit en ondernemerschap heb je juist een andere omgeving en andere talenten nodig.” Samenwerken met *FinTechs* of een startup kopen is één manier om creativiteit en talent in huis te halen. De afgelopen jaren ging een groeiend aantal financieel dienstverleners in zee met jonge *FinTech*-bedrijven. Een eigen *FinTech* opzetten is volgens Buitelaar ook een goede manier om een cultuurverandering op gang te brengen. Zij wijst op het succes van webverzekeraar Ditzo van ASR en online bank MoneYou van ABN AMRO. “De bestaande en de nieuwe organisatie kunnen van elkaar leren en talentvolle krachten uitwisselen, zodat kruisbestuiving plaatsvindt.”

Millennials Het mag duidelijk zijn dat de bank van de toekomst minder medewerkers nodig heeft. Maar wie zijn de talenten die kunnen zorgen voor de noodzakelijke cultuuromslag? En welke vaardigheden en persoonlijkheid hebben zij nodig? De nieuwe generatie bankiers zijn de *millennials*, zegt Van Loo. Ze zijn

geboren tussen 1981 en 2000 en in 2025 vormen ze ruim 70% van de wereldwijde beroepsbevolking. “Banken moeten begrijpen wat deze generatie drijft, anders krijgen ze het moeilijk om talentvolle jongeren aan zich te binden.” Volgens recent onderzoek van EY wisselen *millennials* eerder van baan als ze het idee hebben dat ze te weinig kansen krijgen of onderbetaald worden. Ze zijn opgegroeid in het internettijdperk en maken veel gebruik van digitale technologie zoals mobiel en online. Ze zijn ondernemerder dan de oudere generaties en vinden het belangrijk dat er naar hun mening wordt gevraagd.

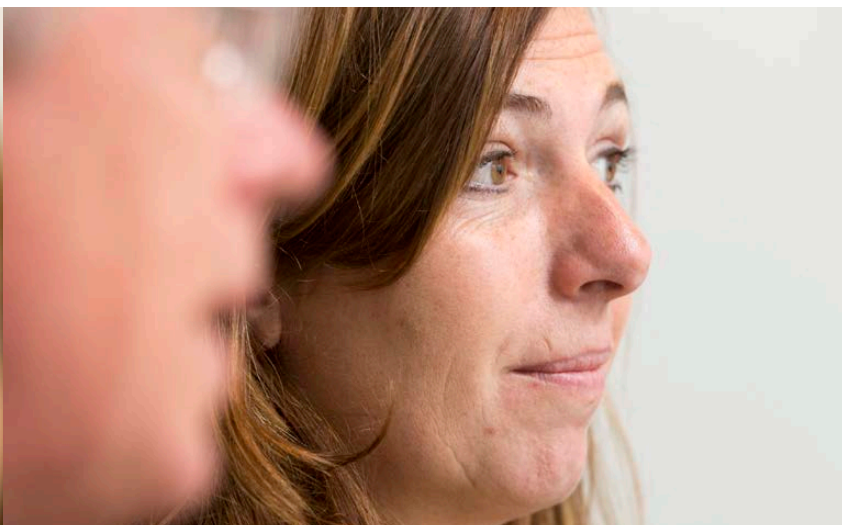
Alles online Recruiter Buitelaar ziet in de praktijk dat hoogopgeleide jongeren het liefst zoveel mogelijk gebruik maken van mobiel en de voorkeur geven aan flexibele arbeidsrelaties. “Alles draait om gemak en snelheid. Bij YoungCapital schrijft 60% zich in via mobiel. Ze sturen geen motivatiebrief, maar stellen zich voor in een videoboodschap. Zes op de tien wil liever geen vast dienstverband.” Zij merkt dat het een uitdaging is om de huidige generatie hoogopgeleide jongeren enthousiast te krijgen voor een baan in de financiële sector. “Banken worstelen met hun imago. Ze staan bekend als logge organisaties die de taal van jongeren niet spreken.” Terwijl banken de *millennials* hard nodig hebben op de werkvloer: het zijn binnenkort hun grootste groep potentiële klanten. Banken moeten nu in actie komen om *millennials* aan zich te binden, zegt Verschoor. Dat wordt niet eenvoudig: “Banken denken nog steeds dat ze kunnen rekenen op een vaste klantenbasis, maar jongeren worden via internet

klant bij de partij die ze aanspreekt. Het is allang niet meer vanzelfsprekend dat ze bankieren bij de bank waar hun ouders klant zijn.”

Slag om talent Banken moeten alle zeilen bijzetten om jong talent binnen te halen, want volgens Van Loo komt er een *war for talent*. Door de digitalisering hebben banken de komende jaren veel meer data-scientists, programmeurs en ingenieurs nodig. Alleen al in Nederland zijn in 2018 naar verwachting 8.000 data-scientists te weinig. Niet voor niets wordt het wel ‘The sexiest job of the 21st century’ genoemd. Van Loo: “Technologie gaat in vrijwel elke sector een belangrijkere rol spelen. Dat betekent dat banken moeten concurreren met andere bedrijfstakken om technisch geschoold talent aan te trekken. Bovendien neemt de werkgelegenheid in de financiële sector weliswaar verder af, maar de vergrijzing is een sterke tegenkracht die op termijn leidt tot schaarste op de arbeidsmarkt.” Om het nijpende tekort aan datawetenschappers op de arbeidsmarkt terug te dringen zijn de Vrije Universiteit Amsterdam (VU), Universiteit van Amsterdam (UvA) en Hogeschool van Amsterdam (HvA) gezamenlijk bezig om *big-data*-opleidingen op te zetten. Dat gebeurt binnen het initiatief Amsterdam School of Data Science. Verschoor: “In september beginnen we op de VU de bachelor econometrie en data-science. En de UvA heeft een MBA in data-science. Het mooie is dat studenten van allerlei afstudeerrichtingen die opleiding kunnen volgen. Ze leren een techniek die ze op hun eigen vakgebied kunnen toepassen.”

