

Bank Wereld



Maatschappelijk Forum: Het
vergroten van het wederzijds begrip

Interview met Jan Sijbrand en Chris
Buijink: 'Nederlandse banken staan
een stuk steviger op hun benen'

Interview met Rob Langezaal:
'Banken zijn in de kern nutsbedrijven'

Verandering

De Griekse filosofen stelden al: 'verandering is de enige constante'. Zeker voor de bankensector is verandering 'het nieuwe normaal'. In de bankensector, van oorsprong soms wat statisch en behoudend, is de afgelopen tien jaar geen steen op de andere gelaten; denk hierbij aan de dienstverlening, de cultuur en het gedrag, de wetgeving en het toezicht. De belangrijkste doelen daarvan zijn het herstel van vertrouwen, het stabiel maken van de bankensector en het op de markt brengen van betere producten en diensten. Over de vraag hoe ver we daarmee zijn, had ik een interessant gesprek met de vertrekkende directeur Toezicht Jan Sijbrand van De Nederlandsche Bank. Een verslag daarvan treft u aan in dit nummer.

'Verandering' is het thema van deze uitgave van Bank|Wereld. Al enige jaren speelt zich een belangrijke ontwikkeling af die banken aan de top van hun kunnen brengt: de fintech-revolutie. Nieuwe, 'disruptieve' spelers melden zich met oplossingen die de markt dankbaar adopteert. Banken gaan steeds vaker de samenwerking met hen aan en werken zelf ook volop aan de vernieuwing van hun eigen processen, producten en diensten. Zoals Don Ginsel, CEO van Holland FinTech, laatst zei tijdens The Banking Scene-conferentie (#TBSCONF18) in Brussel: 'Achter de banken is een interessant spel aan de gang, onzichtbaar voor klanten.' Wat uiteindelijk wél zichtbaar is en de komende tijd nog zichtbaarder zal worden voor klanten, zijn slimme proposities voor hun financiële zaken. Of het nu gaat om naam-nummercontrole om fouten bij overschrijvingen te voorkomen, een slimme dataoplossing voor het verzamelen van alle benodigde informatie voor een hypotheek, of toepassingen die klanten helpen meer inzicht in en overzicht over hun financiën te hebben; je hoeft de krant maar open te slaan en je ziet geregeld welke stappen banken zetten om nog beter in te spelen op de veranderende behoefte van de klant. Excellente dienstverlening is prioriteit nummer één om voorbereid te zijn op een toekomst van 'open banking' met toenemende concurrentie.

Digitalisering en de veranderende klantbehoefte bepalen onmiskenbaar de agenda voor de bankensector de komende jaren. Een derde belangrijke ontwikkeling is verduurzaming. Banken willen individueel en collectief bijdragen aan het tegengaan van de klimaatverandering, in lijn met de internationale afspraken in Parijs, en daarin vooroplopen. Indachtig de woorden van Mahatma Gandhi: 'Wees de verandering die je in de wereld wilt zien gebeuren'.

Column

Chris Buijink

Voorzitter Nederlandse Vereniging van Banken

[@chrisbuijink](https://twitter.com/chrisbuijink)



ING Customer Experience Centre

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, Geert Gladdines, Laurens Miserus, Floris

Mreijen, Mireille Reijs, Hubert Schokker, Willem de Vocht, Jelle

Wijkstra, Eric Groothedde

Fotografie: David van Dam, Marcel Molle

Vormgeving: Gijs Sierman

Productie: Yardmen



Nederlandse
Vereniging van Banken



Inhoud

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 2 | Chris Buijink
Column | 14 | Banken zijn in de kern nutsbedrijven
Interview Rob Langezaal |
| 4 | Maatschappelijk Forum: Het vergroten van het wederzijds begrip
Interview Sharon Gesthuizen | 16 | Kookheld Peter aan het werk dankzij unieke afspraak banken
Uitgelicht |
| 6 | Nederlandse banken staan een stuk steviger op hun benen
De ontmoeting | 17 | Effectief toezichthouden op innovatie in bancaire sector
Toegelicht |
| 11 | Niet langer eigen schuld, dikke bult
Gastcolumn Marco Florijn | 18 | Fred Dons, Deutsche Bank
Bankmedewerker |
| 12 | Van papieren lesbrief tot online challenge met YouTuber Bradley Braafhart
Campagne | 19 | Thierry Schaap
Inspiratie |

Maatschappelijk Forum: Het **vergroten** van het **wederzijds** begrip

Interview

Willem de Vocht

Adviseur Bestuur & Strategie

Annemarie Geleijnse

Freelance tekstschrijver

Interview Sharon Gesthuizen



Het Maatschappelijk Forum is ontstaan op advies van de onafhankelijke Monitoring Commissie Code Banken onder leiding van Inge Brakman. In haar eindrapport 'De kloof overbruggen', ruim een jaar geleden, schreef deze commissie: 'Het is van groot belang dat banken de dialoog met de samenleving gaande houden en zich gezamenlijk blijven inzetten om het vertrouwen in de bankensector te vergroten.'

Het Maatschappelijk Forum wil bijdragen aan het vergroten van het wederzijds begrip door banken informeel in gesprek te laten gaan met klanten en stakeholders over maatschappelijke thema's. Het Maatschappelijk Forum komt twee keer per jaar bijeen. Tijdens de eerste bijeenkomst op 15 maart jl. stond de financiële zelfredzaamheid van de oudere klant centraal. Sharon Gesthuizen leidde de aanwezigen vaardig langs de diverse thema's. (Zie kader)

Wat vond u als moderator van deze eerste bijeenkomst van het Maatschappelijk Forum? 'Ik vond het een buitengewoon positieve avond met ruimte voor kritiek. Het ging echt concreet ergens over en stakeholders en klanten konden gewoon zeggen wat ze vonden. Ik vind het mooi om te zien dat de kloof tussen klant en bank te overbruggen is en er met elkaar een gesprek ontstond over oplossingen. Het is nodig en goed dat banken dit soort kritische zelfreflectie organiseren. Daar zet ik me graag voor in.'

Wat vond u van het gekozen thema: financiële zelfredzaamheid van ouderen? 'Het onderwerp leent zich bij uitstek voor een gesprek tussen de diverse betrokkenen, en als bank kun je een belangrijke rol spelen waar het gaat om dit maatschappelijke thema. De problematiek is helderder geworden en de banken hebben toegezegd te gaan kijken

Sharon Gesthuizen

Sharon Gesthuizen is voor de eerste bijeenkomsten van het Maatschappelijk Forum in 2018 aangetrokken als moderator. Gesthuizen was van 2006 tot vorig jaar lid van de Tweede Kamer voor de SP. Op dit moment is zij onder meer voorzitter van de Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang.



Hoe maken we ouderen financieel weerbaar?

Op de eerste bijeenkomst van het Maatschappelijk Forum stond de financiële zelfredzaamheid van de oudere klant centraal. Het is een maatschappelijk belangrijk thema, nu een deel van de ouderen moeite lijkt te hebben met het bijbenen van digitale ontwikkelingen en steeds meer ouderen het slachtoffer worden van financieel misbruik.

Een gemêleerd gezelschap bestaand uit klanten van ABN AMRO, ING, Rabobank, Triodos Bank en de Volksbank, vier bestuurders van banken en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties als ANBO, NVVK, Veilig Thuis, Nibud, Nationaal Registratie Instituut en de Nederlandse Vereniging van Gepensioneerden wisselden van gedachten over de voor- en nadelen van online bankieren voor ouderen, het risico op financieel misbruik en de mogelijkheden van klanten om zich goed voor te bereiden op hun toekomst. Voor een uitgebreid verslag van de bijeenkomst zie <https://www.nvb.nl/bank-wereld-online/4131/maatschappelijk-forum-hoe-maken-we-ouderen-financieel-weerbaar.html>.

‘Een buitengewoon positieve avond met ruimte voor kritiek’

wat ze kunnen doen. Ik vond het heel mooi om te zien dat klanten en stakeholders geen blad voor de mond namen. Ze durfden kritisch te zijn én kwamen met goede ideeën.’

