

De ontmoeting
met
Ralph Hamers
en
Jan Bolle

Ralph Hamers

Ralph Hamers (1966) studeerde bedrijfs-econometrie en werkt sinds 1991 bij ING. Na diverse functies te hebben bekleed trad hij in 2002 toe tot de Raad van Bestuur van ING Bank Nederland. In 2005 werd hij benoemd tot CEO van ING Bank in Nederland. Hamers werd in 2007 Global Head of the Commercial Banking Network en in 2010 Head of Network Management for Retail Banking Direct and International. In maart 2011 werd hij CEO van ING België en Luxemburg. Sinds oktober 2013 is hij bestuursvoorzitter van ING Groep.

Jan Bolle

Jan Bolle (1984) studeerde algemene economie. Hij begon zijn loopbaan bij ING in 2009 als trainee in het Retail Banking Leadership Programme. Hij werkte binnen dat programma achtereenvolgens bij Productmanagement Hypotheken, Marketing Beleggen, bij ING Turkije in Istanboel en als manager van een ING-kantoor in Amsterdam. Sinds 2011 is hij productmanager Hypotheken.

De ontmoeting

Thomas Olivier

Na de woelige jaren van de financiële crisis kijkt de bancaire sector weer vooruit. Hoe zien een senior én junior bankier de toekomst van de banken? CEO Ralph Hamers van ING Groep in gesprek met productmanager Hypotheken Jan Bolle.

“We moeten **nee** durven **verkopen** als dat **beter** is voor de klant”

Op de dag van het faillissement van de Amerikaanse zakenbank Lehman Brothers kreeg Jan Bolle een contract aangeboden bij ING. Bolle, die net zijn studie economie had afgerond, begon aan zijn eerste baan: trainee in een sector die aan de vooravond stond van een van de grootste crises uit zijn geschiedenis. “Door die timing voelde ik me verantwoordelijk voor de toekomst van de sector”, blikt Bolle terug, die inmiddels productmanager Hypotheken is bij ING.

Bolle is aangeschoven bij Ralph Hamers, sinds oktober 2013 bestuursvoorzitter van ING Groep. Het onderwerp van gesprek: de toekomst van de financiële sector. Hamers constateert een kentering in de sector én in de maatschappij. “Vóór het uitbreken van de crisis werd er nog veel geleend; nu bouwen gezinnen, bedrijven en overheden hun schulden juist af. Het is goed dat we geleidelijk iets meer teruggaan naar spaarzaamheid. Tegelijkertijd zijn banken bezig met het versterken van hun balans en verandert de cultuur in de financiële sector.”

Waaruit blijkt dat de cultuur verandert?

Ralph Hamers: “Bijvoorbeeld uit de manier waarop banken advies geven en krediet verlenen. Banken hebben een zorgplicht. Dat betekent dat we klanten teleur moeten stellen als een product of dienst niet in hun belang is en dat doen we ook. Op korte termijn is dat misschien niet altijd

even populair, maar op langere termijn is het wel financieel duurzamer.”

Jan Bolle: “Burgers zijn tegenwoordig heel mondig en uiten hun onvrede al snel op Twitter of Facebook. Dat kan negatieve publiciteit genereren. We moeten nee durven verkopen als dat beter is voor de klant. Dat vergt moed.”

Is er spanning tussen de jonge en oude garde als het gaat om veranderingen in de sector?

Hamers: “Natuurlijk. Dat is ook gezond. Het zorgt voor dynamiek en vooruitgang. Spanning tussen jong en oud is er altijd en overal. Dat heeft niets te maken met de crisis of met de financiële sector.”

Bolle: “Banken zijn vrij traditioneel georganiseerd en dat kan het lastiger maken om veranderingen snel door te voeren. Ik proef wat dat betreft wel ongeduld bij jongeren. Zij zien liever dat het tempo hoger ligt. Maar ik vraag me af of de tegenstelling jong en oud zo duidelijk en relevant is. Het gaat om de vraag of je als organisatie snelle veranderingen aankan.”

Kán het tempo ook omhoog?

Hamers: “Cultuur is ontzettend lastig te veranderen; het is iets dat zich moet nestelen. Mensen moeten namelijk hun gedrag aanpassen en dat



“Cultuur ontwikkelt zich **langzaam**. Gaan we **snel** genoeg? Jazeker. Kan het **sneller**? Wellicht een **beetje**. Maar elke cultuurverandering kost drie tot vijf jaar”

doen ze niet zo snel. Ik geloof daarom niet in snelle cultuurveranderingen. Cultuur ontwikkelt zich langzaam. Gaan we snel genoeg? Jazeker. Kan het sneller? Wellicht een beetje. Maar elke cultuurverandering kost drie tot vijf jaar.”

Hoe ver is de sector?

Hamers: “Ik schat dat we halverwege zijn. Het is goed dat er druk wordt uitgeoefend. Zowel intern door de jonge generatie, als door de maatschappij en de politiek. Die druk is nodig, zodat we geen vertraging oplopen en te snel denken dat we de eindstreep hebben gehaald.”