Diversiteit Volgens Van Loo is het een misvatting dat er straks alleen maar technici rondlopen bij de bank. “De combinatie van ‘harde’ en ‘zachte’ vaardigheden wordt belangrijker. De bankier van de toekomst is creatief, ondernemend én technisch onderlegd.” Minstens zo belangrijk is dat de diversiteit op de werkvloer toeneemt. Stel teams samen die bestaan uit mensen met uiteenlopende opleidingen en achtergronden, adviseert hoogleraar Verschoor. “Zorg dat collega’s complementair zijn, dat ze elkaar kunnen aanvullen en binding hebben met een bredere groep klanten. Uiteindelijk leidt dat tot betere prestaties.” Dat diversiteit leidt tot betere financiële resultaten blijkt onder andere uit onderzoek van EY: tussen 2005 en 2014 deden bedrijven die een bovengemiddeld aantal vrouwen in het bestuur hebben het beter dan bedrijven met een bestuur waarin het aantal vrouwen lager dan gemiddeld was. Banken hebben op het gebied van diversiteit nog een wereld te winnen, zegt Verschoor. Vrouwen zijn sterk ondervertegenwoordigd in de top van de bankensector en ook het aantal medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond blijft achter. “De top is te eenzijdig samengesteld, terwijl ik op de universiteit genoeg talent zie met een andere culturele achtergrond.”

Growth mindset Buitelaar kan het gebrek aan diversiteit bij banken wel verklaren. Volgens haar gaan banken teveel uit van een standaardprofiel als ze nieuw talent werven. “Het is belangrijk om naar de samenstelling van het huidige team te kijken en aan de hand daarvan te bepalen welke soort persoon met welke ervaring en vaardigheden er nodig is om het team te versterken.”





Werkgevers doen er volgens haar verstandig aan minder waarde te hechten aan werkervaring. Het opleidingsniveau is natuurlijk van belang, zegt Buitelaar. “Maar wij vinden de persoonlijkheid van kandidaten belangrijker dan werkervaring. We zoeken mensen met een *growth mindset*: ze willen zich blijven ontwikkelen, het maximale uit zichzelf halen en zijn niet bang om fouten te maken. Ze zijn het tegenovergestelde van mensen met een *fixed mindset*.” Banken hebben volgens Buitelaar veel interesse in talent met een *growth mindset*. Dat is niet zo gek, want juist die groep is nodig in het bankwezen: ze zijn ondernemend, creatief en flexibel. YoungCapital liet een test ontwikkelen door een neuropsycholoog om te onderzoeken of kandidaten een *growth mindset* hebben. Buitelaar: “Met rollenspellen kijken we hoe zij zich gedragen in extreme situaties, zoals gevangenschap. Opleiding en werkervaring laten we helemaal buiten beschouwing. Die test gebruiken we nu vaak bij het werven van jonge bankiers.”

Wensen Om talent klaar te stomen voor de toekomst, moeten banken en universiteiten beter inspelen op de wensen van *millennials*, stelt Verschoor. “Studenten zijn zich heel bewust van hun persoonlijkheid en ontwikkeling. Ze willen hun competenties versterken, bijvoorbeeld door een jaar in het bestuur te zitten van een studievereniging of door les te krijgen in de *board room* van bedrijven. In Duitsland lopen studenten rond alsof ze bij Mercedes Benz werken. Ze barsten van de ambitie.” Banken en universiteiten kunnen gezamenlijk speciale lesprogramma's opstellen die afgestemd zijn op de wensen van de generatie toekomstige bankiers. Van Loo: “Daar liggen kansen voor banken. Door partnerships aan te gaan met opleidingen hebben ze invloed op het curriculum en het biedt ze de mogelijkheid om talent in een vroeg stadium aan zich te binden.” Volgens Van Loo, Verschoor en Buitelaar is meer samenwerking tussen banken en universiteiten essentieel om te zorgen dat opleidingen beter aansluiten op de groeiende vraag naar specifiek talent in de sector. Buitelaar: “Wij merken nu al dat er steeds minder hoogopgeleide jongeren in de financiële sector aan de slag kunnen, terwijl de echte schaarste nog moet komen.”

Banken staan voor een uitdaging



Floris Mreijen, Hoofd Strategie

De bancaire sector bevindt zich in een ongekend veranderingsproces. Enerzijds moet voldaan worden aan een indrukwekkende hoeveelheid nieuwe wet- en regelgeving en anderzijds brengt de snelle digitalisering met zich mee dat het werk van bankmedewerkers van karakter verandert en steeds meer geautomatiseerd plaatsvindt. *High tech* en *high touch* is het nieuwe uitgangspunt. Klanten vragen om on demand bediening, bijvoorbeeld via apps en andere online toepassingen (*high tech*) en daar waar er behoefte is aan menselijk contact en advies moet dat ook perfect maatwerk zijn (*high touch*). De aandacht voor het nieuwe profiel moet niet alleen gericht zijn op de instromende groep jonge bankiers maar ook op medewerkers die al langer bij banken werken. Hoe blijven zij optimaal toegerust op hun