Kunt u daar een voorbeeld van geven? ‘Een voorbeeld van een kritisch geluid was dat klanten aangaven dat het vertrouwen in de bank nog niet groot genoeg is om een onafhankelijk advies zomaar aan te willen nemen. Een goed idee van een klant vond ik bijvoorbeeld het verstrekken van een extra pinpas waarop hij zelf het maximum op te nemen bedrag kan instellen, zodat hij met die pas een ander boodschappen kan laten doen. Nu moet hij óf onder de 25 euro blijven, zodat iemand contactloos kan betalen, óf hij moet zijn pincode afgeven.’

Hoe financieel zelfredzaam zijn ouderen volgens u? ‘Sommigen zijn heel goed in staat om tot hun dood hun bankzaken zelf te realiseren. Maar er is ook een groep die vanwege ouderdomsziekten als Alzheimer of fysieke achteruitgang daar minder goed toe in staat is. En zeker als je eenzamer wordt kan het risico op financieel misbruik om de hoek komen kijken. Het brengt je steeds meer in een afhankelijke positie. Het is moeilijk om nee te zeggen tegen dat ene familielid dat nog wel naar je omkijkt.’

Die afhankelijkheid ziet u als belangrijk knelpunt? ‘Dat is het zeker. Het is complexe materie. Iemand mag natuurlijk zelf beslissen wie hij wat toeschuift. Benzine vergoeden van een kind dat van ver komt en het niet breed heeft kan misschien best. Maar zodra er geen goede afspraken over zijn of er komen dreigementen bij kijken of een gevoel van verplichting, dan is dat niet gezond en moeten we daar met z’n allen het gesprek over aangaan.’

Welke rol kan de bank daarin spelen? ‘De bank kan meewerken aan onderzoek bij vermoedens van misbruik. Maar het begint al eerder: bij goede voorlichting. Niet alleen aan de oudere zelf, maar ook aan bijvoorbeeld diegene die tekenbevoegdheid krijgt. Maak duidelijk dat er op misbruik wordt gelet. De opsporingstaak ligt bij de overheid, maar banken kunnen wel bijdragen door goed te luisteren naar wat andere partijen nodig hebben.’

Hebben klanten een reëel beeld van hun eigen financiële situatie? ‘Vaak niet. Diverse stakeholders maakten duidelijk dat we ons zelf overschatten als het gaat om financiële zelfredzaamheid. Zo weten heel veel ouderen niet dat er zoiets bestaat als een levenstestament en laten enorm veel mensen die recht hebben op inkomensondersteuning de toeslagen liggen. Ik schrik ervan dat tegelijkertijd veel mensen, ook weer op deze bijeenkomst zeggen geen bemoeizorg te willen. Terwijl in feite zoiets als een levenstestament juist een manier is om zelf grip te houden op je bankzaken. Je kunt regelen wie het van je overneemt als je zelf niet meer zo bij de pinken bent.’

Ziet u ook daar een rol voor de bank? ‘De bank kan in ieder geval vragen of iemand zijn zaken goed geregeld heeft. Dat hoeft niet per se dwingend te zijn. Het probleem met dit thema is dat veel mensen geen zin hebben erover na te denken. Net zoals je als je gaat trouwen ook liever niet nadenkt over hoe het moet bij een scheiding. Juist daarom is het belangrijk dat je er als bank aan bijdraagt dat het bewustzijn groeit.’

Wat zijn uw eigen ervaringen met dit thema? ‘Mijn moeder is een paar jaar geleden overleden, mijn vader is 82. Mijn moeder was behoorlijk digivaardig, mijn vader kan nu gelukkig nog terecht bij een bankfiliaal in de buurt. Hij is ook nog goed in staat zijn zaken zelf te regelen. Maar ik ben enig kind en hij woont ver van mij vandaan, dus ik realiseer me wel degelijk welke problemen er op hem af kunnen komen als dat verandert. De voorgesprekken die ik had met alle stakeholders waren een enorme eyeopener voor mijzelf. Stel dat mijn vader zijn huis verkoopt, komen er dan mensen op zijn geld af? Is hij in staat dat goed in te schatten? Als je alleen al weet waar de risico's liggen, is dat winst. Een gewaarschuwd mens telt voor twee.’

Ziet u digitalisering uiteindelijk als vloek of als zegen voor ouderen? ‘Beide. Als je ermee overweg kunt is het een zegen dat je niet 's avonds bij een pinautomaat hoeft te staan of met geld in je tas een bank uit hoeft te wandelen. Je kunt van huis uit alles regelen en je financiën op ieder moment van de dag inzien en controleren. Ontbreekt het je aan digitale vaardigheden, dan kan het echter omslaan in een vloek. Ik denk dat uiteindelijk de grote meerderheid van de ouderen de weg niet weet in de ingewikkelde, digitale wereld. Het is daarom belangrijk dat banken ook oog houden voor deze groep.’



‘Nederlandse **banken**
staan een **stuk**
steviger op hun **benen**’

De ontmoeting

Hubert Schokker

Adviseur Toezicht

Thomas Olivier

Conciso

Jan Sijbrand neemt na zeven jaar afscheid als directeur Toezicht bij De Nederlandsche Bank (DNB). Vlak voor zijn pensioen ontmoet Chris Buijink, voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB), hem voor een gesprek over de crisis, het voltooien van de Bankenunie en de toekomst van de bankensector.



Jan Sijbrand

Jan Sijbrand (1954) neemt na zeven jaar afscheid als directeur Toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB). In die functie was hij verantwoordelijk voor het toezichtbeleid en het toezicht op de banken en verzekeraars in Nederland. Daarnaast was hij lid van de Supervisory Board van de Europese Centrale Bank (ECB). Voor zijn overstap naar DNB had hij al een lange carrière in de financiële sector achter de rug. Van 2008 tot 2011 was hij Chief Risk Officer bij NIBC en van 1996 tot 2007 had hij diverse functies bij ABN AMRO, waaronder Head of Market Risk, Head of Risk Management en Global Head of Derivatives Trading. Daarvoor zat hij vier jaar bij Rabobank. Sijbrand begon zijn loopbaan bij Shell. Sijbrand studeerde wiskunde aan de Universiteit van Utrecht.

Gesprek met Jan Sijbrand en Chris Buijink

De agenda van Jan Sijbrand is de afgelopen maanden razendsnel verlopen. De directeur Toezicht gaat in juli met pensioen. En dat betekent meer vergaderen, de overdracht van zijn werkzaamheden regelen, collega's in binnen- en buitenland gedag zeggen, en menig journalist ontvangen voor een afscheidsinterview.

Sijbrand maakt een ontspannen indruk als hij en Buijink elkaar kort voor zijn afscheid ontmoeten. Zo'n eindsprint hoort erbij, zegt Sijbrand als ze aan de grote werktafel in zijn kamer bij DNB zitten. Zijn opvolger staat klaar achter de coulissen. Else Bos, eerder bestuursvoorzitter bij pensioenuitvoerder PGGM, neemt het stokje van hem over.

Toen hij zeven jaar geleden bij DNB binnenkwam, had hij al een lange carrière achter de rug in de financiële sector. De als wiskundige opgeleide Sijbrand werkte achtereenvolgens bij Rabobank, ABN AMRO en NIBC. Die ervaring kwam goed van pas in zijn nieuwe rol als toezichthouder. "Als je nooit bij een bank hebt gewerkt, heb je een beeld van de sector dat je niet aan de werkelijkheid hebt kunnen toetsen. Bovendien heeft het mij veel inzicht gegeven in de reactie van de financiële sector op veranderingen in het toezicht. Wat dat betreft is het mooi dat mijn opvolger ook in de financiële sector heeft gewerkt." Aan de muur achter het bureau van Sijbrand hangt een groot schilderij met daarop een afbeelding die doet denken aan een woelige zee. De crisis indachtig is het een toepasselijk beeld. Als hij in 2011 aantreedt als directeur Toezicht, zit de Europese economie in de zwaarste storm sinds de economische depressie in de jaren dertig van de vorige eeuw. De kredietcrisis die in 2007 begon, is dan net uitgemond in een eurocrisis. Overheden en centrale banken moeten financiële instellingen te hulp schieten met financiële steun en ruim monetair beleid. De bankensector kan het hoofd ternauwernood boven water houden.

