

Prof. Rob Schotsman
Lid MT NIBE-SVV
Hoogleraar UvA Bank- en Verzekeringsleer
Directeur UvA Academie voor Bank en Verzekeringen

Bankiersschap

Hebben wij banken nodig om te bankieren? “Nee”, antwoordt heel verrassend bestuursvoorzitter Ralph Hamers van marktleider ING Bank. “Nee, we hebben geen banken nodig, want een Amazon of Google zou bankdiensten zo kunnen aanbieden en zij zullen dat ook gaan doen gezien de enorme vermogens waarover zij beschikken” – aldus Ralph Hamers in het financiële dagblad van 31 oktober jl. Dat maakt voor hem dat de grootste dreiging voor ING Bank van een Google of Amazon komt.

Ik heb grote waardering voor Ralph Hamers. Het bruist en sprankelt binnen zijn bank en dat is ook zijn verdienste.

Ik ben het met Ralph Hamers eens dat Business en IT tegenwoordig samen bepalend zijn voor de strategie van een bank. IT is in het hart van de bank terechtgekomen. De transformatie naar een steeds meer digitale bank gaat de komende jaren verder. Zo investeert ING Bank de komende jaren 800 miljoen euro in de verdere digitale transformatie. ING Bank heeft daarbij besloten om de hele organisatie op een andere leest te schoeien met als trefwoord: Agile. De gevolgen voor het organisatiemodel houden in dat *tribes* en *squads* met multidisciplinaire teams - waarbij IT'ers en marketeers ook fysiek op één plek met elkaar samenwerken - de plaats hebben ingenomen van afdelingen zoals de afdeling IT, productmanagement of marketing. In Agile zijn de medewerkers volledig verantwoordelijk van end-to-end. Zij krijgen dus meer verantwoordelijkheid.

Agile is nodig

- om sneller in te kunnen spelen op veranderingen in klantvoorkeuren en klantverwachtingen die hoger geworden zijn gezien de vele digitale mogelijkheden die klanten aantreffen in andere bedrijfstakken. De lat ligt steeds hoger om te voldoen aan de verwachtingen van klanten, maatschappij en toezichthouder;
- om de klant te volgen op zijn reis in een nieuwe 'omnichannel omgeving' waarin traditionele en digitale distributiekanaalen worden geïntegreerd;
- om bureaucratie te minimaliseren en IT- en businessmedewerkers allrounder en professioneler te maken, die daarom in multidisciplinaire teams (squads) op één werkplek samenwerken;
- om het vertrouwen van de maatschappij in banken te herstellen.

Maar klopt het wel dat de grootste dreiging voor banken van een Google of Amazon komt? Er is immers zowel in de samenleving als in de politiek weinig waardering voor de opstelling

van deze grote TECH-reuzen. Google, Facebook, Twitter, Apple en Amazon ontkennen nog steeds hun steeds grotere maatschappelijke betekenis en daarmee hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en ze zijn daarom bepaald niet geliefd. Zo is Google een doorn in het oog van de politiek, waarbij met argusogen wordt gekeken naar haar monopoliepositie zowel in de VS als in Europa. De wijze waarop zij met klantgegevens omgaat en hoe zij zich heeft opgesteld bij de Amerikaanse verkiezingen maakt het er niet beter op. Eigenlijk stellen de TECH-reuzen zich op als resp. zijn het grote advertentiebedrijven die hun belang voor het systeem en maatschappij keer op keer onderschatten en hun perspectief en gedrag daarop niet aanpassen. Zouden overheden en toezichthouders zo maar toestaan dat deze TECH-reuzen met een dergelijke houding bankdiensten gaan aanbieden? Ik geloof het niet. Banken zijn van oudsher uitvoerders van de politiek en houden een infrastructuur in stand waar we als samenleving niet buiten kunnen. Tegoeden op de betaalrekening aangehouden bij banken zijn immers geld. Een geldgebruikende economie vraagt om banken die het vertrouwen van maatschappij en politiek genieten. Tenzij we terug willen vallen op een geldloze ruileconomie. Het draait om vertrouwen. En dan heb ik het niet alleen over het, zoals ik het zou willen noemen, 'kleine' vertrouwen, dat wil zeggen dat je als klant een goed advies krijgt van een deskundig en integer bankier. Hier houdt de AFM toezicht op. Nee, ik heb het ook over het 'grote' vertrouwen in banken en hun systemen. Hier houdt DNB resp. ECB toezicht op. Banken beseffen als geen ander dat zij een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Zo moeten zij aan een ieder in privé een betaalrekening aanbieden om te voorkomen dat anders de desbetreffende persoon niet kan deelnemen aan het maatschappelijk verkeer. Ze hebben gezien die maatschappelijke functie een bijzondere zorgplicht zoals de Hoge Raad al in 1987 in zijn eerste arrest hierover opmerkte. Ik pleit ervoor om de spilfunctie van banken voortvloeiende uit hun belangrijke rol in het betalingsverkeer en bij de kredietverlening niet uit het oog te verliezen. Ik begrijp dat het niet sexy is die rol te benadrukken, misschien wel omdat het een vanzelfsprekendheid lijkt. Maar dat is het niet. De infrastructuur moet je koesteren en dat vraagt om een bepaald type bankier die er in ieder geval van doordrongen is dat hij een belangrijke maatschappelijke rol vervult en dat bankieren een professie is. Te vaak hoor ik opleiders en HR roepen dat bankieren een belevenis moet zijn en dat we ons moeten spiegelen aan de Google en Spotify's van deze wereld. Maar zoals we hebben gezien ontkennen deze TECH-bedrijven juist hun maatschappelijke betekenis en verantwoordelijkheid. We moeten echter niet vergeten dat we ook invulling moeten blijven geven aan bankierschap en dat is gelinkt aan die bijzondere maatschappelijke rol van banken. Want de kernvragen 'Wat is een bank?' en 'Wat doet een bank?' zullen altijd gesteld worden nu, 500 jaar geleden en over 500 jaar. De antwoorden op deze vragen kunnen anders worden gezien de maatschappelijke ontwikkelingen waarvoor wij op dat moment staan of komen te staan. Ik denk aan fundamentele IT-vraagstukken die gaan spelen, zoals hoe om te gaan met

- machine-learning hetgeen gebruikt kan worden om kredietrisico's te beheersen;
- robotisering en online advisering;
- blockchain voor de verwerking van betalingen; en
- robotisering en de medewerker van de toekomst.

Verder denk ik aan de transformatie naar een duurzame samenleving en ook aan vraagstukken , bijvoorbeeld hoe om te gaan met financieel kwetsbare klanten.

Als NIBE zijn wij ooit opgericht vanuit die gedachte en die is nog steeds actueel en misschien juist vandaag de dag nog actueler. We hebben daarom een Algemene Opleiding Bankbedrijf en andere bancaire opleidingen o.a. op het vlak van IT, betalingsverkeer en kredietverlening (‘je NIBE’s halen’, zoals dat werd en nog steeds wordt genoemd) en we gaan vanuit de UvA Academie voor Bank en Verzekeringen gezamenlijk ook op het hoogste niveau opnieuw invulling geven aan het bankierschap ,maar dan bekeken vanuit een strategische invalshoek bekeken. We komen daar graag op terug.

Kortom, de bankier oefent een prachtige professie uit waar we als samenleving niet zonder kunnen. Zonder bankieren is het onmogelijk om de bakker of de huur te betalen en bij je spaargeld te komen. Het is niet sexy en spreekt misschien minder tot de verbeelding, maar de professie van bankier is wel heel maatschappelijk!