veranderende taken en de veranderende werkomgeving? De hoeveelheid regulering en het strikte toezicht vraagt veel van banken, maar ook van nieuwkomers op de markt, zoals FinTechs. Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat vergelijkbare activiteiten op een gelijke wijze gereguleerd zijn. De focus van regulering en toezicht moet gericht zijn op de activiteiten in plaats van op de entiteiten. Maar het gaat natuurlijk niet alleen om banken en FinTech spelers. BigTech bedrijven zullen een steeds grotere rol spelen in de toekomst van banken, als concurrent maar ook als partner, bijvoorbeeld door het leveren van cloud diensten. En zo ontstaat er een nieuw ecosysteem waarin de traditionele financiële dienstverleners samenwerken met FinTech en BigTech spelers.

De bank als maatschappelijke onderneming

De financiële crisis van 2007/2008 ligt inmiddels ruim achter ons. Is het Nederlandse bankwezen toekomstbestendig? Banken hebben inmiddels aanmerkelijk grotere buffers dan vóór de crisis. Wel is het toezichtkader wereldwijd nog steeds te veel risicogeoriënteerd. Een bank heeft geen kapitaal en liquiditeit nodig voor risico, maar voor niet-calculerbare onzekerheid. Dat vraagt om veel meer op stress testen en reverse stress testen gebaseerde kapitaal- en liquiditeitsvoorschriften. In een reverse stresstest wordt nagegaan welke extreme scenario's de bank in solvabiliteits- en/of liquiditeitsproblemen kunnen brengen. Als reactie op de crisis is de greep van de overheid en 'de maatschappij' op het bankwezen toegenomen. In Nederland hebben banken steeds meer weg van wat ik maatschappelijke ondernemingen noem. Dat zijn organisaties die sterk gereguleerd zijn door de overheid, met intensieve dagelijkse bemoeienis van de toezichthouder, bovendien publieke doelen (moeten) nastreven en in belangrijke mate moeten opereren als een verlengstuk van de welvaartsstaat. De eerste twee aspecten behoeven geen toelichting. Het is evident dat ze voor het Nederlandse bankwezen gelden. Belangrijke voorbeelden van publieke doelen die banken moeten nastreven, zijn: bijdragen aan een gelijkere inkomensverdeling, een groter aandeel van vrouwen in topposities en aan verduurzaming van de samenleving. Onder het mom van het centraal stellen van de klant is de zorgplicht ingevoerd. De zorgplicht is een uitdrukking van paternalisme. Met het invoeren ervan is het bankwezen onderdeel van de instituties van de welvaartsstaat geworden. De invoering van de Code Banken past hier ook in. Met dezelfde vrijwilligheid opgesteld als waarmee iemand protectiegeld aan de maffia betaalt. Een maatschappelijke onderneming verschilt van een private onderneming. Ze opereert in de markt, is verknoopt met de overheid, maar is particulier eigendom. Ze heeft elementen van de (overheids) bureaucratie en een goede relatie met de politiek is van levensbelang. Het bankwezen probeert er het beste van te maken. Zijn eigenaren hebben er in de meeste gevallen niet voor gekozen maatschappelijke onderneming te zijn. Het is begrijpelijk dat banken in hun bestuursorganen voormalige politici en ambtenaren opnemen. De benoeming van ex-ambtenaar Chris Buijink tot voorzitter van de NVB was een gouden greep. Banken moeten niet alleen de toezichthouder 'bespelen', maar meer dan ooit ook de politiek, in Brussel en Den Haag. Het is de vraag of een maatschappelijk bankwezen de genoemde publieke doelen kan realiseren. Belangrijker is het te beseffen dat het vermaatschappelijken van het bankwezen een prijs heeft. Die zit hem in verlies aan echte klantfocus, concurrentievermogen, efficiëntie en winstgevendheid van zo'n bankwezen en daarmee van de Nederlandse economie. Hoe duurzaam is de maatschappelijke bank?

Gastcolumn
Lex Hoogduin
Hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen,
bestuurder en extern toezichthouder



Uitgelicht

Arthur Reitsma
Teamleider Consumentenzaken

Zo luidde het thema van de Week van het geld 2017, die plaatsvond van 27 tot en met 31 maart. De Week van het geld is een initiatief van Wijzer in geldzaken (WIG).

Maakt geld gelukkig?

Week van het geld

WIG streeft naar structurele integratie van financiële competenties in het onderwijscurriculum. In de Week van het geld worden activiteiten georganiseerd om kinderen te leren omgaan met geld. Veel activiteiten vinden plaats in de klas. Financiële professionals verzorgen op aanvraag gratis gastlessen en workshops op basisscholen door het hele land. Onder andere medewerkers van banken, verzekeraars en de gemeentelijke kredietbanken staan voor de klas.

Feestelijke opening Scheepvaartmuseum

Maandagochtend 27 maart werd de zevende editie van de nationale Week van het geld geopend in het Scheepvaartmuseum in Amsterdam. President van De Nederlandsche Bank Klaas Knot, demissionair staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Sander Dekker en locoburgemeester van Amsterdam Kajsa Ollongren gaven het officiële startsein. Dat deden zij in het bijzijn van ruim 300 scholieren uit de groepen 5, 6, 7 en 8 van diverse scholen in Nederland



die naar de hoofdstad waren afgereisd, en de Week van het geld-gastdocenten. Aansluitend gaven gastdocenten gastlessen op bijzondere

plekken in het Scheepvaartmuseum, waaronder vijftien CEO's en bestuurders van banken die les gaven met de Cash Quiz.