Kritiek Ondanks de inspanningen van centrale banken krijgen ook zij tegenwind. De buitenwereld vraagt zich hardop af of het toezicht op de banken wel voldoende is en of centrale bankiers niet eerder hadden moeten ingrijpen om de crisis in de kiem te smoren.

De kritiek op DNB is niet van de lucht als Sijbrand zijn kantoor bij NIBC in Den Haag verruilt voor de DNB-toren in het centrum van Amsterdam. De toezichthouder zou zich te terughoudend opstellen. Politici verwijten

DNB fouten te hebben gemaakt rondom de overname van ABN AMRO door het consortium van Fortis, RBS en Santander, en niet genoeg te hebben gedaan om problemen bij DSB en Icesave te voorkomen. Sijbrand: "DNB moest slagvaardigheid tonen en op de juiste momenten in actie komen. Gelukkig hebben we daar verandering in kunnen brengen." Dat is niet de enige uitdaging waar Sijbrand bij zijn aantreden voor staat. Ook de relatie tussen de toezichthouder en de financiële sector



verloopt niet altijd even soepel. In de sector heerst het idee dat de centrale bankiers en toezichthouders te veel in een ivoren toren zitten. Sijbrand: “We waren niet gemakkelijk te benaderen.” In die tijd was het meer eenrichtingsverkeer van een toezichthouder die vooral norm-overdragende gesprekken voerde. Sijbrand: “Tegenwoordig is het meer tweerichtingsverkeer en hebben we daardoor beter zicht op wat er speelt bij de instelling.”

De relatie met de toezichthouder is de afgelopen jaren inderdaad verbeterd, beaamt Buijink, die vijf jaar geleden de overstap maakte van het ministerie van Economische Zaken naar de NVB. De dialoog tussen DNB en de sector zorgt volgens Buijink voor wederzijds begrip. Buijink: “Onze gesprekken zijn open, zonder dat het iets afdoet aan het feit dat DNB streng optreedt als dat nodig is. Dat is vrij uniek in Europa heb ik gemerkt. In een hoop andere Europese landen gaat het er een stuk minder ontspannen aan toe tussen de sector en toezichthouders.”

Vertrouwen Ook Buijink staat voor een stevige uitdaging als hij in 2013 aantreedt als voorzitter van de NVB. De economische tegenwind is nog geenszins in kracht afgenomen. De eurocrisis houdt Europa stevig in zijn greep en de open Nederlandse economie is hard geraakt. De huizenmarkt bevindt zich op een dieptepunt, de werkloosheid is hoog opgelopen, pensioenfondsen kunnen de uitkeringen niet laten meestijgen met de inflatie en de overheid moet miljarden bezuinigen.

Hoewel banken er op dat moment financieel weer wat beter voorstaan,

heeft het vertrouwen in de sector zware averij opgelopen. Buijink: “We moesten aan de slag om de relatie met de samenleving te herstellen en het vertrouwen van klanten terug te winnen.” Om het tij te keren, werkt de NVB samen met de sector aan verdere vernieuwing van cultuur en gedrag bij de banken. De bankierseed wordt uitgebreid met gedragsregels voor bankiers en alle bankmedewerkers moeten sinds 2015 de eed afleggen. Tegelijkertijd is het tuchtrecht ingevoerd. Sijbrand is positief over de aanpak door de bankensector. “De crisis heeft duidelijk gemaakt dat een cultuurverandering noodzakelijk was: het vertrouwen moest herwonnen worden. Zo’n verandering is beter te realiseren als dat vanuit de sector zelf komt en niet van hogerhand wordt opgelegd.”

De toezichthouder kijkt met een scherp oog naar cultuur en gedrag in het bankwezen. DNB heeft daarvoor een aantal jaren geleden een speciale afdeling opgericht. Dat is mede ingegeven door de crisis, legt Sijbrand uit. “We hadden de financiële crisis beter kunnen voorspellen als we niet alleen naar de cijfers hadden gekeken, maar ook naar het gedrag en de cultuur bij de banken. Een aantal banken stelde het belang van de aandeelhouders bijvoorbeeld boven dat van de klant. En er werden steeds grotere risico’s genomen om aandeelhouderswaarde te creëren, op een manier die je niet uit de cijfers haalde.”

Tien jaar na het uitbreken van de financiële crisis hebben de Nederlandse banken hun buffers flink versterkt en hun verdienmodel vereenvoudigd. “Nederlandse banken staan een stuk steviger op hun



benen”, zegt Sijbrand. “Ze doen minder op het gebied van risicovol *investment banking* en hebben laten zien dat ze vernieuwend zijn in vergelijking met andere Europese landen. Kijk alleen al naar het gebruik van internetbankieren. Dat is in Nederland veel hoger dan in de andere landen van de eurozone. Daardoor zijn er bij ons minder bankkantoren nodig en werken banken efficiënter.”

Bankenunie Het toezicht op de Europese banken is in die tien jaar ingrijpend veranderd. Er kwamen scherpere normen voor de kwaliteit en de hoogte van het kapitaal dat banken moeten aanhouden en er is een Europese Bankenunie gevormd. De Europese Centrale Bank (ECB) houdt samen met nationale toezichthouders als DNB sinds november 2014 toezicht op de 130 grootste banken in Europa. De andere banken vallen geheel onder de nationale toezichthouders.

Met de komst van de Bankenunie is de werkwijze van DNB verder veranderd. In de nasleep van de crisis is DNB begonnen met toezicht op specifieke thema's, binnen financiële instellingen of cross-sectoraal. Kijk bijvoorbeeld naar de rentestand, het verdienmodel van financiële instellingen of het beloningsbeleid. Vanaf 2014 is daar in de bankensector het *on-site* toezicht bij gekomen: gespecialiseerde teams gaan bij banken langs om onderzoek te doen. Sijbrand: “De Bankenunie heeft het toezicht verrijkt. In een aantal Europese landen zweert men bij *on-site* toezicht en ook wij zien de voordelen van toezicht op locatie.” Hoewel de ECB sinds 2014 formeel verantwoordelijk is voor het toe-

zicht op de grootste banken, zijn nationale toezichthouders tot nu toe onmisbaar, vertelt Sijbrand. De ECB mist diepgaande kennis van de Nederlandse markt. Bovendien speelt de fysieke afstand de Europese toezichthouder parten. Sijbrand: “Als er iets aan de hand is in Nederland, dan wil de ECB altijd eerst weten hoe wij daar tegenaan kijken. Je merkt dan hoe lastig het eigenlijk is om toezicht te houden op de Nederlandse banken vanuit een toren die vierhonderd kilometer verderop in Frankfurt staat.”

Om de kwaliteit van het Europese toezicht te borgen, moet de ECB veel meer gaan opereren als een multinationale organisatie, stelt Sijbrand. Dat betekent in de praktijk dat er meer uitwisseling moet komen in de teams die toezicht houden op grote banken. Sijbrand: “Het zou beter zijn als er straks teams in Nederland komen met daarin Grieken, Italianen en Spanjaarden die toezicht komen houden op onze grote banken. Maar het is wel zaak dat die werkwijze snel doorgevoerd wordt. Als het toezicht van de ECB centraal geregeld blijft worden vanuit Frankfurt, dan gaat de kwaliteit daaronder lijden.”

Gelijk speelveld Ook de banken moesten wennen aan de overgang naar de Bankenunie. Het nieuwe bankentoezicht (het zogeheten *Single Supervisory Mechanism*) is meer datagedreven. Dat betekent dat banken veel meer informatie moeten aanleveren bij de toezichthouder: een tijdrovende exercitie.





Chris Buijink

Chris Buijink (1954) viert dit jaar zijn eerste lustrum als voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Voordat hij in 2013 de overstap maakte naar de NVB, werkte hij vanaf 1980 in diverse functies op het ministerie van Economische Zaken. Vanaf 2007 was hij secretaris-generaal, de hoogste ambtenaar van het ministerie. Daarvoor was hij onder meer plaatsvervangend secretaris-generaal, plaatsvervangend directeur-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen en directeur-generaal Ondernemen en Innovatie. Naast zijn functie als voorzitter van de NVB is Buijink lid van het dagelijks bestuur van werkgeversorganisatie VNO-NCW. Buijink studeerde politicologie aan de Universiteit van Amsterdam.