De NVB heeft onlangs een cultuurkaart opgesteld (zie kader). Waarom is het belangrijk dat die kaart er nu ligt?

Bolle: “Jonge bankiers willen graag een geluid laten horen. Ik was betrokken bij de ontwikkeling van de cultuurkaart en het is geen eindstation. De kaart vormt juist een vertrekpunt om de dialoog aan te gaan met de samenleving. Het is ook een kompas dat bankiers kan helpen in hun dagelijkse werk. En het is een basis om te praten over zaken die nog niet goed gaan. De banken zetten veel goede stappen en communiceren daar ook over. Maar er liggen nog kansen om opener te zijn over de dilemma's waarmee de sector worstelt.”

Hamers: “Welke dilemma's?”

Bolle: “De kredietverlening aan consumenten en bedrijven en de zorgplicht bijvoorbeeld. We treden als sector niet veel naar buiten met grote dilemma's. We zitten niet of nauwelijks aan tafel bij tv-programma's als De Wereld Draait Door.”

Hamers: “Is dat zo? Misschien niet zo snel bij dat soort programma's. Maar we treden wel degelijk naar buiten. We laten bijvoorbeeld van ons horen in de kranten, we schuiven aan bij hoorzittingen in de Tweede Kamer en we schuwen kritische televisieprogramma's als Kassa of Radar niet.”

Welke waarde op de cultuurkaart moet de meeste aandacht krijgen?

Hamers: “Ik vind dienstbaarheid de belangrijkste waarde op de cultuurkaart. Het is de essentie van wat we doen: we stellen ons dienstbaar op aan de maatschappij. Maar de waarde die de meeste aandacht mag krijgen is betrouwbaarheid. Het terugwinnen van vertrouwen is het doel

Cultuurkaart Financiële Sector

De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) organiseerde samen met de Vrije Universiteit en de Duisenberg School of Finance recentelijk drie bijeenkomsten met ruim honderd bankiers tot 35 jaar over de toekomst van de financiële sector. Op basis van die bijeenkomsten werd de 'Cultuurkaart Financiële Sector' ontwikkeld. Op de cultuurkaart staan de vijf gewenste waarden voor toekomstige leiders in de sector: betrouwbaar, betrokken, integer, dienstbaar en ambitieus

van al onze inspanningen. Betrouwbaar handelen en daarmee het vertrouwen terugwinnen is ook de uitkomst van de vier andere waarden op de cultuurkaart: betrokken, integer, dienstbaar en ambitieus.”

Bolle: “Ik vind integriteit een heel belangrijke waarde. Het betekent dat je dicht bij jezelf moet blijven. Maar ik heb hard gevochten om ook de waarde ambitieus op de cultuurkaart te krijgen. Het is namelijk niet zo dat we achterover kunnen leunen als we straks een cultuurverandering achter de rug hebben. De wereld verandert continu.”

Hamers: “Ambitieuze is een gedurfde waarde. Eén die vraagt om uitleg, want het kan verkeerd begrepen worden. Sommige mensen zullen zeggen: ‘Vanwege al die ambitie is het juist misgegaan in de financiële sector’. Maar het is zeker goed dat de waarde ambitieus erop staat. Banken willen het elke dag beter doen voor hun klanten. Onze ambitie heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat het betalingsverkeer in Nederland heel efficiënt is.”

Bolle: “We moeten de goede kanten van onze ambitie duidelijk maken. Als ik in de kroeg sta, krijg ik geen positieve reacties als ik vertel dat ik in de financiële sector werk. De banken hebben het alleen maar verkeerd gedaan. Tegelijkertijd vinden we het zo vanzelfsprekend dat we met onze smartphone snel geld kunnen overmaken en dat we overal ter wereld kunnen pinnen tegen relatief lage kosten.”

De sector raakt langzaam maar zeker het imago van het snelle geld en de hoge bonussen kwijt. Hoe blijft de sector aantrekkelijk voor jong talent?

Bolle: “De financiële sector is een complexe omgeving waarin veel verandert. Bovendien hebben we met onze producten en diensten grote invloed op de levens van mensen. Voor mij is het deze combinatie die het werk uitdagend maakt. We kunnen klanten echt helpen. Het salaris heeft voor mij niet de doorslag gegeven om in deze sector te gaan werken. Bij ING bevalt mij de open, ‘down-to-earth’-mentaliteit. Het is ook geen star, hiërarchisch bedrijf.”

Hamers: “Er is wel hiërarchie, maar we zijn geen hiërarchisch bedrijf. Ik geloof ook niet dat het beloningspakket doorslaggevend is. Als ik naar ING kijk, dan zijn we een krachtig merk dat actief is in meer dan veertig landen. We lopen voorop bij het ontwikkelen van nieuwe dienstverlening voor onze klanten. Voor jong talent is dat een spannende omgeving.”