Bank voor de klas

Bank voor de klas is het financieel gastlesprogramma ontwikkeld door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) voor het basisonderwijs. Enthousiaste bankmedewerkers verzorgen gastlessen aan basisscholieren uit de groepen 6, 7 en 8. Dit

jaar stond de teller van het aantal gastlessen op meer dan 4.000 in heel Nederland. Tijdens de gastles leren kinderen van alles over verstandig omgaan met geld. Ze spelen in groepjes de interactieve Cash Quiz.

Feiten en cijfers 2017

Gastlessen: 4.027
Gastdocenten: 2.912
Leerlingen: 130.000
Scholen: 2.170

Financiële educatie

De Nederlandse banken vinden het belangrijk dat kinderen al op de basisschool leren omgaan met geld. Door kinderen al jong financieel bewust te maken, wordt de basis gelegd voor financiële zelfredzaamheid op volwassen leeftijd. Bankieren willen graag dat omgaan met geld een vast onderdeel wordt van het lesprogramma.

Eén les per jaar is niet voldoende. Met deelname aan de Week van het geld dragen banken hieraan bij.

Basisscholen in Rhooen en Ede Op basisschool De Grote Reis in Rhooen en De Paasbergschool in Ede vonden dit jaar twee speciale events plaats. Dolores Leeuwin, bekend van het Klokhuys



en het Jeugdjournaal, leidde op deze scholen een talkshow met lokale bankdirecteuren. Leerlingen mochten vragen aan een bankdirecteur stellen. Na de talkshow gaven de bankdirecteuren een gastles met de Cash Quiz. Dolores Leeuwin speelt ook de hoofdrol in de filmpjes die onderdeel zijn van de Cash Quiz. Over haar rol bij Bank voor de klas zegt zij: “Ik vind het heel belangrijk dat kinderen weten wat de waarde van geld is. Wat je er eventueel mee zou kunnen. En of het belangrijk is of je er veel van nodig hebt. Of is genoeg ook gewoon genoeg? Dus ik vind de Week van het geld wel heel belangrijk.” Arthur Lasonder gaf al eerder een gastles en stond dit jaar opnieuw voor de klas: “Ik vind het heel belangrijk dat kinderen al op jonge leeftijd leren omgaan met geld en zo ook de waarde van geld leren kennen. Zo krijgen ze een beeld bij de leuke kant van geld, bijvoorbeeld als je gespaard hebt en je droomtelefoon kunt kopen. Maar ook worden ze zich bewust van de ‘gevaar’ van geld, zoals wanneer je meer geld uitgeeft dan dat er in je spaarpot zit.”

Wat kinderen van een bankdirecteur wilden weten:

Waarom bestaat er een bank? Waarom is geld zo belangrijk? Waar wordt briefgeld van gemaakt? Hoeveel euro wordt



er per dag gemaakt? Hoeveel geld zit er in de kluis van een bank? Hoeveel geld zit er in een pinautomaat? Hoe bewaren jullie al dat geld? Hoe werkt een pinpas eigenlijk? Hoe wordt geld van je bankrekening gehaald als je geld gepind hebt? Hoelang duurt het voordat iedereen alleen maar met pinpas betaalt? Hoeveel geld heeft een bank nodig voor een dorp? Waarom heeft u dit beroep? Hoeveel verdient u per maand? Hoeveel uur werkt u? Hoelang doet u dit werk al? Hoeveel mensen werken er bij een bank? Heeft u weleens een bankoverval meegemaakt?



Maakt geld gelukkig? Wat vinden kinderen hiervan? Een selectie van reacties van leerlingen van De Paasbergschool: “Een beetje, want je moet ermee leven.” – *Jorris* “Nee, want familie, eten en drinken is genoeg.” – *Frederique* “Nee, want mijn familie geeft mij geluk.” – *Laura* “Ja, want je kan er leuke dingen mee doen.” – *Ruben*

Internationale activiteiten

Hare Majesteit Koningin Máxima hield in het bezoekerscentrum van De Nederlandsche Bank in Amsterdam een toespraak ter gelegenheid van de Global Money Week. Dit is de internationale versie van de Week van het geld.

European Money Week Tevens vond de European Money Week plaats. Van Oslo tot Berlijn, van Boekarest tot Dublin, van Belgrado tot Helsinki. Maar liefst 34 landen deden dit jaar mee aan de European Money Week.

Nationale bankverenigingen werken samen om financiële bewustwording en educatie op Europees niveau te stimuleren. Nederland speelt hierin een actieve rol. De NVB is de trekker van verschillende activiteiten. Lees meer: www.europeanmoneyweek.eu

Meer weten?
www.bankvoordeklas.nl
www.weekvanhetgeld.nl

Bankmedewerker

Melanie Arends

Communicatieadviseur

Arjan van Os is het hoofd van het Innovation Centre bij ABN AMRO. Tijdens zijn loopbaan bij ABN AMRO heeft hij een echte passie opgebouwd voor trends en technologieën die een grote impact hebben op de financiële sector. In 2014 heeft Arjan een Post-Graduate programma afgerond aan de THNK, Amsterdam School of Creative Leadership. Arjan is getrouwd en heeft 3 kinderen. Sinds 2013 leidt hij ABN AMRO's Innovation Centre waar vernieuwende oplossingen worden ontdekt, innovatieve fintech-ontwikkelingen worden verkend en een grote verscheidenheid van experimenten worden uitgevoerd.