Wisseling van de wacht

Else Bos, bestuursvoorzitter bij pensioen-uitvoerder PGGM, volgt Jan Sijbrand per 1 juli op als directeur Toezicht bij De Nederlandsche Bank (DNB). De wisseling van de wacht gaat samen met een herindeling van de portefeuilles bij DNB. Bos gaat niet alleen toezicht houden op de verzekeraars, maar ook op de pensioenfondsen. Het toezicht op de banken komt te liggen bij DNB-directielid Frank Elderson. Bos werkte sinds 2002 bij PGGM. Daarvoor werkte zij onder meer bij ABN AMRO en NIBC.

Maar de NVB staat pal achter de komst van de Bankenunie, stelt Buijink. De Bankenunie zorgt voor sterkere banken en meer financiële stabiliteit. De Bankenunie maakt het bovendien eenvoudiger voor banken om grensoverschrijdend te werken en draagt bij aan een gelijk speelveld in Europa. Het uitgangspunt is dat alle banken zich aan dezelfde regels moeten houden. Buijink: “De start van de Bankenunie is een belangrijke stap in de richting van één Europese bancaire markt. Het is goed voor onze economie als de Nederlandse banken zich vrij op die markt kunnen bewegen.”

Buijink benadrukt dat de Bankenunie snel voltooid moet worden. Hij schetst het veelgebruikte beeld van een Romeinse tempel met vier pilaren: uniforme regels, toezicht op Europees niveau, Europese afspraken over de verdeling van de kosten als een bank in problemen komt (resolutiemechanisme) en één Europees garantiestelsel voor spaarders bij een faillissement. “Het fundament van de tempel staat, maar is nog niet af. We hebben bijvoorbeeld nog geen Europees depositogarantiestelsel. Dat moet er wel komen. Daarvoor is belangrijk dat risico's die er nog bestaan worden weggenomen.”

Sijbrand erkent dat er op dit moment nog zwakke plekken in de Bankenunie zitten. Hij noemt niet-renderende leningen uit het verleden als een van de obstakels om tot één Europees garantiestelsel te komen met goede afspraken over het delen van verliezen bij een faillissement van een bank. Vooral Zuid-Europese banken hebben zulke niet-renderende leningen op hun balans staan en zijn daardoor minder solide. “Er zitten banken bij die over 20% van hun uitstaande leningen geen rente ontvangen. Dan begrijp je wel dat die risico's teruggedrongen moeten worden, voordat je afsprekt hoe je gezamenlijk gaat opdraaien voor verliezen.”

Band belastingbetaler De Bankenunie moet uiteindelijk helpen voorkomen dat de belastingbetaler opdraait voor verliezen als banken in financiële problemen komen. Politici, toezichthouders en de financiële sector hopen dat de kapitaalinjecties die tijdens de kredietcrisis nodig waren om de banken overeind te houden tot het verleden behoren door de komst van de Bankenunie en de strengere kapitaaleisen en resolutieplannen.

Volgens Sijbrand is het nog te vroeg om te zeggen dat overheden grote banken niet meer te hulp zullen schieten bij een dreigend faillissement. In 2017 gingen vier kleine banken in resolutie. In drie gevallen leidde dat tot staatssteun: de Italiaanse overheid schoot het noodlijdende Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare di Vicenza en Veneto Banca te hulp. “Het resolutiemechanisme heeft tot nu toe matig gewerkt.

Alleen de overname van de Spaanse Banco Popular ging volgens het boekje. Daar heeft de Spaanse overheid geen cent aan uitgegeven.” Het Italiaanse overheidsingrijpen in 2017 deed de discussie over de werking van de Bankenunie en de aanscherping van de kapitaaleisen opnieuw opblazen. Critici stellen dat banken nog grotere buffers moeten aanhouden dan de afspraken die daarover eind vorig jaar zijn gemaakt in het Basels comité, waarin toezichthouders van de 28 grootste economieën zijn vertegenwoordigd. Maar volgens Sijbrand is verdere aanscherping van de kapitaaleisen niet nodig. “De buffers die toezichthouders hebben afgesproken zijn voldoende.”

Toekomst Sijbrand en Buijink zien meer in verdere Europese integratie ter ondersteuning van de Bankenunie. Sijbrand: “Het is duidelijk dat het delen van de risico's en de schade bij problemen in Europa nog steviger gefundeerd moeten worden dan nu het geval is. Dat zou kunnen door naast de monetaire unie ook een fiscale unie te vormen.”

De komende jaren blijft de Nederlandse bancaire sector werken aan het versterken van het vertrouwen, zegt Buijink. Hij ziet innovatie als een van de belangrijkste manieren om het vertrouwen van klanten te herwinnen. “Banken moeten laten zien dat ze de samenleving iets te bieden hebben. Je telt alleen mee als je slimme producten en diensten ontwikkelt waarmee je je klanten vooruit helpt. Nederland is een thuis haven voor vernieuwende financiële dienstverlening; ook als het gaat om duurzaamheid en de aanpak van het klimaatvraagstuk. Dat moeten we beter uitdragen.”

Terwijl de Nederlandse banken werken aan het herstel van vertrouwen, ziet Sijbrand risico's opdoemen voor het Europese toezicht op de financiële sector. Het gaat veel landen economisch voor de wind en dat betekent dat er een lastige periode aanbreekt voor toezichthouders. Sijbrand: “De vorige storm is achter de rug. Het is relatief kalm weer op de financiële markten. Dat is het moment waarop er weer kritisch wordt gekeken naar het toezicht. Men begint zich hardop af te vragen of de regels niet te streng zijn en of het allemaal wat minder kan.”

Zijn opvolger Else Bos moet stevig in haar schoenen staan. Sijbrand wil haar vooral meegeven niet te snel te zwichten voor de druk. “Het toezicht op de financiële sector is de laatste jaren verbeterd. Het wordt de uitdaging om die verbeteringen in het huidige klimaat overeind te houden.”

Niet langer eigen schuld, dikke bult

Nederland telt momenteel circa 1,5 miljoen huishoudens met schulden, waarvan zo'n 500.000 huishoudens ernstige financiële problemen hebben. Jaarlijks melden zich ongeveer 90.000 huishoudens bij de schuldhulpverlenende organisaties die zijn aangesloten bij de NVVK, de branchevereniging voor schuldhulpverlening, beschermingsbewind en sociaal bankieren. Onze vereniging telt ruim 100 leden waarbij zo'n 2.200 professionals de branche vertegenwoordigen en optreden als intermediair tussen schuldeiser en schuldenaar. Een waar kennis-knooppunt als het om ontwikkelingen gaat. De schuldenaren die zich bij de leden van de NVVK melden, zijn echter nog maar het topje van de ijsberg. Te veel mensen hebben onvoldoende toegang tot de professionele schuldhulpverleners.



Een van de schuldeisers waar mensen met schulden mee te kampen hebben, zijn banken. Denk aan achterstanden op hypotheekrestschuld, huizen die 'onder water staan' en verkocht worden met een enorme restschuld en wanbetaling van consumptief krediet. Veel mensen maken financiële keuzes op kortere termijn, maar houden geen rekening met *life events*. Ook kwam in recent onderzoek naar voren dat zeker veertig procent van de Nederlanders worstelt met de financiële administratie. Daarvan zijn de jongere generatie tot 35 jaar en de groep mensen die digitaal niet zo vaardig zijn risicogroepen. Ze hebben onder andere geen overzicht omdat rekeningen en informatie op verschillende manieren binnenkomen. Hier ligt een belangrijke taak voor de bankwereld: houd het duidelijk!

Steeds vaker merken we dat banken verantwoordelijkheid nemen in de schuldenproblematiek. De schuldhulpverlening en de grootste banken en andere hypotheeknemers werken daartoe onder meer al vijf jaar samen onder de noemer Schakel!. In dit samenwerkingsverband benaderen hypotheekverstrekkers en NVVK-leden elkaar op het moment dat een gezamenlijke klant problemen heeft of dreigt te krijgen met het betalen van de hypotheek. De samenwerking tussen schuldhulpverleners en hypotheekverstrekkers is hiermee flink verbeterd en levert vaker maatwerk op.