Arjan van Os

ABN AMRO

Wat houdt je functie precies in? Ik ben in 1997 bij ABN AMRO begonnen en was samen met één andere collega verantwoordelijk voor het internetkanaal. Men beschouwde internet toen als een hype die ook wel weer zou verdwijnen. Het internet, dat natuurlijk ook innovatie was maar dat we niet zo benoemden, en het nieuwe ervan, heeft me gevormd. Ik ben altijd op zoek naar het nieuwe, het verschil, nieuwe mogelijkheden, nieuwe business modellen, nieuwe kanalen en nieuwe technologieën waarmee ABN AMRO nog innovatiever kan werken. Dat is wat ik nu, samen met het team waar ik leiding aan geef, elke dag doe.

Wat doe je op een gemiddelde dag? Mijn dagen zijn wisselend en nooit saai. Ik maak bijvoorbeeld voorstellen om innovatie nog verder vooruit te trekken binnen de bank en ik sta veel op het podium om het verhaal te vertellen. Dat is belangrijk want innovatie zit niet standaard in het DNA van bankiers. Het belang van innovatie is ook niet iets wat je begrijpt wanneer je een boek of artikel leest. Er zit een inspiratiefactor in en je moet het concreet maken voor mensen. Interactie is daarbij belangrijk.

Wat vind je het leukste aan je baan? Het leukste is dat wij ons in het Innovation Centre ieder half jaar opnieuw uitvinden. Wat we leren van experimenten die we hier doen, passen we toe om het verschil te kunnen maken en om impact te hebben. Klantvalidaties zijn daarbij heel belangrijk. *Get out of the building* is een zin die je hier dan ook geregeld hoort.

Wat doet het Innovation Centre? We zijn het *Home* voor innovatie binnen ABN AMRO waar we workshops en kennissessies zoals *Innovation Friday* aanbieden. Relevante thema's als blockchain, artificial intelligence, open banking en de circulaire economie komen daarin aan bod. De



meest concrete vorm van leren is experimenteren: doen en dan denken. We werken volgens de lean startup methode en leveren in sprints minimal viable products op (MVP'S) waarbij we de business en klanten betrekken voor validatie. Door zo te werken krijgen we kennis en begrip over hoe je een dienst toepast op een business en welke mogelijkheden dat biedt.

Wie of wat inspireert jou op het gebied van innovatie en organisatie? Het boek *The Innovator's Dilemma* van Clayton Christensen uit 1997 is naar mijn mening nog altijd relevant. Binnen het Innovation Centre refereren nog steeds aan de inhoud van dit boek. Daarnaast ook ondernemingen die de financiële sector inspireren, bijvoorbeeld Fintechs. Zij zijn voor de sector erg interessant in hun passie, purpose, denken en doen.

Wat is jouw ambitie met het Innovation Centre? Innovatie zal nog lang een onderwerp zijn in de financiële sector. We zijn net begonnen eigenlijk. Mijn droom is dat het Innovation Centre uiteindelijk niet meer nodig is omdat innovatie volledig geabsorbeerd is in de organisatie en business as usual is geworden. Het zit dan in de genen van het bedrijf en elke afdeling. Innovatie is dan onderdeel van de organisatie-mindset.

Hoe ziet de toekomst van het Innovation Centre eruit? Naarmate de businesses meer innovatie absorberen en integreren, krijgt het Innovation Centre steeds een andere en specifiekere rol. Ik vind het nu vooral belangrijk dat we organisatiebreed het innovatie-proces begrijpen, omarmen en blijven verbeteren. Dat is iets waar we nu energie opzetten naast alle inhoudelijke onderwerpen en experimenten. Over drie maanden is het weer wat anders.

Interview

Hanan Laghmouchi

Teamleider Communicatieadvies

Annemarie Geleijnse

Freelance tekstschrijver

Digitalisering

vraagt om scherpe keuzes

Veranderend klantgedrag, nieuwe regelgeving en technologische ontwikkelingen vragen om scherpe keuzes en meer nadruk op de customer journey. Theodor Kockelkoren en Jasper van Ouwerkerk van McKinsey in gesprek over de kansen én bedreigingen van digitalisering.

Dat banken met digitalisering moeten gaan inspelen op veranderend klantgedrag is onvermijdelijk. De klant is gewend snel bediend te worden en verwacht dezelfde service van de bank. Jasper van Ouwerkerk: "Hij wandelt een telefoonwinkel in om een smartphone te kopen en loopt al bellend naar buiten. Waarom duurt het dan negentien dagen voordat hij een hypotheek heeft?"

Op het moment dat digitalisering strategisch wordt ingezet, verbeteren volgens Theodor Kockelkoren niet alleen de klantbeleving en de klantuitkomsten maar kunnen banken ook vele malen efficiënter worden. "Digitalisering gaat ervoor zorgen dat banken hun winstzekerheid zeker stellen."

McKinsey heeft berekend dat digitalisering de omzet van banken met 4 tot 12 procent omhoog kan brengen en de winst zelfs met 16%.





Theodor Kockelkoren

Sinds 1 september 2016 partner bij McKinsey met als aandachtsgebieden strategie en regelgeving. Daarnaast werkzaam als adjunct professor bij TIAS School for Business and Society in Utrecht. Kockelkoren keerde in 2016 terug naar McKinsey na dertien jaar bestuurder bij de Autoriteit Financiële Markten te zijn geweest. Hij is auteur van het boek 'Toezicht als Beroep' waarin hij zich kritisch uitlaat over de rol van de toezichthouder.