Het is tijd voor verandering. Of zoals staatssecretaris Van Ark, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, onlangs op onze studiedag aangaf: "Het eigen schuld, dikke bult-tijdperk is voorbij. Er is breed politiek draagvlak om tot oplossingen te komen." En zo lijken de banken er ook in te zitten. Het is tijd om zelf te kijken wat het bankwezen kan bijdragen aan het tegengaan van financiële misstanden. Wat kan er zoal anders? We moeten in de schuldhulp meer doen met automatisering. We kunnen slimmer omgaan met informatie, met inachtneming van privacy. Ook banken kunnen beter gebruikmaken van gegevens om te voorkomen dat mensen in de problemen komen. Sneller hulp aanbieden bijvoorbeeld, door te wijzen op de mogelijkheden van schuldhulpverlening. Daarnaast is preventie een speerpunt, om te zorgen dat problematische schulden kunnen worden voorkomen. Hierdoor behouden schuldenaren eigen regie en kunnen schuldeisers hun openstaande vorderingen incasseren. We moeten dit constructiever aanpakken, want nog te veel mensen moeten een schuldregeling in. Wij doen dit graag met knappe koppen vanuit de bancaire wereld.

De NVVK start binnenkort met een zogeheten Innovatielab, waarbij leden de ruimte krijgen om vernieuwende projecten uit te voeren. Doel is niet om van bovenaf te sturen, maar innovatie van onderuit te stimuleren. Daarbij is aandacht voor automatisering, preventie en het sneller oplossen van schulden. Het duurt nu te lang voordat een regeling is afgestemd en gestart kan worden. Innovatie door onze leden kan nieuwe inzichten geven die ervoor zorgen dat we sneller, beter en meer mensen bereiken. We moedigen proeftuinen tussen leden en banken aan. Hopelijk heeft u ideeën; meld deze dan!



“Bank voor de klas brengt écht de bank in de klas! Een project waarbij de gezamenlijke banken nu al acht jaar lang samen de handen ineenslaan. Daar ben ik ongelooflijk trots op.”

Chris Buijink, voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken

Van papieren lesbrief tot online challenge

met YouTuber **Bradley Braafhart**

Financiële educatie door banken groeit mee met consument van de toekomst

Digitalisering zorgt ervoor dat geldzaken sneller en makkelijker gaan. Betalen, sparen, beleggen... Vaak is het met een druk op de knop geregeld. Maar: als je budget niet zichtbaar is in je portemonnee en grotendeels online bestaat, hoe ga je daar dan in real life verstandig mee om? Jong geleerd is oud gedaan; dat is het uitgangspunt van banken die samenwerken op financiële educatie. Het succesvolle programma ‘Bank voor de klas’ geeft een mooi beeld van de gezamenlijke groei van banken op het vlak van financiële educatie en zo aan de invulling van een maatschappelijke rol van belang.

Bradley Braafhart



De overheid laat meer financiële beslissingen over aan burgers en betaalingen verlopen steeds vaker digitaal. Ontwikkelingen die geldzaken steeds ingewikkelder maken voor de gemiddelde consument. Het vergroten van financiële kennis is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van consumenten én van banken. Belangrijk daarbij is het leggen van een goede basis – en wel op jonge leeftijd. Want uit onderzoek (onder meer door het Nibud) blijkt steeds weer dat kinderen die jong met geld leren omgaan, op latere leeftijd beter in staat zijn om verstandige financiële keuzes te maken.

Mouwen opstropen Financiële educatie zou om die reden vast onderdeel moeten zijn van het onderwijsprogramma op scholen; iets waar de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) zich namens haar leden al langere tijd voor inzet. Dat gebeurt onder meer via het platform Wijzer in Geldzaken, een initiatief van het ministerie van Financiën waarbij partners uit de financiële sector, de wetenschap, de overheid, onderwijs-, voorlichtings- en consumentenorganisaties hun krachten bundelen om verantwoord financieel gedrag in Nederland te bevorderen. Koningin Máxima is erevoorzitter van dit platform.

Maar naast het pleiten voor financiële educatie in het onderwijs stropen de banken sinds 2010 ook letterlijk samen de mouwen op. Want in 2010 klonk het startsein voor wat in een paar jaar zou uitgroeien tot het grootste financiële educatieprogramma in Nederland: Bank voor de klas. Met een concept dat even slim is als simpel: bankmedewerkers – van balie-medewerker tot private banker en CEO – staan zélf voor de klas. Dat gebeurt (alleen) tijdens de Week van het Geld, een initiatief van Wijzer in Geldzaken. Medewerkers van deelnemende banken geven dan aan de groepen 6, 7 en/of 8 van het basisonderwijs een leuke, interactieve gastles over (omgaan met) geld. Met als afspraak: geen commerciële uitingen. We doen dit als sector gezamenlijk, omdat we onze maatschappelijke rol serieus nemen.

100.000 kinderen En verliepen de eerste paar honderd lessen in 2010 nog via papieren lesbrieven voor de gastdocent en antwoordformulieren voor de kinderen, anno 2018 groeide de gastles Bank voor de klas uit tot een spannende online *challenge* met de populaire youtuber Bradley Braafhart in de hoofdrol. Met het programma Bank voor de klas gaven in 2018 bankmedewerkers ruim 4300 gastlessen op 1900 scholen, waarmee ze samen ruim 100.000 kinderen bereikten.

Dat is natuurlijk niet mogelijk zonder die duizenden gemotiveerde bankmedewerkers. Veel gastdocenten geven meer dan één les tijdens de Week van het Geld en maken ook hun collega's enthousiast om een gastles te geven. Maar ook het lesprogramma, gemaakt door de NVB in opdracht van de deelnemende banken, ontwikkelde mee en bleef daardoor relevant en leuk om te geven. In 2011 kreeg het financiële educa-



tieproject voor het basisonderwijs een ‘vaste’ naam: Bank voor de klas. Ook was in dat jaar de introductie van de allereerste Cash Quiz. Dat is het educatieve spel – speciaal voor dit doel ontwikkeld – dat de gastdocent speelt met de klas. De klas strijdt in teams tegen elkaar en de gastdocent is de *quiz master* van de Cash Quiz. De teams beantwoorden tien geldvragen die worden ondersteund door leuke filmpjes. Aan het einde van de les is er niet alleen een prijsje voor het winnende team, maar voor alle leerlingen. Want winnen is niet het belangrijkste van de Cash Quiz; het is vooral een mooie aanleiding om samen in gesprek te gaan over hoe je omgaat met je geld.

Samen sparen De Cash Quiz zelf wordt elk jaar vernieuwd. Ook de prijzen zijn elk jaar weer een verrassing en sluiten aan bij het thema van dat jaar. Zo kregen leerlingen in 2012 het Geld Weetjes Kwartet, om thuis met hun ouders te spelen en zo samen in gesprek te gaan. In 2013 was er Bas Bankpas, waarmee kinderen met korting naar diverse musea konden. In 2018 kregen alle kinderen een minispaarkluisje voor hun spaargeld. Een cadeautje dat aansluit bij het thema van 2018: Samen sparen voor de klas. Want wie kan sparen, is beter voorbereid op de toekomst. Nieuw dit jaar was de Spaarchallenge. Klassen konden zich

na de gastles opgeven voor deze online challenge: welke klas lukt het om genoeg geld bij elkaar te sparen voor een gezamenlijk spaardoel, een uitje met de hele klas bijvoorbeeld? Doel van deze challenge was niet alleen om kinderen enthousiast te maken voor sparen en elkaar online te inspireren met goede ideeën en hun vorderingen. Achterliggend doel was om de aandacht voor het belang van verstandig omgaan met geld te verlengen ná de Week van het Geld.

Ook voor voortgezet onderwijs Nederlandse jongeren (12-18 jaar) hebben steeds meer te besteden. Maar hebben ook steeds vaker schulden. Hoe ouder je wordt, hoe meer financiële verantwoordelijkheid je krijgt. Financiële educatie op school is ook voor jongeren belangrijk, vinden banken. Daarom ontwikkelden de gezamenlijke banken ook lesmateriaal voor deze doelgroep.