Menselijke avatar

Technologisch is er al veel meer mogelijk dan banken nu inzetten. Kockelkoren verklaart dat vanuit de zorgvuldigheid die de digitale klantreis vereist. “De bank wil het verstrekken van een hypotheek makkelijker en sneller maken, maar tegelijkertijd de nodige checks doen en waarborgen dat de klant ook echt begrijpt wat hij kiest.” In Engeland is een test uitgevoerd met een avatar die hypotheekadvies geeft. Met 2.500 gelaatsuitdrukkingen komt de avatar heel menselijk over. De klanttevredenheid wordt hoger gewaardeerd dan in een adviesgesprek met een mens. Maar daarmee is nog niet alles afgedekt. Uiteindelijk moet de klant ook over tien jaar nog tevreden zijn. Kockelkoren: “Zowel de klant als de bank hebben er zorgen over of de software voor alle situaties de beste antwoorden levert.” Het verklaart volgens hem ook waarom de veel besproken *robot advisory* rondom beleggingen nog niet echt van de grond komt. “De technologische mogelijkheden zijn enorm, maar toch blijven banken terughoudend. Ook omdat ze bezorgd zijn hoe de rechter er naar gaat kijken op het moment dat het een keer misgaat. Welke *liability* neem je mogelijkwerijze op je? Dat speelt mee in de besluitvorming rondom dit soort concepten.”

Lopen banken met zo'n terughoudende instelling niet het risico te worden ingehaald door nieuwe aanbieders die grotere stappen nemen op het vlak van digitalisering? Van Ouwerkerk: “*FinTech* is enorm in opkomst. Maar de startups hebben, op een enkeling zoals Adyen na, nog geen schaal. Ik denk dat we de snelheid van die concurrentie overschatten maar de impact van de businessmodellen onderschatten.” Van de 1.950 *FinTechs* die de panorama database van McKinsey telt, verwacht hij dat er 1.900 failliet zullen gaan. “Maar het businessidee daarachter blijft bestaan. Er komen ofwel nieuwe partijen die daarmee aan de haal gaan of de banken grijpen de kans om het businessidee in eigen hand te nemen.” Dat laatste zie je volgens Kockelkoren al volop gebeuren. “Ontwikkelingen als Tikkie worden deels gedreven door het feit dat banken zien dat er nieuwe partijen opstaan.”

Vormt digitalisering primair een kans voor banken of een bedreiging? Van Ouwerkerk: “Ik denk beiden. Als je niet digitaliseert, zet je jezelf buitenspel. Doe je het goed dan kun je vooroplopen en ook echt daadwerkelijk marktaandeel winnen. Een goed voorbeeld is de Tikkie app. Alle tikkies lopen via de ABN AMRO. *The winner takes it all.*”



Over Tikkie

Tikkie is een gratis app voor iPhone en Android. Betaalverzoekjes kunnen eenvoudig naar familie of vrienden via WhatsApp gestuurd worden. De betaling verloopt via iDEAL en de eigen vertrouwde bank. De app is beschikbaar voor iedereen met een betaalrekening in Nederland. Tikkie is een initiatief van ABN AMRO, maar de app is door klanten van alle banken te gebruiken.

Om kansen te grijpen is het belangrijk dat banken niet op afzonderlijke apps inzetten maar digitalisering echt als een strategische keuze zien. Van Ouwerkerk: “Ik zie nu vooral veel goedbedoelde leuke initiatieven, in plaats van een georkestreerde gecoördineerde aanpak op wat het meeste waarde heeft voor klanten en de bank. Digitalisering is naast een kosten *opportunity* ook echt een kans om op een andere manier met je klanten om te gaan. Je kunt ze 24 uur per dag helpen, op een betere manier en op elke plaats die ze willen.”

Vertrouwen

Banken hebben ten opzichte van nieuwe aanbieders een belangrijke voorsprong, constateert Van Ouwerkerk. “De kracht van banken is dat ze klanten hebben, een balans en een merk dat heel zichtbaar is en vertrouwen uitstraalt. Voor een nieuwe partij is het ontzettend moeilijk om snel invulling te geven aan vooral dat merk. Banken moeten op hun kracht spelen.” Het aller-moeilijkst wordt volgens hem het digitaliseren van de bestaande core van de bank. “Je moet volledig anders durven denken en tijdelijk dubbele kosten maken. De grootste worsteling vormt het aanpassen van de architectuur van je IT op zo'n manier dat je de core processen kunt digitaliseren. Het moet op alle bestaande systemen aansluiten en direct voor acht miljoen klanten werken.”

Die worsteling is groot, maar onvermijdelijk? Van Ouwerkerk: “Absoluut. Dit is al gaande. Binnen vijf tot zeven jaar moeten de acht à tien klantreizen die nu ongeveer tachtig procent dekken van het volume dat door de banken gaat, volledig zijn gedigitaliseerd. Dat gaat per Nederlandse bank honderden miljoenen euro's kosten.” De uitdaging voor grootbanken zal daarbij zijn dat ze niet alleen de super consumer die steeds digitaler en klantvriendelijker bediend wil worden tevreden stellen, maar ook de groep die moeite heeft om hierin mee te gaan. Kockelkoren: “Banken voelen de maatschappelijke verplichting om ook de kwetsbare groepen te bedienen. Dat is een verantwoordelijkheid waarop grote banken sneller worden aangesproken dan een kleine nieuwe speler.”