Zo stellen banken voor het voortgezet onderwijs de (gratis) lessenserie Ik & Geld beschikbaar: vijf interactieve lessen met verschillende financiële thema's, die de docent los kan inzetten in zijn of haar lessen, waardoor jongeren op uitdagende wijze leren omgaan met geld. Voor het middelbaar beroepsonderwijs is er de module Snel verdiend. Docenten kunnen dit (gratis) lesmateriaal inzetten in bijvoorbeeld de lessen burgerschap. Jongeren leren onder meer hoe zij verstandig kunnen omgaan met hun eigen geld, over besparen door slimme en veilige keuzes te maken, en over het belang van het maken van een financieel plan voor de toekomst.

Nieuw: European Money Quiz Ook op Europees niveau heeft financiële educatie volop de aandacht van banken. Een bijzonder initiatief dit jaar was de eerste editie van de European Money Quiz, ontwikkeld voor jongeren van 13-15 jaar door Europese bankenfederaties, onder coördinatie van de European Banking Federation (EBF). Aan de quiz, die werd gespeeld via het digitale platform Kahoot, deden maar liefst 25 Europese landen mee. De quiz startte in elk land met een nationale finale, tijdens de European Money Week (van 12 tot 18 maart 2018). In Nederland deden twintig scholen mee. De winnaar van de nationale finale werd klas 3 Atheneum A van het Tabor College uit Hoorn. Jessie en Stan van het Tabor College reisden op 8 mei af naar Brussel, voor de spannende internationale finale. Ze wisten veel vragen goed te beantwoorden, maar moesten Polen, Ierland en Duitsland voor laten gaan voor de prijzen. De grootste beker ging mee naar Polen. Maar het was een prachtige ervaring voor de scholieren om Europese vriendschappen aan te gaan en meer te leren over geldzaken.

Opening van de Week van het geld 2018 in Den Haag, door Koningin Maxima en Minister Slob



Banken zijn in de kern nutsbedrijven

Tien jaar geleden kwam Rob Langezaal als 'buitenstaander' werken in de bankensector. Op 1 juli 2018 verlaat hij de Volksbank, waar hij meer dan tien jaar bestuurder is geweest. Hoe kijkt de bankier die steeds de blik van een outsider heeft behouden naar verleden en toekomst van de banken?

Rob Langezaal (de Volksbank) pleit voor meer emotie/gevoel in de klantrelatie

Een gouden greep, noemt Rob Langezaal de 'stage' van een aantal maanden die hij in 2007 liep na zijn aantreden als directielid bij SNS Bank, tegenwoordig de Volksbank [zie kader]. "Dat kan ik elke bestuurder aanraden. Ik kreeg zo een goed beeld van alle facetten van de bank. Ook leerde ik wat er écht speelt

in het bedrijf. Dat hoor je op de werkvloer, niet aan de directietafel."

Een stage was voor Langezaal naar eigen zeggen een must, nadat hij na een succesvolle carrière bij KPN [zie kader] de overstap maakte naar de hem onbekende bankensector. "Het heeft veel energie gekost om me de sector eigen te maken.





Rob Langezaal

Rob Langezaal studeerde Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Hij vervulde diverse directiefuncties bij KPN tot hij in 2004 werd benoemd tot CEO van KPN Retail B.V. Drie jaar later maakte hij de overstap naar de bankensector. Van 2007 tot 1 januari 2018 was Langezaal als Chief Commercial Officer (CCO) verantwoordelijk voor de retailactiviteiten van de merken van de Volksbank (ASN Bank, RegioBank, BLG Wonen en SNS). Langezaal heeft zijn bestuursfunctie begin dit jaar neergelegd, maar hij blijft nog tot 1 juli betrokken bij onder andere een samenwerkingsverband waarin SNS namens de Volksbank participeert op het gebied van digitale innovatie. Ook volgt hij de opleiding tot commissaris/toezichthouder aan de Erasmus Universiteit.

De Volksbank

De Volksbank is het moederbedrijf van SNS, ASN Bank, BLG Wonen en RegioBank. De merken hebben met elkaar gemeen dat ze een geschiedenis van maatschappelijke betrokkenheid hebben; SNS ontstond als samenwerkingsverband van spaarbanken om mensen in staat te stellen een kleine financiële reserve op te bouwen, ASN en RegioBank hebben een vakbondsachtergrond en BLG Wonen is opgericht om het eigenwoningbezit in Limburg te stimuleren. De Volksbank is eigendom van de Staat.

Tegelijkertijd ben ik mij steeds als *outsider* blijven gedragen, met de blik van buiten naar binnen. Want die frisse blik is nodig.”

U kwam uit de retail. Wat kunnen de banken van die sector leren? “Vooropgesteld: sectoren kunnen veel van elkaar leren. Daarom pleit ik ook voor het werven van expertise in andere sectoren. Dat voorkomt dat organisaties vastgeroest raken in ingesleten patronen, ideeën en denkwijzen. Bij SNS zag ik dat er zeer gedreven, professionele en slimme mensen werken. De hoge mate van professionaliteit en deskundigheid bij de banken kan een voorbeeld zijn voor andere sectoren, maar het is ook een valkuil.”

Waarom? “In de eerste plaats omdat bij banken de neiging bestaat zaken ingewikkelder te maken dan ze zijn. Terwijl een retailbank in de kern een heel eenvoudig bedrijf is. Tegen mijn vrienden zeg ik het zo: je hebt als bank ongeveer tien spaarders nodig met ongeveer 15 tot 20 duizend euro en dan kun je een gezin dat een huis wil kopen een hypotheeklening geven. Ingewikkelder is het niet. Daarnaast speelt dat bankiers erg van de ratio zijn, terwijl de relatie met de klant vooral wordt bepaald door emotie en inlevingsgevoel. Daar mogen we ons veel meer bewust van zijn. Banken moeten actief deelnemen aan maatschappelijke discussies en gesprekken met klanten. Daar hoort een kwetsbare en empathische opstelling bij.”

TURBULENT

Langezaal omschrijft zijn jaren bij SNS en later de Volksbank als ‘nooit saai’. Onder druk van de beursnotering en te veel focus op rendement verloor de bank het zicht op haar maatschappelijke *roots* en verslikte ze zich in een riskant avontuur met vastgoedfinanciering. Wat volgde was een turbulente periode gekenmerkt door onrust bij spaarders, nationalisatie,

de afsplitsing van de verzekeringstak en de verzelfstandiging van de bank. Sinds 1 januari 2017 maken SNS, ASN Bank, BLG Wonen en RegioBank deel uit van de Volksbank, waarvan de aandelen in handen zijn van de staat.

Hoe heeft u die periode ervaren? “De nationalisatie was een dieptepunt dat nooit had mogen gebeuren. Maar het was ook het sein om met hernieuwde energie te bewijzen dat de beslissing van de overheid om ons een tweede kans te geven juist was. Aan de hand van ‘het Manifest’ – de normen en waarden van de Volksbank en haar merken – brengen we de bank terug naar haar wortels. Dat wil zeggen: mensgericht, maatschappelijk en duurzaam.”

Hoe beoordeelt u de huidige positie van de bank? “We kunnen trots zijn op de groei van het aantal klanten bij alle merken van de Volksbank en de erkenning die we krijgen van klanten en consumentenorganisaties. Er is in tien jaar veel veranderd: van bankieren op kantoor naar online en mobiel, het vertrouwen dat naar een dieptepunt zakte en we nu met *ups & downs* weer terugverdiene, de opkomst van fintech en het toezicht op de sector dat fors is aangescherpt. Belangrijk is vooral dat we als banken bij onze kern blijven.”

Wat is dan de kern van een bank? “Retailbanken zijn in de kern nutsbedrijven. Daar bedoel ik mee dat ze zich zouden moeten richten op de financiële gezondheid van mensen, niet op het maximaliseren van de winst. Een klant die een hypotheek aanvraagt, wil rustig kunnen wonen. Daar gaat het om. Niet om met je hypotheek zoveel mogelijk geld te verdienen, zoals het idee was achter de beleggingshypotheeken. Dat betekent niet dat een bank geen winst mag maken, want dat is nodig om de dienstverlening verder te kunnen verbeteren. Maar banken moeten zich steeds bewust blijven van hun maatschappelijke functie.”

Welke rol speelt de bankierseed in dit verband? “Bankiers hebben een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid en horen zich vanzelfsprekend daarnaar te gedragen. Het afleggen van de eed is een moment om bewust stil te staan bij wat het betekent om bankier te zijn. Voor- en tegenstanders zijn bovendien met elkaar in debat gegaan over de normen en waarden die bij een bank horen. Dat is alleen maar goed.”

Het fundament onder de banken is nu toch veel steviger dan vóór de crisis? “Als je naar de balans kijkt staan de banken er zeker beter voor dan een aantal jaren geleden. Met de kanttkening dat daar door de belastingbetalers wel een flinke prijs voor is betaald. Als het gaat om het terugwinnen van het vertrouwen zijn we weliswaar goed op weg, maar is er ook nog veel werk aan de winkel. Het zou onverstandig zijn nu achterover te leunen.”

Wat is uw boodschap aan de banken? “Ik weet niet of het aan mij is om goede raad te geven; ik ben tenslotte nu zelf bankier. Maar ik zou de banken willen meegeven: wees je bewust van de maatschappelijke rol die je vervult. Zorg ervoor dat je nóg relevanter wordt voor de klant, bijvoorbeeld door in te spelen op de mogelijkheden die digitalisering biedt en dus de mogelijkheid dat je daarmee de klanten beter leert kennen en beter kunt helpen. En heb niet alleen aandacht voor je klanten in goede tijden, maar juist ook als het tegenzit.”

KNOOP DOORHAKKEN

Langezaal weet nog niet wat hij na zijn vertrek bij de Volksbank gaat doen. “In elk geval heb ik nog te veel energie om stil te zitten. Ik heb met mezelf afgesproken dat ik vóór 1 juli de knoop doorhak. Misschien blijf ik in de bankensector, maar ik ben daar niet aan gebonden. Ik ben tenslotte al eens eerder van sector veranderd.”

Kookheld Peter aan het werk dankzij unieke afspraak banken

Bart, #kookheld DHB BANK



Sommige mensen hebben het extra moeilijk op de arbeidsmarkt, door een beperking bijvoorbeeld. De Participatiewet beoogt dat er ook voor deze doelgroep meer ruimte komt op de werkvloer. In de CAO Banken 2017-2019, afgesloten tussen de Werkgeversvereniging Banken (WVB) en de vakorganisaties De Unie en CNV Vakmensen, is een bijzondere afspraak gemaakt: elke deelnemende bank koopt minstens één participatiecertificaat. En helpt daarmee iemand aan passend werk.

“Met deze afspraak draagt de WVB bij aan méér diversiteit op de werkvloer”, aldus Anja Vester, bestuursvoorzitter van de WVB. “Participatiecertificaten zijn een goede manier om dat te doen; via de certificaten vanuit de CAO Banken helpt de sector mensen aan de best beschikbare werkplek, in een sector die bij diegenen past. Banken hebben zo samen een unieke afspraak gemaakt om mensen met een

arbeidsbeperking te faciliteren in zinvol werk en in te zetten op échte banen.”

Hoe werkt een participatiecertificaat? Sabine de Jong van Everyday Heroes – de organisatie achter de participatiecertificaten uit de CAO Banken: “Een participatiecertificaat kun je zien als de brug tussen een werkplek en een werkzoekende. Iemand die niet zelfstandig

in staat is het minimumloon te verdienen, kan met zo’n certificaat een beroep doen op bekostiging van gerichte extra ondersteuning. Aanvragen lopen uiteen van werkplekaanpassingen tot coaching en reiskosten. Onze partners kijken heel pragmatisch welke ondersteuning nodig is. Op die manier kunnen mensen toch aan het werk. Wij noemen het ook wel: het Power Certificaat.”

Wat zijn de voordelen voor de koper van een participatiecertificaat? De Jong: “Door een certificaat te kopen, help je iemand letterlijk aan een baan en maak je een groot verschil in een mensenleven. Daarnaast zorgt het certificaat voor een positieve bijdrage aan diversiteit op de werkvloer. Ik denk dat diversiteit ongelooflijk belangrijk is. Als je meer verschillende mensen om je heen verzamelt, word je zelf rijker en ontwikkel je een bredere blik. Voor mensen die werken dankzij zo’n certificaat, is het sociale aspect van werk heel belangrijk. Je wordt gezien, krijgt zelfvertrouwen en bent onderdeel van de maatschappij. Want wat is er nu mooier dan ’s avonds trots kunnen vertellen dat je een leuke dag hebt gehad. Dat gevoel verdient iedereen.”

Wie zijn er al aan het werk middels de participatiecertificaten van de CAO Banken? Vester: “Inmiddels zijn vanuit de CAO Banken al 22 mensen aan het werk. Via testimonials* op de site van Everyday Heroes zijn kandidaten ook te zien en te volgen. Je wordt geraakt door de impact van de certificaten. Neem bijvoorbeeld Anne, die eerst als kok en vervolgens als gastheer aan het werk is bij De Nieuwe Poort in Rotterdam. Of Bart, die heel blij is dat hij bij de Koekfabriek extra begeleiding krijgt om zo de beste koekbezorger te worden. Of kookheld Peter, die met extra ondersteuning via het certificaat werkt in de horeca. Zijn droom is om ooit aan de slag te gaan als volwaardig keukenmedewerker ter ondersteuning van de chefkok. Geweldig als je als sector kan bijdragen aan die diversiteit.”

* www.everydayheroes.com/succesverhalen/
* www.everydayheroes.com/plaatsingen/kookheld

Fred Dons Deutsche Bank

In deze rubriek stellen wij u een medewerker van een bank voor. Hij of zij vertelt over het vak. Fred Dons is Commodity Trade Finance-specialist bij Deutsche Bank.

Wat houdt uw functie precies in? Samen met mijn collega's financier ik de goederenstromen van onze klanten. Zij zijn actief als handelaar, producent of eindgebruiker, in wat wij 'commodities' noemen. Commodities zijn bijvoorbeeld koper, olie en graan. Maar ook wol en katoen. Daarnaast helpen wij onze klanten met het verminderen van de risico's die binnen deze specifieke tak van sport gebruikelijk zijn, zoals landrisico's, performancerisico's en betalingsrisico's. De instrumenten die wij hiervoor gebruiken zijn vrij traditioneel: letters of credit (L/C's), bankgaranties en stand-by L/C's. Dat zijn instrumenten waarbij een bank betaling garandeert tegenover een bepaalde prestatie. Verder helpen wij klanten ook door de aankoop van facturen, het opzetten van een borrowing base of het aanbieden van een meer transactionele financiering.

Wat zijn de uitdagingen in uw vakgebied? In mijn vakgebied krijg je snel te maken met de meer uitdagende markten in vrij exotische regio's. Onze klanten en hun transacties zitten echt over de hele wereld. Dus als je je topografische kennis wilt ophalen, dan is (commodity) trade finance echt de juiste plek. Je komt bijna dagelijks plaatsen tegen die niet in de Grote Bosatlas staan. Zoals je je kunt voorstellen brengt dat ook juridische uitdagingen met zich mee. Net als in alle andere financiële markten wordt er ook binnen commodity trade finance veel verwacht van blockchain. Om blockchain succesvol te kunnen gebruiken, moeten er echter nog wel wat stappen worden gezet. Een succesvolle uitrol hangt af van *scalability*. Dat wil zeggen: kunnen we een blockchain uitbreiden tot een global platform met grote aantallen gebruikers en kunnen we het bijbehorende Know Your Customer-proces zo vereenvoudigen en tegelijkertijd verstevigen dat de combinatie met blockchain echt waarde toevoegt? Blockchain kan digitale data verwerken, waarbij fraude wordt uitgesloten. Maar *key* is natuurlijk de verbinding met de echte wereld: vertegenwoordigt die digitale data ook écht een 1000 barrels aan olie en kan ik alle spelers op mijn platform wel vertrouwen? Binnen verschillende werkgroepen – binnen en buiten de bank – houd ik mij hier onder andere mee bezig. In de werkgroep Documentair Betalingsverkeer binnen de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) staat het onderwerp technologie bijvoorbeeld iedere vergadering prominent op de agenda.