Intentie snappen

Essentieel in een goede digitalisering van de klantreis is het snappen van de intentie van klanten. Banken moeten geen producten aanbieden, maar de uitkomst van een wens. Van Ouwerkerk: “De intenties van klanten moeten van begin tot het eind volledig afgehandeld worden.” Daarbij draait het ook om latente intenties, waardoor het aanbod van de bank verschuift naar ecosystemen. Bijvoorbeeld rondom ‘verhuizen’. Van Ouwerkerk noemt het voorbeeld van een Australische app die bij een foto van een te koop staand huis, informatie geeft over het benodigde bedrag om te verbouwen en vast plekken reserveert op de lokale school, bij de huisarts en de tennisclub. “Digitalisering maakt het mogelijk de



Jasper van Ouwerkerk

Sinds januari 2001 senior partner bij McKinsey. Van Ouwerkerk heeft digital en banking als aandachtsgebieden. Hij is sterk betrokken bij Lean Management en digitale transformaties van grote bedrijven als Achmea en ABN AMRO. Samen met Achmea, ABN AMRO en Nyenrode is hij initiatiefnemer van het Nyenrode Lean Institute. Van Ouwerkerk werkte voorheen bij Akzo Nobel en Organon.

klant te ontzorgen op het hele concept verhuizen. Dat gaat veel verder dan alleen de hypotheek.” Van Ouwerkerk ziet daarin een enorme kans voor banken. “Advanced analytics staat nog in de kinderschoenen. Banken hebben veel meer inzicht in klanten dan ze nu gebruiken. Ze zijn in staat om te analyseren welke klanten waaraan behoefte hebben.” Banken moeten daarbij goed nadenken over hoe ze het aanbod zo vormgeven dat het door de klant wordt geaccepteerd. Kockelkoren: “Dat is een hele kritische vaardigheid die niet per se van technologie afhangt maar van je vermogen om te begrijpen waar de gevoeligheden zitten en daar goede antwoorden op te bedenken.” En juist daarin schuilt volgens hem de kracht van banken. “In vergelijking tot de nieuwkomers hebben banken al veel meer gevoeligheid opgebouwd voor waar de grenzen van klanten liggen. Wat vinden ze nog oké, waar liggen mogelijkheden? Waar past nog even voorzichtigheid en moet eerst worden bekeken wat de wetgever en de maatschappij daarvan vindt? Banken hebben dat vermogen veel meer in huis dan een *FinTech* startup die de neiging heeft om vanuit de technologie iets nieuws neer te zetten.” Het vermogen om in te schatten wat de klant wil en wat hij te ver vindt gaan, zit in het DNA van banken, bevestigt Van Ouwerkerk. “Het is inherent aan het bankieren om vanuit het belang van de klant denken.”

Nudging Ook van toezichthouders en de politiek vraagt dit volgens Kockelkoren om nieuwe skills en vaardigheden en een andere mindset. “De toezichthouder zal er alert op zijn dat bijvoorbeeld nudgingtechnieken in apps zo worden ingezet dat klanten worden genudged naar datgene wat ook in hun belang is, en niet alleen in dat van de bank.” Voor de korte termijn is het volgens hem belangrijk dat toezichthouders en wetgever een open vizier hebben en met banken en andere spelers in een innovation room naar dit soort ideeën en experimenten kijken om zo de piketpalen te slaan voor zaken die wettelijk geregeld moeten worden. De kijk op privacy is volgens Kockelkoren *as we speak* aan het veranderen. Wat de samenleving aanvaardbaar vindt, verschuift door de tijd. Vrouwen speelt hierin een doorslaggevende rol. Kockelkoren: “Banken hebben daar een latente kracht. Je kunt in een klantreis iemand alleen ontzorgen op de essentiële aspecten van zijn leven als dat basale vertrouwen er is. Banken zijn hier gevoelig voor en zullen beter dan andere partijen in staat zijn dat vertrouwen hoog te houden.” Voor nu komt het aan op het maken van snelheid, stelt Van Ouwerkerk tot slot. “Maak snelheid en focus op datgene wat de meeste waarde oplevert voor zowel klant als bank. Focus op volume. Het is nu tijd om desnoods top down te bepalen wat er bottom up moet worden uitgevoerd. En dus ook welke goed bedoelde initiatieven even niet. Alleen zo krijg je de benodigde snelheid en schaal.”

Consultatie Sustainable Development Goals

In 2015 hebben de Verenigde Naties de Sustainable Development Goals (SDG's) gelanceerd. De Nederlandse bankensector wil ook bijdragen aan de realisatie daarvan en heeft de uitdaging gezamenlijk opgepakt. In januari 2017 hebben de banken een discussienota gepubliceerd met ideeën over wat banken kunnen doen om de duurzaamheidsdoelen in Nederland te helpen realiseren. De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) heeft een

online consultatie geopend en roept iedereen op om mee te denken over de duurzaamheidsagenda van de bankensector. Deze consultatie loopt tot eind mei en in juni worden de eerste resultaten gepresenteerd.



Forums voor commissarissen en bestuurders



De NVB organiseert in samenwerking met Hemingway Professional Governance en PWC acht Forum bijeenkomsten waarin toezichthouders en bestuurders in dialoog gaan met ruim 70 opinieleiders over toezichthouden op innovatie. Op 15 juni 2017 vindt de "Innovation in Banking" plaats. Kijk op <https://hemingway-pg.nl/forums/forum-overzicht> voor meer informatie.

Dialoogbijeenkomst Financiële Weerbaarheid

Hoe versterken we de financiële weerbaarheid van Nederlandse huishoudens? Onderzoeksbureau SEO (gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam) onderzocht in opdracht van de NVB wat de grootste financiële onevenwichtigheden in de vermogensopbouw van Nederlandse huishoudens zijn en op welke levensmomenten die zich voordoen. De uitkomsten van dit onderzoek worden

op 30 mei a.s. gepresenteerd tijdens de dialoogbijeenkomst van de NVB over Financiële Weerbaarheid. Tijdens deze bijeenkomst gaan beleidsmedewerkers, wetenschappers en bankiers met elkaar in dialoog over hoe de financiële weerbaarheid van huishoudens kan worden versterkt. Een verslag van deze bijeenkomst en de resultaten van het onderzoek zijn na 30 mei op nvb.nl te lezen.

Voor het derde aaneensluitende jaar ging de NVB een samenwerking aan met de Raad van Kinderen (RVK). De RVK adviseerde de NVB de afgelopen jaren op verschillende dilemma's die betrekking hebben op de toekomst van banken. Dit jaar dacht groep 8 van basisschool De Polstok na over de vraag 'Hoe kan de NVB het beste met haar leden samenwerken?'. Na een intensieve onderzoeksfase is de RVK met een uitgebreid advies gekomen. De ideeën waren o.a. het ontwikkelen van een app om snel en gemakkelijk te kunnen schakelen met tussen de NVB en haar leden en het aanpassen van de website door makkelijker taalgebruik. Bij de NVB buigt men zich nu over hoe deze verrassende en creatieve ideeën

geïmplementeerd kunnen worden in de organisatie en koppelt dit voor de zomer terug aan de RVK.



Raad van Kinderen 2017

toneel
website
app
architectuur
blog
boek
debat
dvd
evenement
film
fotoboek
kunst



blog



fotoboek
kunst
muziek
toneel
website
app
architectuur
blog
boek
debat
dvd
evenement
film
fotoboek
kunst
muziek
toneel
website
app
architectuur
blog
boek
dvd
film
fotoboek

'Fields of Transformation'.
Moelis Family Grand
Reading Room in Van
Pelt-Dietrich Library
Center at the University
of Pennsylvania in
Philadelphia.
Voor meer informatie
www.claudyjongstra.com

Inspiratie

Zachte kracht

Denkend over bronnen van verwondering en ontroering kies ik mijn vertrekpunt in de kunst, in vele verschijningsvormen. Het is niet direct een emotie die ik in verband breng met werken in de financiële sector. Ontroering bewaar je doorgaans toch liever voor thuis, voor het kijken naar een slapend kind of het beluisteren van muziek die recht en ongefilterd binnenkomt: in mijn geval alles van J.S. Bach, of dat hartverscheurende slotkoor uit Poulenc's opera Dialogues des Carmelites.

Totdat ik kennismakte met het werk van viltkunstenaars Claudy Jongstra. Claudy woont en werkt op een boerderij in Friesland waar ze wol van zeldzame schapen verft met natuurlijke pigmenten uit zelfgekte gewassen. Met de aldus verkregen grondstoffen maakt ze verschillende soorten kunstwerken, vaak groots, museaal en muur bedekkend, soms ook intiem. Voor ons huis ontwierp en maakte ze een vijfhoek in organische vormen en natuurlijke kleurcomposities. De zachte kracht die het werk uitstraalt ontroert mij telkens weer. Alsof je een oerwereld wordt ingezogen waar alles ademt en in balans is. Waar de kringloop van het leven de onvermijdelijkheid der dingen bepaalt. Waar schoonheid, liefde en aandacht voor details en ambachtelijkheid een vanzelfsprekend thuis vinden. Op elk moment van de dag valt het licht anders op de natuurlijke materialen. Stralend in de ochtendzon, glanzend rond het middaguur en, mijn lievelingsmoment, zacht in het strijklicht van de late namiddag. Ruig als de zon niet schijnt. Ongenaakbaar zelfs een beetje. Maar altijd onontkoombaar als blikvanger.

Gaandeweg zie ik steeds meer parallellen tussen de zachte kracht van het kunstwerk aan onze muur en mijn denken over werk en waarde. Over hoe ingewikkeld het is dat we de natuurlijke orde der dingen uit het oog verloren zijn en niet in staat lijken om in balans te komen met onszelf en onze omgeving. Hoe de harmonie die we zoeken in ons werkzame leven wordt verstoord door dissonante tonen van angst, woede en frustratie. Hoe we ons kunnen verheugen in iets dat lukt, iets dat mooi en goed is, iets dat mensen verder helpt, misschien wel inspireert en zin geeft aan ons bestaan. En welke bronnen van inspiratie blijvend zijn. De zachte kracht spoort aan om nieuwe gezichtspunten te vinden. Er is altijd een ander perspectief op de werkelijkheid. Met ander licht, of nieuwe tonen, vinden we andere uitkomsten. Zolang we niet stoppen met zoeken.

Pauline van der Meer Mohr

Biografie

Pauline van der Meer Mohr is non-executive Director van HSBC Holdings plc, voorzitter van de Raad van Commissarissen van EY Nederland en commissaris bij DSM en ASML. Tevens is zij voorzitter van de Raad van Toezicht van het Nederlands Dans Theater. Tot 2016 was zij voorzitter van het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit, na 25 jaar gewerkt te hebben in het internationale bedrijfsleven, laatstelijk als Directeur-Generaal bij ABN AMRO.