Hoe ziet uw gemiddelde werkdag eruit? Mijn gemiddelde werkdag volgt de verschillende openingstijden van de verschillende markten. In de ochtend richten wij ons vooral op onze transacties in Singapore en China. Tussendoor op de Europese transacties en tegen de avond staat de VS op het menu. Een klant kan bijvoorbeeld vragen of we een bepaalde vracht, een lading graan bijvoorbeeld, willen financieren. Wij kijken bij een dergelijke transactie dan niet alleen naar de aankoopkant (van wie koopt de klant het graan?). We kijken ook naar de verkoopkant (wie is de koper, is hij kredietwaardig, in welke jurisdictie zit hij?, enzovoort). Daarnaast kijken we ook of de transactie binnen de compliance- en embargoregels past.

Als lid van de werkgroep Documentair Betalingsverkeer word ik regelmatig benaderd om mijn opinie te geven bij discussies rond trade finance en kijk ik samen met de collega's van onze afdeling Trade Processing of een transactie wel binnen de regels en de geest van de ICC past. Letters of credit zijn onderhevig aan de UCP 600 (de regels van de ICC voor L/C's), maar deze zijn vrij *high level* en de juiste interpretatie van die regels is erg belangrijk om ervoor te zorgen dat onze cliënten op tijd betaald krijgen. Ik kan daarbij gelukkig ook terugvallen op de overige leden van de werkgroep. Mijn collega's weten dat als er per ongeluk een set verschepingsdocumenten op hun bureau belandt dat deze documenten direct naar de L/C-afdeling moeten. Achter ieder transactie zit namelijk niet alleen een klant die zijn geld snel wil ontvangen, maar vaak ligt er ook een boot te wachten op ons akkoord om te mogen laden. Dat betekent dat we soms met ons allen iets langer moeten doorwerken op een vrijdagavond. Dit alles maakt dat ik een uitdagende baan heb, waarbij ik zo iets als iets positiefs zie. Iedere dag is toch weer een beetje anders. Ook leer ik – na 30 jaar in trade finance – nog steeds iedere dag wat bij. Van plaatsnamen die ik nog niet kende, lokale gebruiken in verre landen tot de verschillende feestdagen over de hele wereld!

Effectief toezichthouden op innovatie in bancaire sector

Verkennen en verdiepen van kennis
en inzicht onlosmakelijk verbonden

Hoe kunnen intern toezichthouders van banken impactvol en duurzaam bijdragen aan de effectiviteit van de innovatie-governance van de sector en van hun bank? In nauwe samenwerking met de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) organiseert Hemingway Professional Governance een nieuwe leergang over innovatie, speciaal voor deze doelgroep.

Langetermijn strategische waardecreatie, innovatievermogen en technologische vernieuwing zijn toekomstbepalend voor organisaties. Met het nieuwe curriculum *Governance of Innovation* willen de NVB en Hemingway intern toezichthouders – commissarissen – van banken ondersteunen bij het vergroten van hun kennis en inzicht op het gebied van innovatie. Door deelname aan het curriculum kunnen intern toezichthouders relevante innovatiethema's identificeren, evalueren en prioriteren. Ook kunnen zij effectief participeren in een dialoog over specifieke innovatiethema's met hun Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

Digitalisering en energietransitie Hoofdt thema van het curriculum is 'de rol van de commissaris met betrekking tot het innovatievermogen

van de bank'. Het curriculum richt zich op digitalisering en energietransitie; twee belangrijke ontwikkelingen in innovatie die een duurzame impact hebben op de strategische richting van banken en de rol en verantwoordelijkheid van commissarissen.

Bijeenkomsten en dialoog Het curriculum bestaat uit twee forumbijeenkomsten en vier thematische rondetafelbijeenkomsten, in 2018 en 2019. Thema's zijn onder meer de digitale bank, de digitale agenda van de Raad van Commissarissen en energietransitie. Op het programma staat ook actieve deelname aan peer-to-peer interactie en dialoog. Dit stelt deelnemers in staat netwerken van intern toezichthouders in de Nederlandse financiële sector te vormen en te versterken.

Francoise Dorsman

"Governance & Innovatie: Langetermijn strategische waardecreatie, innovatievermogen en technologische vernieuwing zijn inmiddels toekomstbepalende terreinen voor organisaties. Het kunnen identificeren, evalueren van relevante innovatiethema's, maar bovenal het initiëren van een 'innovatiedialoog' is in deze context essentieel. Bij de les blijven dus als commissaris om een relevante bijdrage te kunnen leveren aan de innovatievermogen van de bancaire sector."



Meer informatie en inschrijven Het curriculum is primair geschikt en toegankelijk voor leden van de Raad van Commissarissen van banken. Inschrijven en het programma bekijken – inclusief binnenkort de definitieve lijst van sprekers – kan op de website van Hemingway Professional Governance*.

* hemingway-pg.nl/curriculum/curriculum

CREATING TOMORROW'S GOVERNANCE

Governance of Innovation

Curriculum Governance of Innovation in Banking

Nederlandse Vereniging van Banken

HEMINGWAY PROFESSIONAL GOVERNANCE

Inspiratie



Dankzij de snelheid van het licht

Na mijn studie Bedrijfs- en milieueconomie begon ik in 1996 met werken bij IMG Holland, de eerste internetbroker van Nederland. In 1996 deden we daar echter nog niets mee, met dat internet. Alles ging via de telefoon. Dat veranderde toen we het boek van Maurice de Hond lazen, *Dankzij de snelheid van het licht*, dat een jaar eerder was uitgekomen. We begrepen er in het begin helemaal niks van. 'Wereldwijd met iedereen communiceren; hoe kan dat nou als al die computers niet met snoeren aan elkaar verbonden zijn?' Langzaam maar viel het internetkwartje en gingen we bij IMG Holland met online brokerage van start.

Dankzij de snelheid van het licht is achteraf gezien een profetisch boek. Vele voorspellingen van De Hond over de rol van internet en hoe het onze samenleving verandert, zijn uitgekomen, zelfs 10 jaar eerder dan hij voorzag. Bij IMG Holland waren we een van de eerste financials die het internet omarmden. Toen we in 1996 onze url registreerden, waren alle url's van de grootbanken bijvoorbeeld nog gewoon vrij beschikbaar.

Inspiratie werkt niet zonder praktische kennis en kunde. Het belang van internet werd na het lezen van het boek van De Hond binnen IMG Holland snel erkend. Voor het belang van een degelijke boekhouding, strakke processen, backoffice en compliance aan regelgeving, om maar wat te noemen, was helaas geen aandacht. Daar werd ik gek van. Mijn studie was een opleiding voor veelal beleidsmatige banen. Dat vond ik saai. En IMG Holland was het ook niet. Ik koos toen dus bewust voor de dynamiek van zelfstandig ondernemen, in de financiële sector, gerelateerd aan internet.

Samen met Kalo Bagijn (die toen ook bij IMG Holland werkte) heb ik eerst BinckBank (d.d. 2000) en later pensioenbank Brand New Day (d.d. 2010) opgericht. We zijn al die tijd nog steeds geïnspireerd door het boek van De Hond. Zowel in het model van Binck als van Brand New Day stelt internet de consument in staat om een schakel in de bedrijfskolom over te slaan (indien gewenst uiteraard), meer inzicht en transactiemogelijkheden te hebben én om de kosten voor consumenten laag te houden. Ons paradepaardje...

Wat ik bij het opbouwen van een bedrijf heb geleerd, is dat je voortdurend inspiratie moet hebben, omdat het bij ondernemen altijd anders loopt dan je verwacht. Het loopt nooit zoals je van tevoren in je businessplan hebt beschreven. Om dat het hoofd te kunnen bieden, probeer ik zoveel mogelijk inspiratie op te doen. Niet alleen in boeken, maar op allerlei manieren. Robotica en agile werken zijn bijvoorbeeld nieuwe, interessante ontwikkelingen. Sorry dus Maurice, je was niet mijn enige bron van inspiratie. Maar wel een hele grote!

Thierry Schaap

Biografie

Serial entrepreneur Thierry Schaap begon op zijn 15de met beleggen en maakte van die hobby zijn werk. Hij is een echte bouwer met het hart voor een eerlijke financiële sector op de juiste plaats. Samen met businesspartner Kalo Bagijn vormt hij een sterk team. Zij dagen de status quo in de financiële wereld keer op keer uit. Sinds 2010 met Brand New Day en tien jaar eerder al met BinckBank. Zijn persoonlijk motto is "ondernemen is hindernissen overwinnen".

